

00861
9

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Economía

División de Estudios de Posgrado

**El desarrollo y fomento de la subcontratación en el Estado de
Baden-Württemberg (Alemania)**

TESIS

Que para obtener el grado académico de

MAESTRO EN ECONOMÍA

Presenta:

Lars Pernice

Director de Tesis: Dr. Enrique Dussel Peters

México, D.F., a 18 de Noviembre del 2000.

284938



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

El desarrollo y fomento de la subcontratación en el Estado de Baden-Württemberg (Alemania)

Introducción.....	1
1 Aspectos teóricos y prácticos de la subcontratación.....	10
1.1 Formas de cooperación inter- e intraempresa.....	11
1.1.1 Contrato comercial cotidiano.....	13
1.1.2 Integración vertical.....	15
1.1.3 Subcontratación.....	16
1.2 Elementos de la cooperación estratégica.....	23
1.2.1 La red.....	24
1.2.2 El <i>cluster</i> (agrupamiento industrial).....	25
1.2.3 La subcontratación en el marco de la red y del <i>cluster</i>	28
1.3 Debate teórico sobre la subcontratación.....	32
1.3.1 Mercado <i>versus</i> empresa y los límites para establecer relaciones de subcontratación.....	32
1.3.2 La racionalidad limitada.....	36
1.3.3 El oportunismo.....	38
1.3.4 Las condiciones especiales.....	40
1.4 Aspectos prácticos de la subcontratación.....	42
1.4.1 Ventajas y desventajas de la subcontratación para el contratista.....	42
1.4.2 Ventajas y desventajas de la subcontratación para el subcontratista.....	44
1.4.3 Aspectos relevantes para la economía en su conjunto.....	46
1.5 Conclusiones preliminares.....	48
2 Características del estado de Baden-Württemberg.....	51
2.1 Datos estructurales de Baden-Württemberg.....	53
2.2 El concepto de la competitividad sistémica aplicado al caso de Baden-Württemberg.....	61
2.3 El marco institucional que determina la política económica del estado.....	67
2.3.1 La estructura federal.....	67
2.3.2 El orden económico de Alemania.....	69

2.4	La política económica del estado de Baden-Württemberg.....	72
2.4.1	Resumen histórico de la política económica del Estado de Baden-Württemberg.....	72
2.4.2	La política económica actual.....	75
3	Desarrollo y fomento de la subcontratación en Baden-Württemberg.....	79
3.1	Desarrollo de la subcontratación.....	79
3.1.1	El desarrollo de <i>clusters</i> y su integración en las cadenas de producción....	80
3.1.2	Las empresas grandes buscando suministradores.....	85
3.2	El fomento de la subcontratación en Baden-Württemberg.....	88
3.2.1	El papel de la Unión Europea y del gobierno federal en el fomento de la subcontratación.....	89
3.2.2	El papel del estado de Baden-Württemberg en el fomento de la.....	96
	subcontratación	
3.2.2.1	Análisis del presupuesto estatal para el fomento económico.....	97
3.2.2.2	Transferencia de Tecnología (La fundación Steinbeis).....	101
3.2.2.3	Participación en ferias y cooperación económica internacional.....	103
3.2.3	Los municipios de Baden-Württemberg.....	105
3.2.4	Otras instituciones involucradas como promotores de la subcontratación en Baden-Württemberg.....	108
3.2.4.1	Las cámaras de industria y comercio.....	108
3.2.4.2	Los bancos regionales.....	110
3.2.4.3	Las profesiones libres	112
3.2.4.4	Directorios "Quién suministra qué".....	114
3.3	Conclusión preliminares.....	116
	Conclusiones: ¿Qué valor tienen las experiencias de Baden-Württemberg para México.....	122
	Bibliografía.....	130

Introducción

El pensamiento económico gira alrededor de la idea de realizar con una cantidad de recursos dada, un producto máximo o un producto determinado con el mínimo uso de recursos. Adam Smith mostró con su ejemplo de los alfileres que la división del trabajo es una fuente importante para lograr el objetivo de una mayor productividad (Smith, 1776:8). La división del trabajo solamente rinde un producto positivo cuando existe la capacidad de integrar las diferentes unidades de producción en una forma eficiente. A nivel de una economía nacional esta integración económica se refleja en la forma y calidad de los enlaces inter- e intraempresa. Un proceso de industrialización requiere de una densa integración inter- e intraempresa y también un amplio intercambio de ideas con instituciones de educación e investigación, con municipios y gobiernos y con las cámaras de industria y comercio por mencionar solamente algunas. En el proceso de integración económica la subcontratación es un elemento crucial (Gereffi, Korzeniewicz, 1994; Porter, 1990). La subcontratación en su papel de difusión del conocimiento tecnológico y gerencial puede jugar un papel importante para mejorar la productividad de una economía nacional.

Dussel Peters (1997:266s) menciona como causa de la devaluación del peso mexicano en diciembre de 1994, al sector manufacturero, con un monto superior al 90 % de las importaciones totales, el que provocó la crisis debido a la falta de encadenamientos de los sectores más dinámicos de la manufactura con la economía doméstica. Castro y Loría Díaz (1998:31) destacan que aun en 1998 no se logró cambiar la estructura de producción en la economía mexicana de su carácter altamente dependiente de las importaciones y del ahorro externo. Las nuevas plantas de producción de automóviles en México están poco relacionadas con el resto de la economía (Brid, Carlos, 1988:3).

Lo mismo es válido para las maquiladoras (Mungaray, 1998:266). Encontrar buenas empresas que produzcan partes y componentes en países menos desarrollados no es fácil (Kagami, 1996:82; Mena, 1998).

El fomento a la integración intra- e interempresa es actualmente de mayor interés en México debido a la destrucción de una gran parte de estas relaciones en los años 1994/95. 1994 fue el primer año de la vigencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y al final de este año hubo una devaluación fuerte del peso mexicano frente al dólar estadounidense. La incapacidad de una gran parte de la industria mexicana para adaptarse a corto plazo a los nuevos desafíos que trajo la reorientación de la política económica de México hacia el mercado mundial y aun más fuerte el TLCAN y la inestabilidad causada por la devaluación llevaron a México a una profunda crisis en 1995.

La política económica del Estado mexicano durante la administración de Salinas, así como en el mandato de Zedillo, está caracterizada por la orientación hacia los parámetros macroeconómicos (Aspe Armella, 1993; Gurría-Treviño, 1998). Se asume, que se alcanza un mayor crecimiento económico mediante una política de estabilidad macroeconómica, la apertura comercial, la promoción al ahorro interno para alentar la inversión y a través del libre mercado con un régimen de competencia (Gurría-Treviño, 1998:5). Esta política orientada hacia los valores macroeconómicos no logró a corto plazo mejorar la distribución del ingreso sino lo contrario (Dussel Peters, 1997:150). La entrada en vigor del TLCAN y la devaluación de 1994 empeoró la situación en donde la parte de la economía mexicana enfocada al mercado interno tenía que enfrentar la entrada de importaciones de productos con mayor calidad y servicio o precios más baratos. El resultado fue la quiebra de una gran cantidad de empresas mexicanas y la destrucción

amplia del tejido industrial. Se perdieron muchas relaciones interempresas a nivel nacional, porque la industria de exportación se reorientó en mayor magnitud hacia un suministro basado en productos de importación. Garrido-Noguera (1997:669) destaca que un problema de las grandes empresas es su bajo encadenamiento al resto de las empresas mexicanas. La estrategia de una industrialización orientada a las exportaciones corrió el peligro de convertirse en una industrialización basada en importaciones (Dussel Peters, 1997). Loría Díaz (1995:80) advierte que el esfuerzo exportador para corregir la balanza comercial debería basarse en mejoramientos endógenos de la economía mexicana.

La crítica contra la política del gobierno mexicano enfocada a la liberalización del mercado es muy amplia. Aparte de la corte más fundamentalista (Huerta González, 1991; 1998; Martínez Hernández, 1989) existen otros grupos que aceptan principalmente el enfoque en los valores macroeconómicos pero para ellos esto no es suficiente. Sin entrar en una presentación más profunda de estos grupos se hace referencia a algunos temas como son: el enfoque del marco institucional, la corriente a favor de una mayor descentralización y al tema del fomento de la reconstrucción de las cadenas productivas en donde la subcontratación es un aspecto muy importante.

La corte fundamentalista rechaza la política orientada hacia el ajuste macroeconómico. Huerta González (1991:15) rechaza esta política que privilegia los mecanismos del mercado y culpa de la crisis de 1994/95 a la política de apertura comercial. Huerta González (1998:166) propone una regulación del sector externo y un tipo de cambio fijo para evitar presiones inflacionarias e impulsar el crecimiento de la esfera productiva nacional. Por otro lado Martínez Hernández (1989:103) argumenta que es el estado quien tiene la responsabilidad de la planeación, conducción, coordinación y orientación de la actividad económica nacional implícita en la Constitución Mexicana y en la doctrina social de la Revolución Mexicana. Martínez Hernández (1995:23) critica

además que los gobiernos neoliberales han propiciado la subordinación de México al extranjero. Estos autores no entran en un análisis sobre una política industrial ni hacen propuestas concretas para un fomento de la subcontratación.

La corriente que acepta principalmente la política gubernamental orientada hacia los valores macroeconómicos exige políticas que van más allá del ajuste macroeconómico. El Estado debe complementar, no sustituir al mercado (Villarreal, 1993:200). Unos economistas hacen referencia al marco institucional existente en México. Este marco institucional se refiere a la situación del estado de derecho, el funcionamiento de la administración pública y el aspecto de la pluralidad en una sociedad.

Katz (1998:49) critica que México no tiene un marco institucional eficiente que incluya a organizaciones y un marco legal que otorgue los incentivos adecuados a los diferentes agentes económicos. Para Katz el papel del estado es la creación de este marco institucional. En la misma línea va la argumentación de Rubio (1998:62). Rubio destaca que es la debilidad institucional la que inhibe un mayor crecimiento en México. Como una institución principal Ayala Espino (1999:4) menciona los derechos de propiedad y con esto el papel que tiene la credibilidad y la confianza en las instituciones en general. Además destaca que los empresarios sólo invierten, o toman riesgos, cuando las instituciones lo facilitan y premian (Ayala Espino, 1999). El desarrollo de instituciones es un tema difícil porque no se puede establecer estas instituciones de un día para otro.

Otro tema en el debate sobre la política económica es el aspecto de la descentralización de la responsabilidad en asuntos de esta política. Un tema que está muy relacionado con la descentralización del poder político en general. Ruiz Durán (1996:21) destaca, que la cuestión

regional tiene gran importancia en un país en donde la heterogeneidad regional se ha incrementado de manera dramática. La globalización dio a la región y a su política enfocada en las características regionales una mayor importancia (Dussel Peters, 1999; Albuquerque, 1997). Estas ideas significan para la política económica de México una ruptura fuerte con los lineamientos anteriores en donde predominaba la idea de un gobierno central sobreponderoso.

Finalmente se menciona el importante tema de las relaciones inter e intraempresa. Este tema obtuvo mayor importancia por las distorsiones en la estructura empresarial que causó la crisis de 1994/95 en México. Reconociendo la situación de que la apertura cambió la estructura de la industria mexicana este grupo de economistas pide una política industrial que ayude en la reconstrucción de las cadenas productivas. Minian y Brown (1998) reconocen que existen algunos ejemplos de redes en la industria de autopartes en México pero advierten de que puedan ser más. Ruiz Durán (1995) pone el énfasis en las pequeñas empresas cuya flexibilidad les hace más fácil la adaptación a las nuevas exigencias del mercado mundial. Mungaray (1998a:10) especializado en el desarrollo de la frontera norte de México considera conveniente institucionalizar una política de subcontratación virtuosa entre grandes y pequeñas empresas en industrias y regiones específicas. Dussel Peters y Kim (1993:29) reconocen que el TLCAN fue quizás necesario para el desarrollo económico de México, pero destacan que no es suficiente para una revitalización de la economía mexicana. Ellos ponen énfasis en que se requiere una política industrial que acompañe el proceso de apertura (Dussel Peters, Kim, 1993:29). Para Dussel Peters un tema importante en esta política económica acompañante es el fomento a la subcontratación (Dussel Peters, 1996). Especialmente en el papel que puede jugar la subcontratación en la difusión del conocimiento tecnológico, Dussel Peters (1998) ve una gran oportunidad de mejorar la productividad de la economía mexicana.

Este debate sobre la política económica que va más allá del ajuste macroeconómico tenía su primera influencia en el programa de Política Industrial y Comercio Exterior, anunciado por el gobierno federal mexicano en 1996 (Dussel Peters, 1996:17). Se enfatiza que las exportaciones son la base del futuro crecimiento pero también se destaca que se deberían fomentar agrupamientos industriales y una mayor integración en cadenas productivas¹. Además se da una prioridad a la región y se hace énfasis en la necesidad de que las organizaciones empresariales deberían ser incorporadas en el proceso de desarrollo de una política económica. Para México este programa significa un paso más en la dirección hacia una economía de mercado con un estado que no dirige el proceso económico sino que ayude a las empresas nacionales a ser exitosas en el nuevo ambiente de una mayor competencia internacional.

En el debate sobre la política económica en México, pero también en Alemania y en el estado de Baden-Württemberg la cuestión fundamental no es la intervención en sí del estado, sino la manera como el estado interviene en el proceso económico. Para responder a esta pregunta a nivel nacional un análisis de las experiencias en otros países y regiones puede ser de gran valor. El reto para México hoy en día es desarrollar una política económica bajo el marco de una economía de mercado abierta. Las condiciones económicas bajo cuales se desarrolló el debate en México cambiaron profundamente en los últimos 15 años. En Alemania estas condiciones fueron más estables y el marco que establece la economía de mercado abierta existe desde hace muchas décadas. Como resultado se acumuló una gran experiencia en desarrollar políticas económicas bajo este marco económico. Investigar este acervo de experiencia al desarrollar políticas a favor de

¹ En los últimos años se diseñaron también los primeros programas a favor de la subcontratación de los cuales sólo se mencionan algunos aquí sin entrar en un análisis, como: NAFIN (Programa de Desarrollo de proveedores) (NAFIN, 1999:23) y de Bancomext (Oportunidades Comerciales Internacionales) (Bancomext, 1999:237) además existe el Consejo Mexicano de la Subcontratación (Sin autor, 1999b).

mejor desempeño empresarial puede servir como fuente de ideas en el debate para diseñar políticas que van más allá del ajuste macroeconómico en México.

Esta tesis comprende un examen de una región en el sur de Alemania, el estado de Baden-Württemberg. El enfoque hacia una región², en este caso al estado de Baden-Württemberg, se debe a la influencia que tiene la globalización sobre el poder de una nación en su conjunto al desarrollar una política económica autónoma. La globalización trajo consigo una reasignación de poderes para fomentar el desarrollo económico por parte de las entidades estatales (Moss Kanter, 1998). Las políticas macroeconómicas con un gobierno central y de corte keynesiano actualmente con mercados abiertos no funcionan como lo fue hasta en los años 70. El papel de las regiones en el fomento económico aumentó considerablemente. Hoy bajo las condiciones de una economía abierta, un estado como es el caso del estado de Baden-Württemberg, tiene un papel mucho mayor al establecer un ambiente en donde las empresas pueden desarrollar sus estrategias para competir en los mercados, incluyendo los mercados internacionales.

El tema del fomento a la subcontratación hace referencia a la importancia que tiene este aspecto en el debate sobre una política económica en México y su papel para alcanzar una economía mejor integrada. Pero no es solamente la integración económica en sí, sino también el papel que tiene la subcontratación en la difusión del conocimiento tecnológico y gerencial. La aportación que puede hacer la subcontratación hacia un mayor nivel tecnológico y gerencial en áreas de la economía más amplias hace este tipo de enlace interempresarial aún más interesante para un país como México.

Los otros temas del debate en México no son objetivo de este trabajo pero en el transcurso también se tocan estos temas.

² En lo que sigue, por región se entenderá a una unidad socioeconómica dentro de un país, específicamente el estado de Baden-Württemberg e incluso un área más pequeña al interior de este estado.

económica actual. Toda esta información se presenta con el objeto de contextualizar la situación en que se encuentra actualmente el estado de Baden-Württemberg.

El tercer capítulo, que es el más amplio, se enfocará hacia el desarrollo y las políticas de fomento de la subcontratación. Se iniciará con un estudio retrospectivo, investigando cómo se desarrolló la subcontratación en el pasado. En el siguiente apartado se continuará con un análisis de las políticas actuales a favor de la subcontratación. La primera parte se ocupará de las entidades políticas mayores como la Unión Europea y el gobierno federal de Alemania. Después sigue el gobierno del estado de Baden-Württemberg con sus actividades para promover una mayor vinculación entre las empresas en forma de la subcontratación. Para completar las unidades políticas se presentarán al final los municipios.

Las instituciones no gubernamentales serán tema del siguiente apartado en este capítulo 3. Aquí se investigará a las instituciones más importantes en relación con su papel para el fomento de la subcontratación. Se iniciará el análisis con las cámaras de industria y comercio, se continuará con los bancos regionales, las profesiones libres y se terminará con una breve descripción en qué consiste el aporte de los directorios "Quién suministra qué" para más contratos de subcontratación. Al final del capítulo se discutirán los resultados.

El trabajo concluirá en torno a la relevancia de las experiencias de fomento de la subcontratación en Baden-Württemberg para México. El trabajo no propone recetas, sino aportes para un debate más amplio y profundo de este tema.

1 Aspectos teóricos y prácticos de la subcontratación

Para evaluar mejor los programas para el fomento de la subcontratación se inicia con el debate teórico y consideraciones prácticas de la subcontratación. La primera parte de este capítulo introducirá las formas más comunes de la cooperación empresarial, la forma de los contratos comerciales cotidianos, como forma de cooperación interempresarial y la integración vertical que es la cooperación al nivel intraempresarial. De estas dos formas se desarrollará la forma de la subcontratación. Con base en los elementos cruciales del contrato comercial cotidiano y de la integración vertical se explicará la naturaleza de la subcontratación. La siguiente parte da una breve sinopsis de las diferentes formas de la subcontratación. En la última parte se evaluará la subcontratación especificando sus ventajas y desventajas en relación con las formas mencionadas.

La segunda parte tratará de ubicar la subcontratación en un marco más amplio dentro de los elementos de la cooperación estratégica, la red y el *cluster*. Se explicará la red y el *cluster* y se compararán estos con la subcontratación. Estas consideraciones deben dar una mejor idea, de cómo la subcontratación está vinculada con las estrategias empresariales.

La última parte, planteará un análisis de la subcontratación enfocado en los cuatro aspectos más relevantes. Se iniciará con una comparación del mercado *versus* la empresa como institución asignadora de recursos. El siguiente aspecto es la racionalidad limitada, que está vinculada con la capacidad del ser humano para capturar toda la información disponible. Los últimos dos aspectos son el oportunismo, que se refiere al cálculo individual del ser humano y las condiciones especiales, que hacen hincapié en las determinantes técnicas y de ubicación. Se investigará con

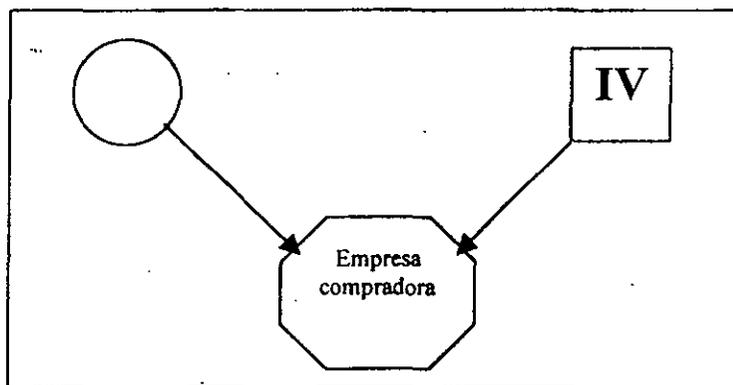
qué magnitud estos aspectos influyen en la evaluación a favor o en contra de la subcontratación.

El capítulo concluirá con un resumen breve que contiene los aspectos más importantes del análisis sobre la subcontratación.

1.1 Formas de cooperación inter- e intraempresa

Las formas de cooperación empresarial más comunes son el contrato comercial cotidiano que es la forma interempresa y la integración vertical la cual es la forma intraempresa.

Gráfica 1. Formas de cooperación inter- e intraempresa



Leyenda

Círculo sin letra

Cuadro con letras "IV"

Flechas finas

Empresa con contrato cotidiano, ningún contrato de mayor cooperación

Planta integrada verticalmente con la empresa compradora
dirección del flujo de las mercancías

Fuente: elaboración propia

Las diferentes formas de cooperación empresarial se pueden caracterizar por las siguientes variables. En el cuadro 1 se presentarán las más importantes.

Cuadro 1. Variables determinantes para evaluar los tipos de cooperación empresarial

Variable	Contrato comercial cotidiano	Contrato de subcontratación	Integración vertical
1. Relación jurídica	independiente	independiente	misma unidad jurídica
2. Tiempo de cooperación	corto plazo	según tipo ve inciso 1.4	largo plazo
3. Intensidad de cooperación	bajo	según tipo	alto
4. Costos de la cooperación	bajo	según tipo	al inicio alto después bajo
5. Flexibilidad	alto	según tipo	bajo
6. Flujo de información	limitado	según tipo	amplio
7. Tipo de producto	sencillo	según tipo	mayor nivel tecnológico
8. Aprendizaje	poco	según tipo	mayor

Fuente: Aoki, 1990; Dussel Peters, 1998; elaboración propia.

La relación jurídica describe la magnitud del derecho de control de una empresa sobre otra. Esto quiere decir, que si las empresas son jurídicamente independientes, ninguna puede dominar a la otra empresa por razones del derecho de la propiedad. En el caso de una unidad jurídica existe sólo un propietario que determina el negocio en las dos o más plantas. La variable del tiempo de cooperación hace hincapié en la duración del contrato. La intensidad de la cooperación determina de qué manera y con qué profundidad las dos empresas realizan su proyecto. La cuarta variable se refiere a los costos, cuánto se tiene que invertir para llevar a cabo la cooperación. Aquí se incluye costos para encontrar a un socio, los gastos para formular un contrato y vigilar su cumplimiento y los costos que pueden incurrir cuando se tiene que hacer una reorganización en la empresa.

Con la flexibilidad se determina si es fácil o no iniciar y terminar el contrato y de qué manera se puede adaptar el contrato a nuevas condiciones en el mercado. La sexta variable hace referencia al flujo de información entre los socios sobre aspectos relevantes del contrato. Esto incluye información sobre la calidad y características del producto, experiencia anterior con el producto y aplicaciones alternativas. El penúltimo punto abarca el tipo de producto y su relevancia sobre la elección de la forma de cooperación empresarial. El criterio aquí es, si se trata de un producto fácil a producir o si es un bien que requiere una mayor cooperación por razones de su sofisticación. El último aspecto es el aprendizaje que se puede obtener de las diferentes formas de cooperación. Finalmente se advierte que este cuadro representa tendencias generales. Esto no excluye a las excepciones que existen en muchos casos y las cuales se mencionan en los siguientes apartados en una forma breve.

1.1.1 Contrato comercial cotidiano

El contrato comercial cotidiano representado en la Gráfica 1 con una flecha fina vinculando la empresa compradora con una empresa suministradora independiente que está representada por un círculo sin ninguna letra. Esta es la forma más simple de la cooperación interempresa. Las dos empresas son jurídicamente independientes con el efecto de que existen diferentes propietarios y ninguno puede exigir del otro socio un comportamiento determinado sin su consentimiento. El tiempo de la cooperación es a corto plazo en donde el comprador adquiere una mercancía del vendedor, la paga y se termina generalmente la relación comercial. El contrato puede determinar un suministro de un bien para un tiempo más largo pero las empresas no entran en una colaboración.

En el caso de que las empresas entrarían en una colaboración de cualquier índole se hablaría de un contrato de subcontratación. En el contrato comercial cotidiano no existe una cooperación más profunda en donde los dos socios trabajan juntos para elaborar el producto de suministración. En el área de construcción o artesanía existen casos, cuando el comprador pide al vendedor una mercancía elaborada según sus requerimientos, pero en estos casos el contrato termina con la realización del objeto determinado. No existe un suministro de productos más frecuentes. Los costos para llevar a cabo el contrato son generalmente mínimos, porque se acepta el producto como se ofrece. Aunque los costos a buscar a alguien que ofrece un producto determinado pueden ser considerables como es el caso en licitaciones. El quinto aspecto a analizar es la flexibilidad. Por su corta duración, la baja intensidad y los menores costos, los acuerdos comerciales cotidianos son muy flexibles. No se tiene que modificar el contrato para adaptarse a nuevas condiciones, solamente se entra a un nuevo contrato con condiciones diferentes. Con respecto del flujo de información existe el riesgo de que el vendedor no ofrece toda la información necesaria sobre el producto. El tiempo de intercambio de información es limitado a la presencia del vendedor pero servicios como garantía o mantenimiento prolonguen la relación aunque tampoco con estos servicios el flujo de información va a ser completo. El tipo de producto es en la mayoría de los casos un producto sencillo o producido en grandes cantidades. También aquí existen los casos de productos más sofisticadas en el área de artesanía, construcción o contratos que basan en licitaciones pero en todos estos casos se trata de contratos para un producto determinado y no existe el interés de repetir el suministro más frecuente. La última variable es aquella del aprendizaje por parte de los socios que es mínimo en un contrato cotidiano porque no existe el interés de los socios en una colaboración en un tiempo más largo que va más allá del cumplimiento del contrato de compraventa.

1.1.2 Integración vertical

El otro extremo en las formas de cooperación empresarial en el cuadro 1 es la integración vertical, forma de cooperación intrafirma, en donde la empresa compradora y la empresa vendedora suministradora son parte de la misma unidad económica (Tirole, 1988:167s). En la Gráfica 1, esto está representado por el cuadrado con las letras "IV" (Integración Vertical). La empresa suministradora pierde su independencia jurídica, con el resultado de que las decisiones económicas importantes se toman en la empresa compradora, en el corporativo. La empresa integrada tiene que aceptar las instrucciones de la empresa compradora. Debido al interés a largo plazo la intensidad de cooperación va a ser alta, incluyendo un traslado de gerentes de la empresa compradora a la gerencia de la planta suministradora. La reestructuración relacionada con la integración vertical lleva al inicio a mayores costos para la cooperación. Una vez incorporada a la entidad suministradora los costos serán menores y no será tan fácil cambiar el modo de colaboración. Con respecto del punto seis el flujo de información, la integración vertical lleva la ventaja en relación del contrato comercial cotidiano de que las dos plantas están bajo una dirección permitiendo un flujo de información más amplio (Aoki, 1988). Pero tampoco esta estructura gerencial en común garantiza un flujo de información completo, porque la colaboración entre diferentes unidades es un asunto de relaciones humanas¹. Se favorece la integración vertical cuando se trata de un producto más sofisticado con un mayor nivel tecnológico. Especialmente cuando se quiere proteger a ideas y nuevos desarrollos (Joskow, 1993). El nivel de aprendizaje puede ser

¹No se puede planear el funcionamiento de relaciones humanas cuando solamente se organiza la estructura de la empresa sino aquí se entra en la amplia área de investigación de la sociología y psicología.

mucho mayor cuando el comprador tiene el interés de mejorar el nivel tecnológico de la empresa adquirida. En este caso se invertiría en nueva maquinaria pero también en capacitación.

En resumen se puede decir que la mayor desventaja de la integración vertical es su bajo nivel de flexibilidad, una variable que obtiene con la globalización cada vez mayor importancia. Siempre y cuando la coordinación administrativa y productiva permita una mayor productividad, menores costos de producción y beneficios más elevados que la coordinación por medio de los mercados, se favorece la integración vertical. La integración vertical es posible cuando los costos de transacción según un análisis del tipo Coase-Williamson son altos (Tirole, 1988:33). El análisis de Coase y Williamson al respecto se presentará en el inciso 1.3. de este trabajo.

1.1.3 La Subcontratación

La subcontratación es una forma de cooperación interempresarial más sofisticada, en donde existe un contrato comercial entre dos empresas jurídicamente independientes. Las dos empresas encuentran un acuerdo sobre la intensidad de cooperación en el suministro de bienes intermedios o primarios para un periodo más largo. En general, la subcontratación está definida como una relación que se establece cuando una empresa (llamada contratista) hace a otra empresa (llamada subcontratista) pedidos de producción de piezas, componentes, subconjuntos o conjuntos destinados a integrarse a un producto que venderá el contratista. Estos pedidos del contratista pueden comprender una elaboración, transformación o acabado adicional de materiales o servicios por el subcontratista (Naciones Unidas, 1975:6; Germidis, 1980:12).

La subcontratación se distingue con respecto de la intensidad de la cooperación, del contrato

comercial cotidiano por el hecho de que el producto se produce sólo en caso de que las empresas previamente concluyan un contrato que determine las especificaciones del producto, condiciones de entrega y en algunos casos, también detalles del proceso productivo (Altenburg *et al.*, 1998:6). Por diferentes razones, tales como especificación del producto, ubicación de las empresas, plantas etc., las empresas entran en este tipo de relación comercial (Joskow, 1993 & 1995). La característica de este contrato está determinada por una mayor cooperación, la cual implica también una mayor dependencia económica mutua. Se puede hablar de una relación temporal, de un monopolio bilateral, porque a corto plazo las empresas no tienen la posibilidad de cambiar de socio sin incurrir en mayores costos. Por otro lado, el contrato de la subcontratación es más flexible en relación con la integración vertical, porque los costos para terminar un contrato de subcontratación son menores que los costos que implicarían una venta de una planta anterior verticalmente integrada. Además, la subcontratación tiene la ventaja, en comparación con la integración vertical, que el proveedor es una empresa que tiene mayor interés en cumplir el contrato porque, él sabe que el socio puede terminar la cooperación más fácilmente. El contrato del suministro se tiene que renovar después de algún tiempo, no es una relación ilimitada temporalmente aunque su vigencia temporal es a mediano y largo plazo (Dussel Peters, 1998). La ventaja en relación con el contrato cotidiano se ubica en el interés de los socios en colaborar para una temporada más amplia con el objeto de desarrollar un componente o servicio en común. Desde la perspectiva de la empresa contratista, la subcontratación es un contrato “río arriba” (Carlton *et al.*, 1994:510; Tirole, 1988:167 s.). La empresa contratista tiene la posibilidad de diseñar y producir un componente en sus plantas o permitir un proceso de subcontratación de este componente. Si una empresa exterior puede suministrar el componente requerido o tiene la

confianza reconocida de ser capaz de satisfacer estas demandas, la empresa compradora va a invitarla a compartir sus experiencias en una cooperación más intensiva. Esta cooperación requiere del socio suministrador confiabilidad, creatividad e iniciativa en el proceso de una mejora continua.

Existe una gran variedad de cómo se puede formular un contrato de subcontratación. Clasificar a estos tipos de subcontratación no es fácil, porque en la práctica cada contrato es diferente y tiene sus características muy especiales. En la literatura existen varias formas de clasificación y cada uno de ellos tiene como característica para distinguir los diferentes tipos otros indicadores. Dussel Peters (1998) se enfoca en el papel del aprendizaje y la magnitud de transferencia de conocimiento. El trabajo de las Naciones Unidas (1975:51) se basa en aspectos económicos como menores costos, especialidad y de capacidad, visto de la empresa contratista. En la obra de Altenburg *et al.* (1998:7) la tipología se orienta a la posición del subcontratista en la cadena del valor del proceso productivo del contratista. Aoki (1988:210) menciona otros aspectos como el tipo de la producción o si existen solo uno o más subcontratistas para una parte o un componente. Para este trabajo, que enfoca hacia el papel de la subcontratación para el desarrollo económico en Baden Württemberg, la clasificación de Dussel Peters (1998:8) es la más adecuada. Para el crecimiento económico no solamente la integración a nivel empresarial sino también la capacidad para innovar es muy importante. Dussel Peters (1998) ve la gran ventaja, que puede tener la subcontratación en la difusión del conocimiento y por esto en su posible aportación en aumentar la productividad y calidad de productos en esferas más amplias de la economía, que a su vez tiene su efecto positivo sobre el crecimiento económico.

Dussel Peters (1998:8) distingue tres tipos de subcontratación los cuales son a) subcontratación

al corto plazo, b) subcontratación vertical y c) subcontratación sistémica o dinámica.

La subcontratación a corto plazo destaca la búsqueda de suministradores por parte de la empresa contratista, debido a una sobre-demanda y/o una utilización de las capacidades plenas de la empresa contratista. En este ejemplo la empresa contratista busca satisfacer la demanda a través de proveedores en el mercado según características como el costo, la calidad y el tiempo de entrega de los productos. Se realiza un contrato entre ambas empresas por una cantidad específica y, al vencerse el contrato, la relación contratista proveedor desaparece. En un período posterior, y dependiendo de la periodicidad de la misma empresa y de la economía, la empresa contratista puede volver a requerir de proveedores, los cuales casualmente pueden ser los mismos del ciclo anterior.

El segundo caso es la subcontratación vertical en donde se establece una relación a largo plazo entre la empresa contratista y su socio. Desde esta perspectiva, el proveedor se convierte en un miembro autónomo de la empresa contratista y ésta última considera a sus proveedores en sus planes de expansión o reducción productiva. Así, existe una semiintegración entre las empresas a largo plazo con mayor certidumbre con el efecto de que los costos de transacción para buscar un socio y formular el contrato son menores para el contratista. En este tipo de relación el contratista determina completamente la forma de la producción y el subcontratista lo acepta. No existe una transferencia de conocimiento y tampoco un mayor aprendizaje.

El último tipo es la subcontratación dinámica o sistémica en donde existe una relación integral a largo plazo entre el contratista y el proveedor con una máxima certidumbre para ambas empresas. A largo plazo, los costos de transacción van a ser menores y se alcanza mayores economías de escala. Existe una forma de colaboración mutua y se distribuyen los costos entre

los dos socios, los cuales son por ejemplo costos de asistencia y capacitación. Por la conceptualización de una cooperación entre iguales la transferencia de conocimiento es mayor. La colaboración puede incluir la mera asistencia tecnológica, cooperación en la investigación y desarrollo en áreas que, en un principio son “responsabilidad” del proveedor, capacitación de trabajadores y gerentes, oferta de información y el uso de la misma, así como introducción de la subcontratación y organización del trabajo y procesos productivos.

Cuadro 2. Tipología estilizada de la subcontratación

TIPO DE SUBCONTRATACION	Beneficios	Costos
A CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menores costos “directos” para C 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo/incertidumbre para C y P ▪ Costos de C y P al sustituir constantemente P ▪ Subcontratación temporal ▪ Mínimo aprendizaje de C y P
VERTICAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación a largo plazo ▪ Mayor certidumbre por parte de C y P 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo/incertidumbre para C y P a largo plazo ▪ Mínimo aprendizaje de C
DINAMICA O SISTEMICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menores costos para C ▪ Relación integral a largo plazo entre C y P ▪ Máxima certidumbre para C y P ▪ A largo plazo, costos menores de la subcontratación ▪ Máxima difusión de Conocimientos y de economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos distribuidos entre C y P a largo plazo ▪ Costos de asistencia a largo plazo para C y P

C = Contratista

P = Proveedor/subcontratista

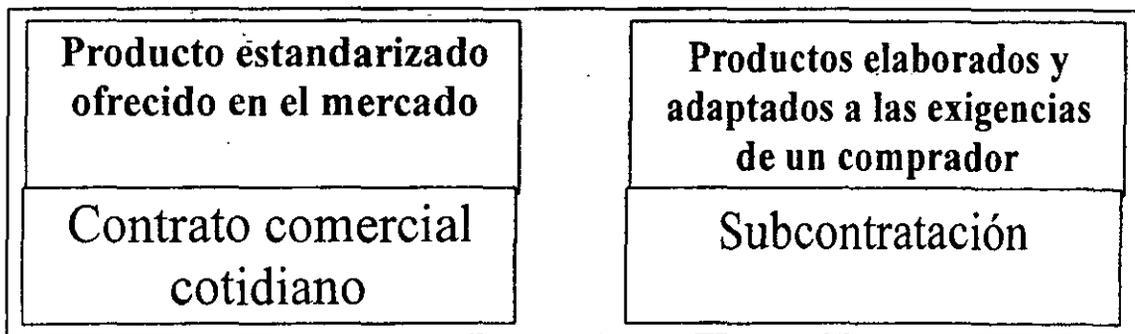
Fuente: Dussel Peters (1998:10)

Por su mayor transferencia de conocimiento la subcontratación dinámica o sistémica es la más interesante para el desarrollo económico. Pero también las otras dos formas tienen su

importancia especialmente con respecto a las ventajas de una mayor integración económica.

En una economía que requiere más flexibilidad de las empresas estos son los valores cada vez más importantes (Bono, 1992:133). El socio suministrador debe invertir en investigación y desarrollo, pero para un cambio en el producto o proceso se requiere siempre la aprobación de la empresa contratista. En la gráfica 2 se puede observar la relación que existe entre el tipo de producto y la forma de contrato que mejor corresponde a este producto. La subcontratación tiene dominio en los productos intermedios y servicios, los cuales están elaborados y adaptados a las exigencias de un comprador y al diseño final del producto de este comprador (Altenburg, *et al.*, 1998:6). La subcontratación funciona en el suministro de productos intermedios para productos finales, que requieren miles de partes y componentes (Kagami, 1996:84). En productos estandarizados, que se ofrecen en gran variedad en el mercado, un contrato de subcontratación no rinde su mayor ventaja, porque este tipo de producto no requiere una cooperación interempresarial sino se puede comprar estos bienes sin problemas haciendo contratos del tipo comercial cotidiano.

Gráfica 2. Tipo de producto y la mejor forma de cooperación interempresa.



Fuente: elaboración propia

En general se puede observar que una distinción del contrato comercial cotidiano con la subcontratación no es fácil y depende de la rigidez de la definición. Pero como indicador importante se puede considerar el nivel de elaboración del producto según las especificaciones del comprador. Con respecto de la integración vertical la situación es mucho más fácil, ya que existe una clara distinción, la de la propiedad.

Finalmente se puede decir que la subcontratación en sus diferentes formas combina las ventajas de las varias formas de cooperación empresarial. La subcontratación es mucho más flexible que la integración vertical pero al mismo tiempo ofrece características que son identificadas con la integración vertical.

Estas características hacen a la subcontratación muy atractiva para las empresas subcontradoras las cuales buscan por la vía de la subcontratación una forma de enfrentar mejor los desafíos de la globalización. La posibilidad de obtener un mayor conocimiento tecnológico y gerencial respetando al mismo tiempo la independencia jurídica hace la subcontratación muy atractiva para el subcontratista.

Aspectos como una mayor intensidad de cooperación en un plazo más largo y un flujo de información más amplio hacen de la subcontratación un contrato favorable para productos intermedios y servicios cuya elaboración requiere por sus características más sofisticadas una mayor colaboración entre el suministrador y el comprador.

La subcontratación es una forma de las empresas a enfrentar las nuevas exigencias en una economía cada vez más globalizada. Las otras formas y cómo se integra la subcontratación en estas formas será el tema del siguiente apartado.

1.2 Elementos de la cooperación estratégica

En relación con una economía cerrada, las exigencias en un mercado global son diferentes y requieren nuevas estrategias por parte de las empresas (Ohmae, 1992). Bajo la globalización existen dos tendencias principales que son la formación de encadenamientos mercantiles globales y la flexibilización (Dussel Peters, 1999:61). La globalización se refiere a que los mercados nacionales se integran cada vez más y nuevos mercados que antes eran poco interesantes aparecen en las estrategias de producción y distribución de las empresas. Aquí se refiere a los nuevos bloques económicos como la Unión Europea, el Tratado de libre Comercio de Norteamérica, el Mercosur etc. y como nuevas áreas del comercio mundial se considera principalmente a los países del centro y oriente de Europa, Africa del Sur y los países recientemente industrializados. Las empresas reaccionaron a esta nueva situación con una expansión de sus actividades, y para dirigir organizaciones más grandes y más complejas se generaron redes. Por un lado, este interés en expandir sus actividades les llevó a formar contratos con otras empresas para establecer encadenamientos mercantiles globales (Gereffi, Korzeniewicz, 1994).

Por otro lado, la flexibilización tiene su causa en la saturación de los mercados principales que llevó consigo un cambio en la distribución del poder en estos mercados. Antes era posible satisfacer la demanda con productos estandarizados, hoy con el mayor poder del consumidor para escoger entre diferentes ofertas, éste exige productos cada vez más adaptados a sus necesidades individuales (Ohmae, 1992:3; Piore *et al.* 1984). Esta demanda diversificada llevó a

la necesidad de flexibilizar la producción. La respuesta a este desafío por parte de los productores fue la introducción de estructuras de comunicación interna más horizontal (Aoki, 1988:3) y una mayor cooperación con otras empresas que se expresó en un mayor número de contratos de subcontratación pero también una cooperación en la región local más intensiva con instituciones ajenas a la producción formando agrupamientos industriales (Harmon *et al.*, 1990). En este apartado se presentan estas dos respuestas de las empresas a las nuevas condiciones en el mercado internacional, primero la red y en segundo lugar el agrupamiento industrial (*cluster*). Al final, se ubica a la subcontratación entre los elementos de la cooperación estratégica.

1.2.1 La Red

Hoy en día crecen cada vez más las empresas multinacionales de producción, y de distribución. Por un lado, éstas han ampliado su alcance global y por otro lado, entran más frecuentemente en procesos de desincorporación (*outsourcing*) aprovechando el alto conocimiento de los suministradores sin perder la capacidad de obtener un diseño y nivel de calidad a nivel mundial uniforme (Gereffi, Korzeniewicz, 1994). Grandes empresas descentralizan sus actividades y las dividen en diferentes unidades para enfrentar los retos de la flexibilidad (Ruiz Durán, 1995:117). Estas empresas construyen amplias redes en las cuales cada empresa suministradora elabora su parte (Hamel, 1995:279) según las determinaciones de la empresa central.

Una red está formada por una empresa central y otras empresas de suministro o de servicio que están vinculadas con la primera mediante contratos de mayor colaboración. Estos encadenamientos

de actividades tienen como objetivo el suministro de la empresa central con productos intermedios, primarios o servicios. Los elementos de los encadenamientos están vinculados a la empresa central en forma inter- o intraempresa. Estos vínculos no tienen una limitación territorial, pues una red puede abarcar empresas en cualquier lugar del mundo.

Una red está dirigida por una empresa central que coordina los diferentes procesos en sus plantas verticalmente integradas o empresas jurídicamente independientes. La empresa central tiene funciones de una institución de regulación, control, fomento, servicio y cooperación con el objetivo de presentar un producto uniforme en el mercado mundial. Esta empresa central define normas de calidad y del diseño a veces en cooperación con los socios pero también existe la forma en donde la empresa lo determina sola. La empresa central u organizadora (Ruiz Durán, 1995:118) fomenta la creatividad y la fuerza innovadora de las plantas y empresas incorporadas en su red para un proceso de mejoría continua. La subcontratación es un elemento crucial en la formación de redes (Meyanathan, 1994:3) porque este tipo de contrato permite a la empresa central especificar las características de las partes y componentes que suministran las empresas involucradas. Este proceso se extiende a nivel mundial en donde las empresas incorporan cada vez a más países a su estrategia (Wyckoff, 1993)

1.2.2 El *cluster* (agrupamiento industrial)

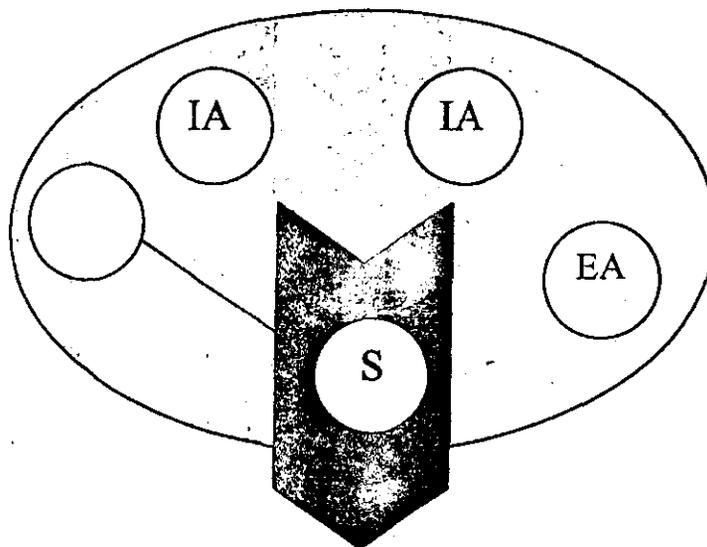
El segundo concepto a definir aquí sería el de *cluster* que define Porter (1999:78) como una concentración geográfica de empresas e instituciones interrelacionadas en un área de actividad

particular. El *cluster* es un concepto territorial y local (Porter, 1990:149), en donde existe aparte de una multitud de empresas independientes de la misma rama productiva que pueden pertenecer a diferentes redes, otras instituciones que ayuden al empresario a cumplir con su objetivo de mejoría continua. Entre estas instituciones están el municipio local que construye una buena infraestructura, el estado local con su capacidad de promover la región, y la cámara de industria y comercio que fomenta el intercambio de ideas y ofrece servicios que satisfacen las necesidades especiales de estas industrias y fomentan el encuentro de socios comerciales de estas industrias, por ejemplo, con ferias. Además, se tienen que mencionar a las instituciones de educación que se enfoquen en su enseñanza en áreas en donde están produciendo las empresas, laboratorios de investigación que se especializan en la investigación básica de los componentes requeridos en estas ramas, bancos regionales con una atención especial a la región y su industria etc.

El *cluster* está representado en la Gráfica 4 por la elipse gris en la parte superior. Esta parte se observa en la Gráfica 3 ampliada en donde existen cinco círculos con diferentes letras. Los dos círculos superiores tienen las letras "IA" que representan a instituciones ajenas a la producción que pueden ser agentes que no son parte de un proceso de elaboración de productos, como son el municipio o gobierno local, las instituciones de educación o investigación, las cámaras de industria y comercio y los bancos locales. El círculo a la derecha con las letras "EA" representa a empresas ajenas a la producción de la empresa central, la empresa "S" pero de la misma rama. Esto significa que un intercambio de ideas, entre empresas que producen un producto similar, puede ser para los dos muy benéfico. En este caso no existe ninguna relación comercial. Esta empresa es completamente independiente de la empresa central y por esto, está fuera de la red

(área con cuadrados). El círculo dentro del área con cuadrados con la letra "S" representa a empresas con un contrato de subcontratación de la misma rama. Estas empresas pertenecen a la red de la empresa central y producen según las especificaciones de esta empresa.

Gráfica 3. El agrupamiento industrial (*Cluster*)



Leyenda

- Flecha con cuadrados, área de la red
- Área del ovalo gris área del *cluster*
- Círculo Sin letra Empresa con contrato cotidiano que produce para el mercado anónimo, sin ninguna mayor cooperación con le empresa Central
- Círculo "S" Empresa con contrato de subcontratación, forma parte de la red y del *cluster*
- Círculo "IA" Institución ajena a la producción (municipio etc.), forma parte del *cluster*
- Círculo "EA" Empresa ajena a la producción de la empresa central, forma parte del *cluster*

Fuente: elaboración propia

El círculo sin letra a la izquierda representa a empresas productoras independientes. La flecha fina que conecta esta empresa con la empresa "S" significa que tiene un contrato comercial

cotidiano con ella, pero no entró en una cooperación más intensiva, ni existe un contrato de subcontratación. Esta empresa pertenece a la misma rama de producción como las empresas "S" y "EA".

En el último caso existe una relación con la empresa central indirectamente. Todos los demás círculos no tienen ninguna relación comercial con la empresa central.

El *cluster* es una concentración de empresas que producen productos similares y aprovechan la cercanía de otras empresas de su rama para un intercambio de ideas más intensivas y para actividades coordinadas a favor de la región (Ruiz Durán, 1995:124; Dick, 1995:208). A este intercambio de ideas se incorporan todas las instituciones locales que puede mejorar el éxito comercial. Una empresa que tiene un contrato de subcontratación puede beneficiarse del mejor diálogo dentro de un *cluster* incorporando estas ideas a su producción mejorando su posición dentro de la red con la empresa central.

1.2.3 La subcontratación en el marco de la red y del *cluster*

En la gráfica 4 se pueden observar las diferentes formas de cooperación empresarial explicado en el inciso 1.1. y los elementos de la cooperación estratégica que fueron tema de esta parte en un diagrama. En esta gráfica aparecen los mismos elementos que en las gráficas anteriores. La red está representada por el área de los cuadrados en cuyo centro está ubicada la empresa central. Independientemente si se trata de un vínculo inter- (Cuadrado "IV") o intraempresa (Círculo "S") las empresas adentro del área con cuadrados tienen contratos de mayor colaboración para el suministro

de productos o servicios con la empresa central. Todas las empresas (círculos sin letra) afuera de la red tienen contratos del tipo comercial cotidiano. Con ellos la empresa central u otra empresa no establecieron una cooperación más profunda. En estos casos tampoco existen contratos de transferencia de tecnología ni el suministrador participa en el desarrollo de nuevos componentes que diseñe la empresa central.

Una empresa con un contrato de subcontratación forma siempre parte de una red independientemente si se suministra directamente a la empresa central o indirectamente cuando se suministra a otra empresa vinculada con la empresa central. La empresa suministradora puede pertenecer a un *cluster*. La pertenencia a un *cluster* puede ayudar a la empresa a cumplir con las exigencias para ingresar en un contrato de subcontratación. Aunque existe la transferencia de conocimiento tecnológico y gerencial por parte de la empresa subcontratadora, el intercambio de ideas al interior de un *cluster* puede fomentar el éxito de un contrato de subcontratación.

La formación de contratos de subcontratación es una parte integral para establecer una red. En relación con el *cluster* la subcontratación no es un elemento crucial, sino es el agrupamiento industrial que puede ayudar a una empresa a entrar en una red.

En la parte de arriba se encuentra otra vez la estructura de la gráfica 3 del *cluster* en donde se ve la elipse gris con cinco círculos. El círculo de en medio está también ubicado dentro del área con cuadrados que indican que esta empresa es parte de la red y forma parte de un *cluster*. Se tiene que advertir que aquí se trata de un ejemplo en donde se presenta el *cluster* para una empresa suministradora con contrato de subcontratación.

De la misma ~~manera~~, la unidad que pertenece a los dos puede ser una planta verticalmente integrada. Al final no es necesario que una empresa de un *cluster* forme parte de una red.

En la parte inferior se encuentran las entidades que operan como unidades de venta de los productos de la empresa central. Estas unidades se mencionan aquí solamente con el objetivo de presentar una imagen completa, pero no son parte del análisis de este trabajo.

1.3 Debate teórico sobre la subcontratación

Conociendo la ubicación de la subcontratación dentro de los conceptos de la red y del *cluster* se inicia un análisis de ideas teóricas sobre el tema de la subcontratación. Este análisis se basa en los trabajos de Ronald H. Coase, (1937), Oliver E. Williamson, (1975 & 1985) y Michael Dietrich, (1994).

Se busca investigar cuatro aspectos de los cuales el primero es el papel del mercado en la organización de la producción. El segundo aspecto a analizar es la racionalidad limitada que trata de la incapacidad del ser humano para capturar toda la información disponible. Después sigue el análisis del oportunismo que se refiere al comportamiento del ser humano y el último punto que se presenta aquí es el de las condiciones especiales que enfocan aspectos técnicos de la producción.

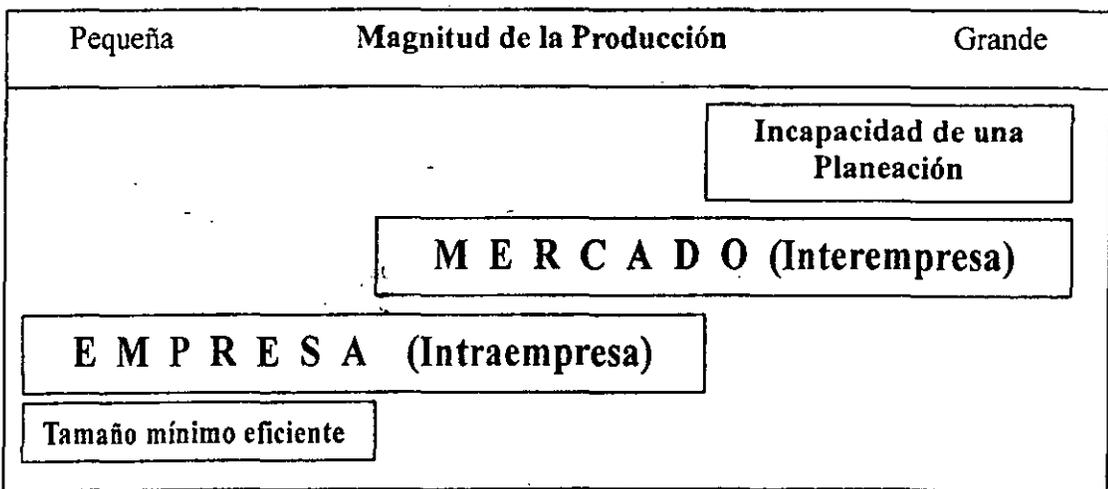
1.3.1 Mercado *versus* empresa y los límites para establecer relaciones de subcontratación

En la teoría neoclásica el mercado es la institución más importante por su capacidad de regular la producción y la distribución según los gustos y preferencias del consumidor soberano. En su trabajo "The nature of the firm", Coase (1937) ve al mercado como una forma de organizar la producción. Por las señales que emite el mercado en forma de los precios, esta institución da a los productores la información necesaria para decidir qué producto debe producir, en qué cantidad y con qué diseño. No existe la necesidad de una institución que dirija la producción. Para Coase la razón de la existencia de una empresa es el aspecto de que efectuar una compra o venta vía el mercado tiene un precio. Este precio se conoce hoy en la teoría económica como

costo de transacción, cuyo término fue introducido por primera vez por Arrow en 1969 (Williamson, 1985:18). Para Arrow estos costos representan los gastos que hacen funcionar el sistema económico y los cuales son diferentes a los costos de producción (Williamson, 1985:18). Estos costos incluyen gastos para descubrir cuál es el precio relevante (hacer comparaciones), para negociar un contrato favorable, para invertir recursos para controlar el cumplimiento etc. (Williamson 1985:22). A diferencia de la línea ortodoxa en Dietrich (1994:16) la noción de costos de transacción tiene mala fama, porque casi todo se puede explicar con este concepto. Para evitar los costos de transacción relacionados con un intercambio vía el mercado, Coase menciona otra forma de organizar la producción, la cual es integrar toda la producción verticalmente en una empresa bajo la dirección de un empresario que dirija el proceso (Coase, 1937:35). Williamson (1975) considera también estas dos alternativas las cuales son: primero el intercambio vía el mercado y segundo la integración vertical para organizar la producción. Williamson (1985) reconoce que hay también formas de organización intermedias, como la subcontratación y dice que el concepto de costos de transacción define el problema de organización como un problema para hacer contratos. Los dos autores Coase y Williamson se quedan principalmente en la línea de los costos marginales del pensamiento neoclásico, en donde la decisión a favor de una u otra alternativa está determinada por los costos marginales. Aunque Williamson (1985:22) acepta que hay una multitud de otros aspectos que influyen en la toma de decisiones como el contexto social, las costumbres, aspectos del diseño y aspectos del servicio. Además señala que los argumentos de la corriente evolucionista que están basados en el desarrollo histórico también determinan a veces la forma de cooperación. Pero Williamson termina estas consideraciones diciendo que cada problema relacionado directa o indirectamente con el aspecto de la contratación se puede investigar con el concepto de economizar los costos de

transacción. Para Williamson (1985:42) el uso del análisis marginal para economizar costos de transacción significa principalmente una comparación de alternativas en donde se escoge la versión con menores costos. Además Williamson (1975) considera el trabajo “The nature of the firm” de Coase al menos como incompleto e introduce los aspectos de la racionalidad limitada, del oportunismo y de condiciones especiales en su primer obra que se analizan más tarde en este capítulo. Criticando a Coase y Williamson, Dietrich (1994) argumenta que conceptualizar a la empresa como una alternativa del mercado no es correcta. Si fuera así, sería posible una producción sin ninguna empresa. Esto no es posible, porque la producción requiere de la unidad de la empresa. Esto tiene su reflejo en la teoría microeconómica, en el concepto del tamaño mínimo eficiente, la cual hace hincapié en el aspecto de que cada tipo de producción requiere un tamaño mínimo de empresa para que la producción pueda ser eficiente. (Varian 1989:491). En la Gráfica 5 “Relación entre Mercado y Empresa”, se pueden observar las tres posibilidades de organizar la producción.

Gráfica 5. Relación entre mercado y empresa



Fuente: Elaboración propia

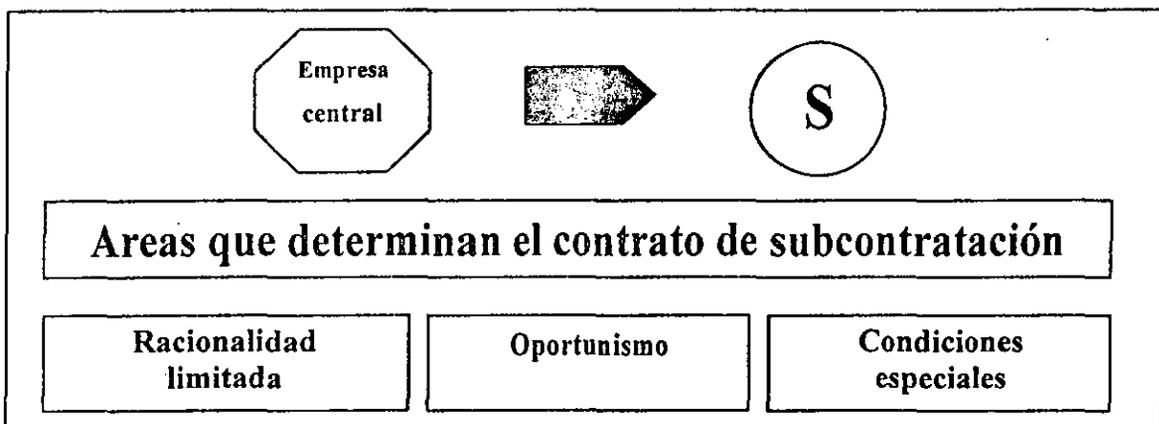
En esta Gráfica se considera de la izquierda (tamaño pequeño) hacia la derecha (tamaño grande) la magnitud de la producción. Al lado izquierdo existe el bloque en donde la producción requiere de la unidad empresa. Aquí no existe la posibilidad de dividir la producción en diferentes plantas ni empresas por el hecho del tamaño mínimo eficiente (Varian, 1989:491). El área de en medio, en donde las características de la producción permiten organizar el proceso productivo de dos diferentes maneras, es de interés en este trabajo. Aquí existe la posibilidad de organizar el proceso productivo: primero dentro de una empresa por medio de la integración vertical (intraempresa) y segundo dividir los procesos en diferentes empresas entrando al área del mercado (interempresa). Las ideas de Coase y Williamson se aplican a esta área en donde existen estas dos alternativas. La última parte ubicada al lado derecho de la gráfica 5 cubre el área en donde una organización será incontrolable por un gerente o un grupo pequeño de directores. Aquí termina el área de una empresa como forma aceptable de organizar la producción eficientemente porque los costos de la burocracia empresarial serían demasiado grandes. Cuando la magnitud de la producción es tan grande, una empresa es incapaz de organizar todo el proceso sin perder productividad (Suntum, 1999:23). Se requiere de la división en más empresas que solamente pueden ser coordinadas por el mercado. Esto también tiene su causa en la racionalidad limitada que se explicará en el siguiente párrafo.

Reconociendo que la forma de organización por el mercado o por una empresa no son sustitutos perfectos, entramos a un análisis con más detalle. Como se ha visto, la subcontratación es una forma ubicada en el área de enmedio que busca aprovechar la posibilidad con una mayor coordinación bajo la directiva de una empresa central y de la mayor flexibilidad del mercado de alcanzar mayores resultados empresariales.

1.3.2 La racionalidad limitada

Aquí entramos en los tres aspectos, que fueron presentados por Williamson (1975) y se pueden observar en la Gráfica 6.

Gráfica 6. Areas que determinan el contrato de la subcontratación según Williamson



Círculo con "S" = Empresa con contrato de subcontratación

Fuente: Elaboración propia

La primera área a investigar con más profundidad es el área de la racionalidad limitada. Simón (1961) entiende que los seres humanos tienen la intención de ser racionales, pero solamente la alcanzan limitadamente. Primero, aclara, los humanos son incapaces de capturar toda la información necesaria y segundo, menciona que además no identifican todas las posibilidades que existen. Williamson (1975:21) hace más claras estas limitaciones, explicando que existe la incapacidad de expresar conocimientos o sentimientos de una forma que otra gente pueda entenderlo. Además cada individuo tiene su nivel de información con su interpretación de los datos muy personales que quiere decir, que la información es idiosincrática. Como resultado la

información presente en el momento de toma de decisión es incompleta y existe un gran potencial de incertidumbre.

La idea de economizar costos de transacción es una forma más concreta de maximizar el beneficio, la cual es el objetivo principal de la empresa en la teoría neoclásica. En esta teoría, el objetivo de economizar costos de transacción, significa considerar los costos marginales. La pregunta es ¿cómo medir estos costos si existe información limitada en un ambiente de alta complejidad? Estas cuestiones son claramente un problema de la racionalidad limitada (Dietrich 1994:93). Montoya (1997) también hace hincapié de que el concepto de la racionalidad económica tiene sus límites. Con respecto a un contrato de subcontratación existe el desafío a prever cómo se desarrollará esta forma de cooperación. Pero con un alto grado de incertidumbre con respecto al futuro será demasiado complejo medir costos marginales en el presente. Williamson (1975) considera este aspecto como problema de la racionalidad limitada. Friedman (1953) dice que no es necesario conocer exactamente los costos marginales, dado que un empresario los reconoce intuitivamente si actúa bajo el lema de la maximización de sus beneficios. Esto no quiere decir que no exista la racionalidad limitada, pero esta limitación no cuestiona según Friedman, el concepto de la búsqueda de costos marginales menores. Una de las preocupaciones principales en la economía es la lógica para seleccionar (Stiglitz, 1994:6). Para esto no es necesario conocer toda la información posible sobre una alternativa, sino se busca maximizar el beneficio bajo las condiciones existentes, aunque esto puede resultar falso en un tiempo más tarde con condiciones diferentes. El pensamiento ortodoxo lo reconoce como riesgo empresarial. Dietrich (1994) dice que no es suficiente solamente considerar la decisión bajo la

idea de maximizar el beneficio sino existen también otras metas, como el poder personal.¹ Además señala, que Williamson reconoce el problema de la racionalidad limitada, pero esto no le hace cambiar su opinión con respecto al análisis marginal de los costos de transacción.

Como resumen se puede decir, aunque existe incertidumbre y la información sobre diferentes posibilidades es limitada, el concepto de costos de transacción es una herramienta muy poderosa para analizar las ventajas de diferentes formas de cooperación. En las empresas esta limitación es aceptada, pero cada gerente busca basar sus argumentos en cifras exactas. La decisión a favor o en contra de una alternativa es al fin y al cabo siempre una decisión guiada por percepciones individuales, que buscan su justificación en el concepto de costos marginales a corto plazo, pero no necesariamente está dirigida solamente por estos pensamientos, sino también por otros, que reconoció Williamson (1985:22) y mencionó Dietrich (1994).

Sobre el concepto de la subcontratación queda por decir, que no existe la perfección de comparación de costos entre diferentes formas de cooperación y tampoco los costos son el único determinante para la toma de decisión pero es un instrumento muy valioso en concientizar a la gente involucrada en el proceso de toma de decisiones para que ellos evalúen las alternativas.

1.3.3 El oportunismo

Un factor clave a analizar en torno a los costos de transacción es el oportunismo (Maher, 1997:147) que contiene aspectos del comportamiento humano. El interés personal, que tienen los socios en una cooperación aparte del interés expresado o interés a favor de la empresa para la

¹ Schumpeter (1944:102) menciona como motivadores para la actividad empresarial el ideal y la voluntad de fundar un reino privado, la voluntad de conquistar y el gozo creador de hacer las cosas.

cual ellos están negociando, es un elemento importante en la formulación de contratos de cooperación. Además se entiende por oportunismo el dar promesas o información falsas o se da solamente una parte de la información existente con la esperanza de que una ventaja individual pueda ser realizada (Williamson 1975:26). Esta situación lleva a un alto grado de incertidumbre, porque nadie sabe con qué intención el socio está negociando. Además, como ya se mencionó, la información es idiosincrática y está distribuida asimétricamente (Williamson 1975:31). A causa del alto grado de incertidumbre por el oportunismo muchos empresarios solamente tienen confianza en sus familiares, evitando el riesgo de emplear a un gerente desconocido (Williamson 1985:51). Como mencionó Messner (1995:297) un nivel de confianza generalizada reduce los costos de transacción porque cuando existe esta confianza los gastos para vigilar el proceso y el cumplimiento del contrato pueden ser menores. Lyons y Mehta (1997) llegaron a la misma conclusión en su investigación sobre contratos, oportunismo y confianza. Esta desconfianza es también uno de los argumentos más poderosos a favor de la integración vertical reduciendo los mayores costos, que surgen por mayor incertidumbre. Las ventajas de una integración vertical, resume Williamson (1975:26), son que existe una mayor posibilidad para controlar a los diferentes grupos, que pueden resolver mejor los conflictos y desacuerdos y que pueden reducir las situaciones en donde un grupo aproveche una ganancia particular a costo del conjunto en su totalidad. Hart (1993:138) menciona que será demasiado difícil escribir un contrato que contenga todas las posibilidades que puedan surgir durante el periodo de cooperación. Esto tiene también su raíz en la racionalidad limitada. Algunas de estas posibilidades en el futuro pueden ser el aumento en la demanda final, el cambio en el diseño ó aumento de precios para bienes primarios. Por eso se puede resumir que un contrato de subcontratación, que es una cooperación a largo plazo en donde aumenta la dificultad para incorporar todas las posibilidades del futuro en un

acuerdo, ya es desde su inicio incompleto. Para Dietrich (1994:26) una decisión para terminar o cuestionar un contrato no necesariamente es una situación de oportunismo, sino que puede tener también su causa en diferentes percepciones del asunto por los contratistas. Considerando la diferencia entre el oportunismo y la racionalidad limitada se puede concluir que las fronteras entre oportunismo e información idiosincrática son muy difíciles de definir porque no es claro cuándo se puede hablar de autointerés y cuando de percepciones diferentes. En la práctica los hombres de negocios tienen una percepción individual del oportunismo, que determina si ellos van a iniciar relaciones comerciales con un socio o van a exigir mayores seguridades de él. Esto se refleja generalmente en mayores costos de transacción. No son los hechos en sí, sino la percepción generalizada, que aumenta el precio por mayores medidas de seguridad. Esto fue el bloque de oportunismo generalmente percibido pero existe también el oportunismo subjetivo que no se puede calcular así y que significa un mayor riesgo.

1.3.4 Las condiciones especiales

En el último apartado se investiga el papel de las condiciones específicas sobre el contrato de la subcontratación. Antes de entrar al análisis se define lo que se entiende bajo condiciones específicas. Existen dos áreas en donde hay condiciones específicas: primero las condiciones por la ubicación y segundo por condiciones técnicas de la producción (Joskow 1993:130). Este trabajo se concentra en las condiciones específicas técnicas, porque estas tienen un mayor peso en el desarrollo de las formas de subcontratación. Las condiciones técnicas determinadas por el tipo de producción, requieren que un suministrador cumpla con los niveles de calidad y especificaciones en la producción de la empresa central. Frecuentemente la producción de la

empresa central exige conocimientos especializados e inversiones en maquinaria especializada del suministrador. Una tecnología idiosincrática y formas de organización especial contribuyen a mayores condiciones específicas (Williamson 1985:246). Esto lleva a una mayor dependencia de los dos socios. Especialmente para el suministrador estas condiciones específicas significan mayores costos, denominadas *sunk costs*, los que surgen solamente para adaptar su producción a los procedimientos de la empresa central. Como resultado de estos *sunk costs* generalmente los contratos son a largo plazo. Para Williamson (1985:42) las condiciones específicas hacen la diferencia entre los modelos de contratación por el mercado (interempresa) o la integración vertical (intraempresa). Más tarde señala que todos los casos con condiciones específicas llevan a una integración vertical (Williamson 1985:95/96). Además, agrega Dietrich (1994:70), si la empresa central quiere proteger secretos comerciales la integración vertical es la más eficiente, cuando los costos para proteger estos secretos en un contrato de subcontratación fuesen mayores.

1.4 Aspectos prácticos de la subcontratación

Este último apartado resume los aspectos de la subcontratación analizados en las partes anteriores bajo una visión práctica. Un contrato de subcontratación tiene muchas ventajas pero también existen desventajas y peligros. Para obtener una idea más clara se presentan en este capítulo las ventajas y desventajas para cada agente involucrado en este tipo de negocio y para la economía en su conjunto. Aunque se repiten algunos argumentos cuando se describe las ventajas y desventajas de la subcontratación para un socio, porque una ventaja para un agente es a veces una desventaja para el otro agente económico. Se empieza esta presentación con las evaluaciones por parte del contratista, continúa con las consideraciones por parte del subcontratista y la última parte de este análisis es con respecto a la economía en su conjunto.

1.4.1 Ventajas y desventajas de la subcontratación para el contratista

El contratista busca un subcontratista, siempre y cuando esta relación le permita reducir costos de factores, aumentar la productividad o mejorar la flexibilidad (Altenburg et al., 1998; Naciones Unidas, 1975).

El primer factor, la reducción de costos de factores, se refiere a menores salarios que se pagan en las empresas pequeñas¹ y a menores costos para la protección del medio ambiente (Fernández Constantino, Mercado García, 1998:963). La ventaja que tienen las empresas pequeñas en estos dos aspectos resulta cuando las grandes empresas se encuentran frecuentemente bajo una

¹ Los salarios menores no es una característica inherente de una empresa pequeña. Existen muchas empresas pequeñas que paguen salarios relativamente altos, cuando trabajan en áreas de alta tecnología, por ejemplo en la informática o biotecnología.

observación mucho más rígida por parte de los gobiernos y por parte del público en general que las empresas más pequeñas (Naciones Unidas, 1975:26). Además la gran empresa tiene la tendencia de cumplir de mejor manera con las normas laborales y ambientales por razones de mercadotecnia. Estas dos ventajas contrarrestan el interés público y sus magnitudes van a ser cada vez menores cuando aumenta la vigilancia y la conciencia pública para estos asuntos. La subcontratación también puede ser ventajosa en situaciones de escasez de capital cuando la empresa contratista no dispone del capital necesario para realizar todos los procesos de una cadena de producción (Altenburg *et al.*, 1998:8).

El segundo argumento está relacionado con la productividad. Cuando el subcontratista produce la parte no solamente para el contratista sino también para otras empresas, el subcontratista puede alcanzar mayores economías de escala. La mayor especialización del socio aumenta su conocimiento tecnológico (Aoki, 1988:209) y con esto su productividad. La mayor productividad del subcontratista puede facilitar precios menores para el contratista. Otra ventaja de la subcontratación se presenta, cuando el proceso productivo es tan complejo que haría muy costoso organizarlo en una empresa. Este aspecto se analizó con más detalle en el inciso 1.3.1.

El último aspecto a mencionar aquí es la mayor flexibilidad. En un contrato de subcontratación se pueden formular acuerdos en donde se regula el suministro del socio a las demandas particulares del contratista. Si existen mermas de producción por causa de defectos técnicos o conflictos laborales en la planta del contratista, oscilaciones de demanda o adaptaciones antes de que se aumente la producción una cooperación con otra empresa puede resolver estos problemas (Altenburg *et al.*, 1998:10). Es aquí donde las empresas pequeñas ofrecen la ventaja de tener decisiones más rápidas (Naciones Unidas, 1975:27) y de ser más flexibles (Levy, Powell. 1998). Una empresa central puede aumentar su control sobre un proceso de producción más amplio, sin

incurrir en una mayor burocracia empresarial si se establece encadenamientos mercantiles globales.

Las desventajas están centradas en mayores costos de transacción para la organización de una estructura productiva más amplia y en deficiencias técnicas y de gestión del subcontratista.

Los costos de transacción incluyen los gastos para buscar un socio adecuado, el monitoreo del proceso y la formulación del contrato (Grossman, Hart. 1986:253). Parcialmente se reducen cada vez estos costos especialmente aquellos relacionados con la comunicación por los avances tecnológicos en esta área (Minian, 1988:34). Pero, no sólo los costos de transacción pueden ser mayores sino que también las culturas laborales de las dos empresas pueden impedir una cooperación exitosa (Aoki, 1988:4).

Las deficiencias técnicas y de gestión de las empresas que quieren establecer contratos de subcontratación como suministradoras son: una capacitación insuficiente del personal, una mala contabilidad, un inadecuado suministro de las partes con respecto a las especificaciones formuladas o con respecto al cumplimiento de los plazos de entrega (Naciones Unidas, 1975:29). Estos son aspectos que frenan aún más el desarrollo de la subcontratación en un país menos desarrollado. También los aspectos discutidos en el apartado 1.3. como la racionalidad limitada y el oportunismo pueden causar problemas.

1.4.2 Ventajas y desventajas de la subcontratación para el subcontratista

El subcontratista puede aprovechar la cooperación para alcanzar mayores economías de escala, entrar en nuevos mercados y mejorar su conocimiento (Altenburg, *et al.*, 1998).

Las mayores economías de escala se obtienen por el aumento de la producción de partes y componentes que ya se producen y por la instalación de maquinaria especializada (Naciones Unidas, 1975:30). Dependiendo del contrato si los pedidos del contratista pueden ser acomodados en buena manera en el plan de producción sin aumentar la planta instalada, el subcontratista puede alcanzar un mejor uso de su equipo (Altenburg *et al.*, 1998:11).

Además la subcontratación permite acceder a nuevos mercados, a empresas que no tienen el capital ni los conocimientos suficientes para investigación, desarrollo, diseño y distribución (Altenberg *et al.*, 1998:11).

La tercera ventaja es la transferencia de conocimiento técnico y de gestión (Dussel Peters, 1998; Wong, 1991:7). Según el contrato, los beneficios de transferencia de conocimiento pueden ser grandes y pueden extenderse hasta otras áreas como el suministro de materias primas o la ayuda financiera (Naciones Unidas, 1975:30).

Entre otras desventajas se encuentran aspectos como la regularidad de pedidos, la pérdida de la autonomía empresarial y la relación asimétrica entre los socios.

Si los pedidos son irregulares en el tiempo y en la magnitud la subcontratación ya no es tan ventajosa. Cuando los pedidos no se pueden acomodar bien en el plan de la producción existente, la subcontratación puede causar gastos mayores.

Otra desventaja es, aunque el subcontratista queda con su independencia jurídica, el renuncia a una parte de su autonomía y se hace más dependiente del desarrollo empresarial del contratista (Altenburg *et al.*, 1998:12).

Además la asimetría entre las dos empresas en las negociaciones puede llevar a desventajas en donde el contratista puede a menudo determinar unilateralmente los términos del contrato (Hancké, 1998:238). Esto puede significar que los plazos de pago son muy largos, los plazos de

entrega poco razonables o que exista la obligación de almacenar en todo momento un cierto nivel de existencias de piezas acabadas sin recompensación (Naciones Unidas, 1975:31). Además existen los desafíos discutidos en la parte 1.3. Otro aspecto es el problema de cómo se divide el riesgo (Aoki, 1988:209).

1.4.3 Aspectos relevantes para la economía en su conjunto

La subcontratación tiene las ventajas de que puede fomentar el crecimiento económico, mejorar el tejido industrial, reducir el desempleo, aumentar el nivel tecnológico y gerencial en la economía nacional, mejorar la posición competitiva de las empresas y sustituir importaciones (Camposeco, 1998; Altenburg *et al.*, 1998, 14).

La primera ventaja a analizar es el papel de la subcontratación para un mejor crecimiento económico. Esta forma de cooperación interempresarial aumenta el nivel de la integración económica (Naciones Unidas, 1975:33). Con la integración económica se alcanza una mayor división del trabajo, que es una de las bases para un crecimiento económico (Smith, 1776:7). La mayor división del trabajo permite ampliar la especialización con la cual se pueden aumentar las economías de escala (Altenburg *et al.*, 1998:14). El tejido industrial describe la composición de empresas grandes, medianas y pequeñas en una economía. Un buen equilibrio entre los diferentes tipos y tamaños empresariales es importante para el desarrollo económico estable. La subcontratación que lleva a una mejor integración económica asegure que la estructura entre grandes, medianas y pequeñas empresas sea equilibrada. Además por el aspecto de que las empresas pequeñas producen por lo general más intensivamente en trabajo, una mayor subcontratación puede reducir el desempleo (Lourens, Pieter. 1997; Ruiz Durán, 1995:18).

El nivel tecnológico puede ser mejorado por la subcontratación por medio de transferencias de conocimiento tecnológico y un proceso de aprendizaje interactivo y profundo (Dussel Peters, 1998:2).

La posición competitiva de las empresas nacionales se mejora primero por las mayores economías de escala y en segundo lugar por un nivel tecnológico más alto. Una empresa nacional, que aprendió en un contrato de subcontratación cómo producir un bien intermedio puede ganar pedidos, que anteriormente fueron concedidos a empresas extranjeras y mejorar la situación económica de su país (Naciones Unidas, 1975:32). La mayor productividad, el nivel tecnológico más alto junto con la sustitución de importaciones por mayor competitividad empresarial puedan mejorar la situación de la Balanza Comercial.

Las desventajas están principalmente relacionadas con el respeto a las leyes y reglas laborales y ambientales vigentes en un país (Altenburg et al., 1998:15; Naciones Unidas, 1975:24).

Como ya se mencionó como ventaja para el contratista, que aprovecha la menor vigilancia de empresas más pequeñas con respecto de salarios, el incumplimiento de normas laborales y ambientales significa para la sociedad en su conjunto una pérdida. Todavía las empresas pequeñas contaminan el medio ambiente más que las empresas grandes (Fernández Constantino, Mercado García. 1998:963). Siempre que algunas empresas usan la subcontratación para el traspaso de trabajadores a los subcontratistas, convirtiendo una relación jurídica laboral entre patrón y trabajador en una relación comercial en donde no existen estándares laborales como aquellos de la Organización Internacional de Trabajo se pierde bienestar al nivel nacional (Altenburg *et al.*, 1998:15). Además estas empresas reducen con este comportamiento el poder de los Sindicatos (Naciones Unidas, 1975:35).

1.5 Conclusiones preliminares

En las secciones anteriores se revisaron algunos de los aspectos teóricos y prácticos de la subcontratación. Esta revisión demostró las ventajas y problemas que tiene la subcontratación. Pese a los problemas relacionados con la racionalidad limitada, el oportunismo y las condiciones especiales la subcontratación tiene ventajas muy interesantes para el desarrollo económico. Estas ventajas son su papel al integrar los diferentes agentes económicos y su papel en la difusión del conocimiento tecnológico y gerencial. Aspectos que son de gran interés para un país que quiere mejorar su tejido industrial y aumentar las capacidades tecnológicas y gerenciales de sus empresas. Esto no quiere decir que las otras ventajas mencionadas en la parte 1.4.3. son menos importantes, pero considerando el debate en México estos aspectos son de mayor interés. La reducción del desempleo y la posible sustitución de importaciones son además posibles resultados del mejor encadenamiento industrial y de la mayor capacidad empresarial. Sin caer en la tentación de repetir los argumentos del apartado anterior, la relevancia de estos dos puntos para el desarrollo económico de México es grande. Una política que favorece la formación de contratos de subcontratación en México puede aportar resultados positivos para el desarrollo económico del país azteca. La característica de la subcontratación para mejorar los enlaces interempresariales puede ayudar a una cada vez mayor participación de empresas mexicanas en el éxito de las exportaciones de las empresas que ya alcanzaron la reorientación hacia los mercados internacionales. Muchas grandes empresas multinacionales están presentes en México, pero sus redes no incorporan a muchas empresas mexicanas. Incorporarse a la red de una empresa multinacional abriría para una empresa mexicana nuevos mercados que no serían alcanzables sin la cooperación que existe al interior de una red.

El otro aspecto es la contribución que puede dar un mayor uso de contratos de subcontratación en la difusión del conocimiento tecnológico y gerencial. Con relación a los contratos comerciales cotidianos existe en un contrato de subcontratación una mayor posibilidad de que una empresa aprenda de la otra. El *cluster* tiene características similares con respecto al fomento del conocimiento pero no existe el enlace crucial para el desarrollo económico en el caso de México con el mercado exterior que se puede obtener con un contrato de subcontratación con una empresa extranjera.

La brecha tecnológica que existe entre México y los países más avanzados se puede reducir en integrar cada vez más a la economía mexicana al mercado mundial. Esto es parte de la idea del ajuste macroeconómico de la política oficial. Pero no sería suficiente dejar a las fuerzas del mercado solas en este proceso de reorientación sino el estado puede promover este proceso de la orientación hacia los valores del mercado mundial en facilitar en mayor medida la cooperación intraempresarial. Un instrumento para acelerar este proceso de adaptación al mercado internacional y a niveles de calidad mundiales podría ser el fomento de enlaces entre empresas exportadoras y empresas que todavía no alcanzan estos niveles internacionales de calidad pero buscan mejorar su nivel tecnológico². El fomento de contratos de subcontratación ayuda a este proceso y además especialmente en su forma dinámica con una empresa multinacional significaría una transferencia de conocimiento tecnológico y gerencial de una empresa multinacional hacia una empresa mexicana. La empresa mexicana no solamente puede aprovechar este nuevo conocimiento para satisfacer las demandas de la empresa multinacional sino también tiene la posibilidad utilizar esta

² Otra forma para alcanzar los niveles internacionales de calidad empresarial sería la certificación según las normas de la ISO *International Standard Organization*, ISO 9000 etc. (Laudoyer, 1995).

mayor capacidad para ganar otros contratos comerciales cotidianos o aún otros contratos de subcontratación con otras empresas nacionales o empresas en el extranjero.

Reconociendo estas características positivas de contratos de subcontratación para un gobierno en México ahora se presenta la pregunta cómo diseñar una política económica que fomente este tipo de contratos. El objetivo en México es la recuperación hasta el mejoramiento de la integración industrial y el aumento de la capacidad tecnológica y gerencial de las empresas mexicanas para que ellos puedan competir exitosamente bajo la nueva condición de una economía abierta.

En Baden-Württemberg la situación es un poco diferente, porque hoy el desafío para la política económica del estado no es crear o restablecer una densa integración económica, tampoco establecer de nuevo estructuras que promueven el nivel tecnológico sino en el sur de Alemania la pregunta es, cómo debería ser diseñada una política económica del estado para que la industria no pierda su competitividad actual. Lo interesante del caso de Baden-Württemberg para un país como México puede ser, cómo este estado sureño alcanzó su actual nivel competitivo y que hace el estado y organizaciones no gubernamentales para que la industria quede con su alto nivel tecnológico. Cuál fue el papel de la política económica a favor de la subcontratación del estado para facilitar que las empresas del estado hayan alcanzado su buen reconocimiento a nivel mundial en nuestros días y lo conserven en el futuro. Para responder a esta pregunta se presentará en el siguiente capítulo al estado de Baden-Württemberg.

2 Características del estado de Baden-Württemberg

Con el objeto de ejemplificar algunos de los conceptos desarrollados en el capítulo anterior se toma el estado de Baden-Württemberg. Este estado está ubicado en el sur de la República Federal de Alemania (Mapa 1) colindando en el sur con Suiza y en el occidente con Francia. Al principio del siglo XIX, Alemania fue en relación con la primera potencia industrial, la Gran Bretaña, un país atrasado. Hoy, Alemania pertenece a los países más avanzados del mundo. Pero este desarrollo económico no fue homogéneo en todas las regiones en este país. Entre otras razones, el distinto desarrollo económico en los estados se debe a una política económica diferente¹.

Para analizar el efecto de la política económica con mayor claridad se ha escogido a un estado federado de Alemania, porque los estados de dicho país tienen una gran autonomía en desarrollar su propia política dentro de un marco legislativo fijado por el gobierno federal. El estado sureño de Baden-Württemberg fue en el pasado y todavía lo es, uno de los estados con mayores tasas de crecimiento en la República Federal de Alemania.

La tesis trata del desarrollo y fomento de la subcontratación en Baden-Württemberg con el objetivo de enriquecer el debate sobre este tema en México. Las políticas actuales y la situación económica en nuestros días en este estado sureño en Alemania se entiende mejor cuando se conoce las condiciones del presente y del pasado bajo las cuales se desarrolla el estado de Baden-Württemberg y su tejido industrial. Por esto se proporciona en este capítulo al lector una sinopsis sobre el estado de Baden-Württemberg, su situación geográfica, económica y social y un resumen breve de su política económica en el pasado y en la actualidad. No se ofrece una comparación de datos del

¹ Otras razones son la situación geográfica (ríos navegables, puertos naturales, tierra fértil y apta para la agricultura, yacimientos, etc.) y las condiciones climáticas.

estado de Baden-Württemberg con los equivalentes de México porque este ampliaría el trabajo sin aportar nueva información relevante. Se iniciará con una comparación de datos estructurales del estado sureño con las cifras de la federación. Además se hablará sobre la situación de la infraestructura y de la educación en el estado sureño. Con esta breve descripción se puede ubicar mejor al estado de Baden-Württemberg como estado avanzado en la República Federal de Alemania.

En la segunda parte se estructurará las características del estado sureño utilizando el concepto de la competitividad sistémica. Este análisis abarca una gran cantidad de características que se investigaran en una manera más breve. Aquí se hace también referencia a la manera en que los elementos característicos favorecen a la subcontratación o la impiden. Para dos instituciones este análisis no será satisfactorio y por esto se analizará a estos dos en el siguiente párrafo con mayor detalle. Para conocer las condiciones bajo las cuales el estado desarrolla su propia política económica se entrará en una descripción del marco legislativo. Las leyes federales determinan el espacio en que el gobierno estatal puede actuar autónomamente. El análisis abarca dos instituciones como el federalismo alemán y el orden económico de este país. Dentro de este marco cada estado puede desarrollar su propia política económica.

Conocer esta política económica estatal con más detalle es el objetivo del siguiente apartado, en donde se dará un breve resumen de esta política en el pasado y cómo está diseñado en la actualidad.

2.1 Datos estructurales de Baden-Württemberg

A continuación se dan algunos datos del estado de Baden-Württemberg y de la Federación Alemana con el objetivo de dar una idea más precisa de este estado.

Cuadro 3. Area y Población en Baden-Württemberg y Alemania en 1997

	Baden-Württemberg	En % de Alemania	Alemania
Area en km ²	35,752	10 %	357,000
Población en millones	10.4	13 %	82
Densidad de la población	291	----	229

Fuente: Statistisches Bundesamt, 1998 y cálculo propio.

Baden Württemberg abarca con 35,752 km² casi el 10 % de la superficie del territorio alemán (357,000 km²). De los 82 millones de habitantes del país, 10.4 millones vive en el estado sureño. Esto significa que alrededor del 13 % de la población total vive en Baden-Württemberg con el resultado de que la densidad de la población en el estado de los suabos es de 291 contra los 229 habitantes por km² en el resto del país.

Esta cifra de la densidad poblacional es relativamente alta para un estado territorial. Claramente existen las diferencias de la concentración poblacional entre el campo, en el caso de Baden-Württemberg la selva negra y la *Schwaebische Alb* y las ciudades. Existe una gran cantidad de ciudades medianas entre 100,000 y 500,000 habitantes. La mayor concentración poblacional y económica se encuentra en la zona de la capital estatal Stuttgart. Pero tampoco en esta región la densidad poblacional rebasa las 350 personas por km² (Eurostat, 1993:3).

A continuación se investiga cómo es la relación entre el estado sureño y la federación con respecto del poder económico. En el cuadro 4 se presentan los datos del PIB nominal y per cápita de Baden-Württemberg y de Alemania en su conjunto.

Cuadro 4. PIB nominal y per cápita en Baden-Württemberg y Alemania

	Baden-Württemberg	En % de Alemania	Alemania
PIB '97 nominal En millones DM	523.1	14.3 %	3,641.8
PIP per cápita '97 En DM	50,300	113.3 %	44,400

Fuente: Institut der deutschen Wirtschaft, 1998:3 y cálculo propio.

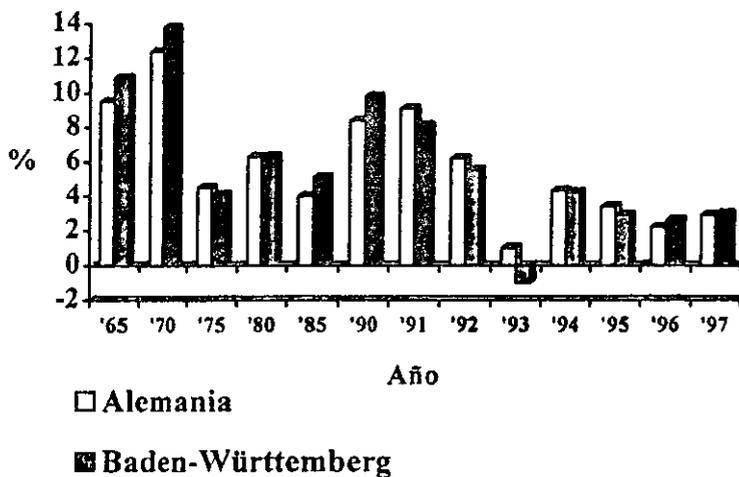
El PIB de Baden-Württemberg es de 523.1 millones de marcos alemanes (DM) en relación con el PIB de la República Federal de Alemania de 3,641.8 millones de DM relativamente alto. El PIB estatal alcanza con 14.3 %, un valor porcentual mayor que su participación poblacional que es de 13 %. Esto también se refleja en la cifra del PIB per cápita, que es de 50,300 DM en Baden-Württemberg. Este valor es 5,900 DM mayor que el valor equivalente de la Federación con 44,400 DM. Todas estas cifras comprueban la mayor fuerza económica del estado de Baden-Württemberg. Esto no fue siempre así, en el siglo XIX la región del actual estado era una región pobre (Eurostat,1993).

Los valores del PIB de las dos entidades políticas en los años después de la segunda guerra mundial indican que el poder económico de Baden-Württemberg en relación con la federación era aún mayor con un máximo de 16 % en 1989, el último año antes de la integración completa de las dos Alemanias.

En la gráfica 7 se ve que la tasa de crecimiento anual era en Baden-Württemberg hasta los años 80

mayor que en la República Federal de Alemania. En los años 90 la economía del estado entró en una desaceleración y su crecimiento era menor que en el resto de la República. Según Braczyk *et al* (1998) esto se debe a una relativamente alta concentración de industrias maduras como la industria de automóviles, maquinaria y de electrotécnica. Las industrias con mayores tasas de crecimiento como las empresas de computación, telecomunicación e informática fueron relativamente menos importantes en la estructura industrial de Baden-Württemberg. También la investigación fue enfocada en el desarrollo de estas industrias maduras y no se inició en forma amplia con investigación de tecnología nueva u en otras áreas como la biotecnología. El autor critica además al sistema educativo como una forma de preparar a la gente para trabajar en determinadas profesiones, pero no las capacita para trabajar en otras áreas o de manera interdisciplinaria. El mensaje de la crítica es que los empresarios y las instituciones en Baden-Württemberg han olvidado el desarrollo de tecnologías externas a sus producciones existentes. Para evaluar la desaceleración se debe considerar también, que en los años 80 había una mayor competitividad por parte de productores japoneses y en los años 90's, después de la reunificación alemana en 1990, había altos pagos de ayuda a los nuevos estados. Aún con esta caída, el poder económico del estado sigue siendo uno de los mejores para un estado territorial en Alemania. Las cifras de crecimiento de 1996 revelan, que la tasa de crecimiento de Baden-Württemberg (2.6 %) rebasa otra vez a la tasa de crecimiento de la Federación (2.2 %) (Statistisches Jahrbuch, 1997:679).

Gráfica 7.- Tasa de crecimiento anual del PIB de Alemania y de Baden-Württemberg.

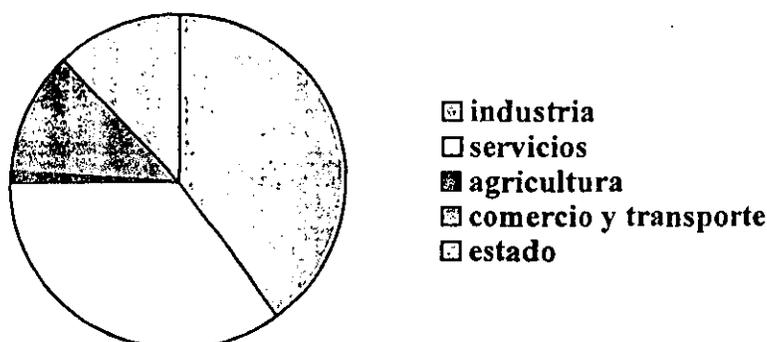


Fuente: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de>, Statistisches Jahrbuch y cálculo propio

Este poder económico tiene su origen en diferentes fuentes de las cuales la industria de transformación es la más importante.

El PIB del estado proviene en un 40 % de la industria de la transformación. Los servicios son el segundo bloque más grande con un 35 %. La tercera fuente del producto estatal son el comercio y el transporte con el 11 %. La agricultura aporta solamente algo más del 1 % (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 1998). De la población económicamente activa de 4.5 millones, el 50 % trabaja en el sector industrial de la economía.

Gráfica 8. Fuentes del PIB estatal



Fuente: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 1997

A nivel mundial se conocen muchas empresas que tienen su sede en Baden-Württemberg, como los productores de coches Mercedes-Benz, Porsche y Audi, de autopartes como la Bosch, de vestido como Hugo Boss o de computación como la SAP, algo más del 90 %² de todos los productores de Baden-Württemberg son pequeñas y medianas empresas (Landesgewerbeamt, 1997:7).

La estructura industrial de Baden-Württemberg es dominada por las empresas medianas y pequeñas, las cuales son muy innovadoras. Esto se refleja en una alta cifra de registros de patentes (Dehlinger, Rogge-Strang, 1999). Gente que hace invenciones, trabajadores altamente capacitados y empresarios al estilo de Schumpeter³ son las fuentes del progreso económico en Baden-Württemberg (Eurostat, 1993). Esta actitud innovadora de la población está apoyada por un estado que invierte en infraestructura, educación e investigación. En el presupuesto estatal para el año

² Frecuentemente aparecen cifras mayores de 90 % indicando la participación de las empresas pequeñas y medianas en una economía. Aquí la cifra de 90 % se basa en la definición del tamaño de empresas por la Unión Europea incorporado en el código mercantil alemán *Handesgesetzbuch* artículo 267.

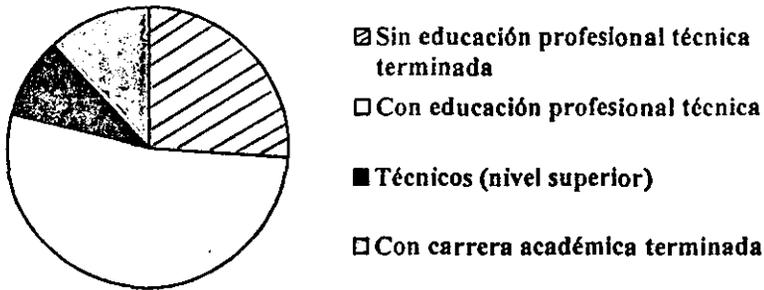
³ Aquí se hace referencia a la descripción del empresario que busca nuevas soluciones de Joseph A. Schumpeter (1944). Schumpeter menciona cinco acciones del empresario innovador, cuáles son: la introducción de un nuevo bien/una nueva calidad, la introducción de una nueva forma de producción (incorporando más tecnología), la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materiales primas y la creación de una nueva organización de la empresa (Schumpeter, 1944:77).

1999 se dirigieron 26 % del gasto total para la educación, investigación y la ciencia en general y alrededor de 5 % del gasto total para la infraestructura (Finanzministerium, 1999).

Por una extensa red de carreteras y autopistas todos los lugares están bien comunicados con los demás centros. También las regiones rurales poseen buenas conexiones. En las rutas principales existen eficientes líneas de ferrocarril y ríos navegables. Esta infraestructura conecta la industria local con el amplio mercado europeo en cuyo centro está ubicado Baden-Württemberg (Bohm, 1990).

La población estatal tiene una educación relativamente alta y la infraestructura de las Universidades y los centros de investigación es muy amplia (Ott, 1983). El enfoque de la educación es el conocimiento técnico. Ya desde el siglo pasado, en los días de Steinbeis, se fomentó una educación, que se basa en la ampliación de la creatividad y de las habilidades prácticas. Su enfoque fue la ampliación de la educación a nivel medio superior (*Gewerbeschulen*). Hoy, la educación promueve la capacidad del alumno para pensar en alternativas y buscar nuevas soluciones. Especialmente las escuelas profesionales de nivel medio superior (*Berufsschulen*) tienen como objetivo la capacitación para el trabajo. En la gráfica 9 se puede observar que, de 100 personas de la población económicamente activa en 1989, 26 no tenían una educación profesional técnica (*Berufsausbildung*) terminada, 53 tenían una educación profesional técnica terminada, 9 fueron técnicos (educación superior, *Fachhochschule*) y 12 terminaron una carrera académica universitaria (Eurostat, 1993:5).

Gráfica 9. Nivel de educación en el estado en 1993

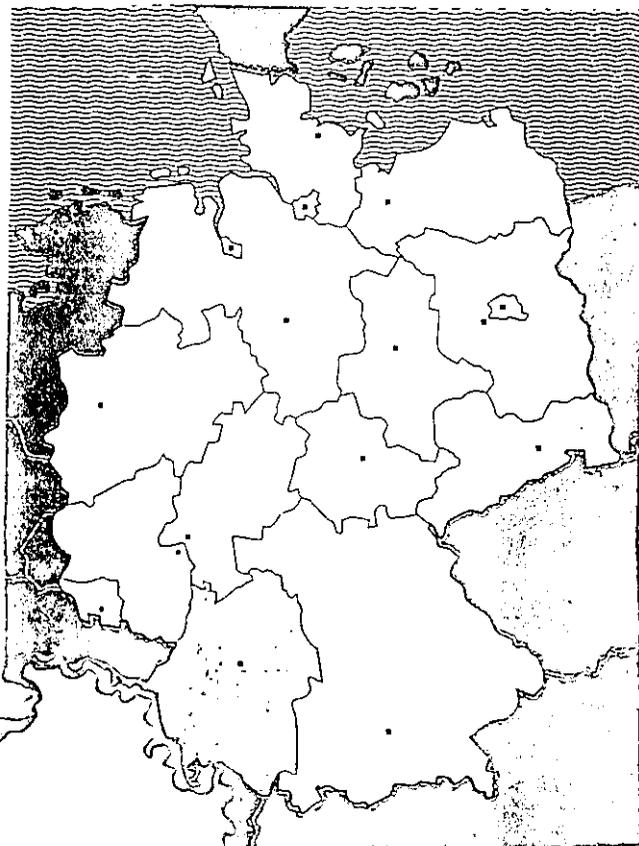


Fuente: Eurostat, 1993:5

Como se puede ver en la gráfica anterior que la mayoría de la población económicamente activa tiene una carrera profesional. Es la educación a nivel medio superior y su orientación práctica que se puede considerar como el acervo de conocimiento en el estado sureño. En el territorio del estado de Baden-Württemberg no existen importantes yacimientos de materias primas ni existen mayores obstáculos naturales como desiertos o montañas rocosas que impidan un desarrollo económico (IHK, 1982).

Mapa 1. Ubicación del Estado de Baden-Württemberg

República Federal
de Alemania



Baden-Württemberg

2.2 El Concepto de la competitividad sistémica aplicado al caso de Baden-Württemberg

En esta sección se resumirán las diferentes características que hicieron del estado de Baden-Württemberg una región competitiva a nivel internacional. Para estructurar estas características se usa el concepto de la competitividad sistémica que fue desarrollado por Messner (1995). El concepto de Messner hace hincapié en las determinantes que tienen que ser favorables para que una región sea internacionalmente competitiva. Aquí se aprovecha el concepto de la competitividad sistémica para evaluar de que manera las diferentes características son favorables a la subcontratación o no.

El concepto de la competitividad sistémica constituye un marco de referencia para sistematizar determinantes del desempeño económico de una empresa. A los dos niveles tradicionales en la teoría económica de la "macro" y la "micro", Messner adiciona dos niveles más, cuáles son el nivel "meta" y el nivel "meso" (Messner, 1995:17). El concepto de Messner abarca cuatro niveles que se presentan en el siguiente apartado.

El nivel "meta" abarca los valores generales de una sociedad como matriz básica para organizar la política y la economía. Existen cuatro valores relevantes que se puede ver en el cuadro 5.

El nivel "meta" abarca los valores generales de una sociedad como matriz básica para organizar la política y la economía. La disposición al diálogo significa, que los actores principales invitan a los diferentes grupos a articular sus intereses antes de que se busque una solución/compromiso que satisfaga a la mayoría de la gente involucrada. La democracia basada en una sociedad civil es la institución de esa disposición.

Cuadro 5. Los cuatro niveles de la competitividad sistémica

Nivel		Características
1	Meta	Valores generales de una sociedad Disposición al diálogo, Clara separación institucional entre el estado y la empresa privada Orientación al mercado Subsidiaridad
2	Macro	Política macroeconómica Política fiscal, Política monetaria, Reglamento a la competencia
3	Meso	Instituciones que facilitan al diálogo Administración pública eficiente Infraestructura Educación e Investigación Estado de derecho Instituciones que facilitan al diálogo Administración pública eficiente
4	Micro	Actividades intra- e interempresas

Fuente: Messner, 1995 e ideas propias.

En Baden-Württemberg la democracia tiene una larga tradición (Wehling, 1994a:6) y las opiniones de los diversos grupos sociales se convierten en posiciones políticas, que a su vez determinan la política del estado. Para la subcontratación este clima político significa menos conflictos sociales que pueden interrumpir la cadena de suministro⁴ con el efecto de mayor confianza para las empresas externas.

La separación institucional entre el estado y la empresa privada se refiere al aspecto de que el estado no tome la posición de una empresa particular sino funcione como regulador y vigilante

⁴ En comparación con otros países de la OECD las pérdidas económicas por paros laborales han sido relativamente bajas (Institut der deutschen Wirtschaft, 1998:19). La situación política tiene gran importancia como elemento clave para la estabilidad económica (Messner, 1998:22).

que asegure el buen funcionamiento de la competencia (Fels, 1987:230). El penúltimo punto está estrechamente vinculado con la orientación de la economía del mercado. Bajo esta orientación se entiende que las intervenciones estatales no deben cambiar los precios relativos del mercado con el objetivo de que estos precios den señales claras e inequívocas para que las empresas nacionales se acerquen a los niveles de eficiencia usual en el ámbito internacional (Messner, 1985:385). En Baden-Württemberg la separación entre estado y empresa privada y la orientación hacia el mercado son desde la creación del estado en 1952 parte de las convicciones estatales (Boelcke, 1992). Para la subcontratación esto significa que los empresarios tengan toda la libertad en formar contratos de subcontratación excepto cuando se obtiene una posición monopólica en el mercado. Tampoco es el estado que fomenta una u otra forma de cooperación empresarial (Landesgewerbeamt, 1997). La subsidiaridad hace hincapié en la división del poder entre las diferentes entidades políticas. Esto quiere decir, que en un proyecto que se puede realizar en una unidad política menor, la entidad política mayor no debe intervenir. Así, un programa a favor de la subcontratación se puede diseñar a nivel estatal.

El nivel "macro" está compuesto por los aspectos que se consideran generalmente en la macroeconomía, como son la política fiscal y monetaria y el reglamento de la competencia los cuales están determinados por el gobierno federal y por sus leyes federales. La ley federal de estabilidad macroeconómica de 1967 (*Stabilitätsgesetz*) exige una balanza comercial equilibrada, crecimiento económico, pleno empleo y estabilidad de la moneda (Thieme, 1994). Las políticas del gobierno federal están bajo una fuerte vigilancia e influencia de las dos cámaras del parlamento, del *Bundestag* y *Bundesrat* (Miebach, 1998). El poder de participación del estado de Baden-Württemberg en la formulación de la política económica a nivel macro por el gobierno federal está asegurado por su poder en el *Bundesrat*, la cámara mayor del parlamento alemán.

Por la globalización, el poder de una nación para influir en la economía con su política macroeconómica está disminuyendo y el papel cada vez más importante para mejorar las condiciones competitivas de una ubicación es con las políticas a nivel "meso" (Messner, 1998:41). La política a nivel macro tiene gran importancia para el desempeño económico en general y por esa determina también las condiciones para la subcontratación, pero en particular una decisión a favor o en contra de una subcontratación depende más de las condiciones a nivel "meso".

El nivel "meso" introducido por Messner (1995) trata de la estructura institucional de la configuración de la ubicación industrial, los patrones de organización y de la dimensión regional y local (Messner, 1998:33). Especialmente por la globalización que hace cada vez menos viable las políticas de índole macro, las políticas y prácticas a nivel "meso" van ser más importantes para determinar el marco que ayude a las empresas a operar exitosamente en los mercados internacionales. Aquí se incluyen las políticas específicas para fortalecer la competitividad como son las políticas para la infraestructura, la tecnología, la educación y las condiciones judiciales. Por otra parte, las instituciones que facilitan el diálogo y una administración pública eficiente son partes del nivel "meso". Un aspecto muy importante es la promoción de la capacidad de interacción estrecha entre los actores privados y públicos (Messner, 1998:33). El valor de la disposición al diálogo presentado en el párrafo de los valores "meta" requiere una infraestructura adecuada. Esto empieza en la escuela con la enseñanza de como debatir controversialmente y buscar compromisos y continuar en conferencias y foros abiertos. Por ejemplo, en las conferencias los diferentes grupos de la sociedad como iglesias, sindicatos, asociaciones empresariales, cámaras de industria y comercio, movimientos no gubernamentales y los diferentes partidos políticos debaten y buscan soluciones que pueden ser aceptados por una mayoría.

Las políticas y prácticas de dialogar a este nivel determinan si una región es atractiva o no para las empresas (Porter, 1990:69). En estas políticas mencionadas el poder del estado Baden-Württemberg es mucho mayor (Boelcke, 1992). Existen en estas políticas marcos generales que están determinados por la federación, pero cada estado tiene gran autonomía en desarrollar sus propias políticas a este nivel (Bohret, 1982; Miebach, 1998:15). Estas políticas del estado de Baden-Württemberg con respecto de los objetivos generales se presentarán en el inciso 2.3.2 y con respecto al fomento de la subcontratación se presentará en el inciso 3.2.2.

La configuración de la radicación de la industria se presentó en el apartado 2.1 y la política a influir esta estructura industrial para el fomento de la subcontratación, pero también para crear una base de un *cluster*, está en gran parte en la responsabilidad de los municipios. Los patrones de organización de la actividad económica son determinados por la ley fundamental (*Grundgesetz*) y el orden económico de Alemania. La dimensión nacional, regional y local se presentará con más detalle en el párrafo 2.3.1.

La infraestructura es desarrollada, la educación es amplia y existen muchos centros de investigación en el estado y el sistema judicial alcanza un alto nivel en asegurar la validez de la ley. Para la subcontratación una infraestructura en buen estado hace más fácil y rápido un suministro de una empresa exterior. La educación facilita la cooperación entre diferentes empresas y el estado de derecho hace que los dos socios tengan que cumplir su parte del contrato. Si uno falla, el otro tiene no solamente el derecho sino también la posibilidad de exigir una compensación.

Las prácticas a dialogar en la sociedad de Baden-Württemberg llevan a una situación en donde el desacuerdo con la opinión dominante no necesariamente lleva a una suspensión del proceso productivo. El punto de la administración pública eficiente no afecta mucho a la subcontratación

porque un contrato de subcontratación es un acuerdo entre dos empresas y en Baden-Württemberg no se necesita un permiso para este tipo de acuerdos (Wirtschaftsministerium, 1998). Todo esto hace la cooperación interempresa más fácil y confiable.

El último nivel resume todos los aspectos micro. Este nivel comprende los asuntos al interior de la empresa y entre las empresas. La política estatal se basa en la noción de que el estado no actúe como empresario en la economía. Pero en la educación como en cursos especializados o con el fomento de la participación de empresas del estado sureño en exposiciones, el estado favorece el encuentro entre diferentes empresas y la innovación. Además el estado promueve la adaptación de las empresas a nuevas condiciones en el mercado.

Por el hecho de que el conocimiento tecnológico no está únicamente concentrado en unas grandes empresas, sino ampliamente distribuido, se desarrollaron muchas empresas especializadas. Esta estructura facilitó a las empresas japonesas, que ingresaron al mercado alemán en los años 80, la subcontratación a empresas locales (Womack *et al.*, 1992:175). Esto fue un breve resumen de las instituciones y valores que existen en Baden-Württemberg en donde no se entró en un análisis con mayor profundidad. Para dos instituciones muy importantes se da una descripción más amplia en las siguientes partes.

2.3 El marco institucional que determina la política económica del estado

En lo que sigue se describirán dos instituciones que no se pueden clasificar en una de las categorías mencionadas en el apartado anterior. Por su gran importancia para el desempeño económico en Baden-Württemberg se presentará a estas dos instituciones, cuales son la estructura federal y el orden económico en Alemania con mayor detalle en esta parte.

La relación entre los estados y la federación es muy fuerte en Alemania. Uno depende del otro, pero cada entidad tiene sus áreas de actuación. Los estados tienen gran autonomía en formular su propia política pero no son soberanos como naciones independientes.

2.3.1 La estructura federal

En la actualidad Alemania es un estado federal con 16 estados. La política económica a nivel macro, se determina a nivel federal pero los estados participan vía varios caminos en su formulación (Schaab *et al.*, 1991). La política gubernamental tiene que ser aprobada por el parlamento, y las políticas que afectan los intereses de los estados tienen que ser aprobadas por la cámara superior del parlamento, el *Bundesrat* (Miebach, 1998:10; *Grundgesetz* Art. 79) El *Bundesrat* es la representación de los estados a nivel federal. Baden-Württemberg participa en el *Bundesrat* según su poder como uno de los 16 estados en la formulación de leyes y el control del ejecutivo. El instrumento más fuerte de la participación es la aprobación o no-aprobación del presupuesto (Meyer, 1993:255). Si un gobierno propone una política económica que afecta a los estados, ellos en su conjunto pueden exigir un cambio en esta política. Pero un estado sólo no puede hacer una política que contradiga a las leyes federales. El derecho federal deroga el derecho de los

estados (Miebach, 1998). Por esta situación los estados no tienen una autonomía propia en la política macroeconómica. Su autonomía se refleja en la política tributaria cuando no existen normas federales y en el gasto de su propio presupuesto. La ley federal determina exactamente cuándo cada estado es libre para formular su política tributaria y cuáles ingresos pertenecen parcial o completamente a los estados (*Grundgesetz* Art. 70 s.).

La política monetaria, que también influye en la economía en su conjunto, se formula en el *Bundesbank* (Arnim, 1989:39; Caesar, 1989:71). Su objetivo principal es la estabilidad del marco alemán (*Bundesbankgesetz* 1957, Art. 3). También aquí Baden-Württemberg participa en el debate interno sobre la política monetaria con su banco central estatal que manda un representante a los consejos internos (*Bundesbankgesetz*, 1957 Art. 8). Esta participación no es una intervención directa del gobierno estatal y su papel es también limitado por el gran número de estados y es aún menos influyente en el Banco Central Europeo.

Esto significa para Baden-Württemberg, que su área de actuar en la política económica estatal está ampliamente determinada por leyes e instituciones federales en cuya formulación el estado sureño tiene una influencia limitada.

En áreas como la educación o la infraestructura, que son muy importantes, para la calidad de una región, la división de responsabilidades es muy clara.

Los lineamientos en la educación son fijados por los gobiernos estatales. A nivel nacional existen solamente conferencias (*Kultusministerkonferenz*) para lograr que las exigencias en los niveles educativos sean más o menos comparables.

Con respecto de la infraestructura, las autopistas, canales y ferrocarriles de importancia nacional es asunto del gobierno federal. Las carreteras y ferrocarriles regionales son responsabilidad estatal.

El papel más importante para la política económica estatal es el gasto estatal y con esto el

financiamiento de instituciones. La política económica estatal tiene su enfoque en el gasto y el fomento de áreas específicas. Por el federalismo, esta política está más cerca de las necesidades de la región, que es considerada como un punto importante para su éxito (Dietrich, 1994:172; Miebach, 1998:5).

Con la creación de la Unión Europea se ha transferido cada vez más responsabilidades que tenía el estado federal a esta institución. Hoy en día muchos programas para el desarrollo regional son manejados por la Unión Europea. Pero tampoco la Unión Europea funciona sin la participación de las regiones que están representadas en el Comité de las Regiones. El Comité de las Regiones fue creado en 1994 y es considerado como el guardián de subsidios (EUR-OP, 1996b:26). Su principal objetivo es defender el principio de la subsidiaridad, porque bajo el entendimiento comunitario la figura central de la Unión Europea serían las regiones y no los países (Ruiz Durán, 1999a:11). A nivel europeo se ha creado Fondos Estructurales en donde uno de los conceptos básicos es la iniciativa local (Ruiz Durán, 1999a:14). La relevancia de los fondos estructurales para la subcontratación se explicará con más detalle en el apartado 3.2.1.

El federalismo no termina con la división de las tareas entre el gobierno central y los estados sino también existen muchas tareas que se realizan en los municipios (Wehling, 1994a:8).

2.3.2 El orden económico de Alemania

En el debate teórico sobre el orden económico existen dos extremos: por un lado la idea del libre mercado sin ninguna intervención estatal y por otro lado la economía completamente planificada (Leipold, 1989). La realidad del orden económico se encuentra en general entre estos dos extremos. También el orden económico de Alemania reconocido como "Economía Social de Mercado" tiene

áreas de libertad económica pero también una amplia intervención del estado (Radke, 1986; Thieme, 1994). Las intervenciones aceptadas son para mejorar el nivel educativo de la población, la infraestructura y para asegurar el Estado de derecho. (Eucken, 1940:83). Además se consideran importante las intervenciones para evitar el poder monopólico de una empresa (Dahlmans, 1995:10) y la corrección de los resultados de la economía de mercado por razones sociales (Möschel, 1995:17; Peterhoff, 1989:207). Pero cada intervención requiere una justificación y aprobación en el parlamento (Möschel, 1995:15).

Los valores en los cuáles se basa la Economía Social de Mercado fueron formulados en el concepto del "Ordoliberalismo" de la escuela de Friburgo⁵. La Idea principal es que se rechace una economía al estilo *Laissez faire* y se asigne al estado la función de crear las condiciones para que el régimen competitivo sea eficiente (Radke, 1986:15). Se considera la intervención estatal favorable siempre y cuando esta mejore la eficiencia económica (Dahlmans 1996:7; Hayek 1985:64). Este estado intervencionista tiene que ser determinado por un sistema político de una democracia parlamentaria (Radke, 1986:30). En la Economía Social de Mercado el avance social, que quiere decir que todos los grupos sociales participan en el mejoramiento económico, forma parte integral del concepto (Radke, 1986:17; Thieme, 1994:22). El orden económico abarca muchos valores de la teoría clásica como propiedad privada⁶, libertad personal y competencia con el objetivo de alcanzar una máxima eficiencia económica pero al mismo tiempo obligue a los agentes políticos a formular políticas que

⁵ Friburgo es una ciudad en el sur de Baden-Württemberg. Los representantes de la escuela de Friburgo son Walter Eucken, Franz Böhm & Paul Hensel (Thieme, 1994:16)

⁶ Schleifer (1998) destaca que la propiedad privada es en la mayoría de los casos mejor que la propiedad estatal. No solamente por razones económicas sino también por razones políticas.

lleven a un resultado en donde todos los grupos sociales participen en el progreso económico (Peterhoff, 1989:207). La competencia debe liberar una alta cantidad de actividades y nuevas iniciativas para mejorar el desempeño económico de una sociedad con el objetivo de asegurar su poder a largo plazo. Un alto poder económico es precondition para cumplir con las metas sociales (Thieme, 1994:10).

No solamente por el origen geográfico del "Ordoliberalismus" en Baden-Württemberg, sino también por la tradición democrática⁷, la política estatal está profundamente determinada por estos valores de la Economía Social de Mercado.

El debate sobre el diseño de los detalles para formular una política económica que satisfaga las dos metas de la mayor eficiencia productiva y de la justicia social, es muy amplio. Pero los lineamientos fundamentales del orden económico como propiedad privada, libertad personal y competencia son aceptados mayoritariamente (Thieme, 1994; Lafontaine, Müller, 1998).

Por esto la política a nivel federal formula leyes para que se asegure la propiedad privada, la libertad personal y el funcionamiento de la competencia. Para alcanzar mayores niveles de justicia social existen leyes federales que fijan la relación entre empresarios y trabajadores, la protección a la juventud etc. y los derechos de ciudadanos a ayuda social.

Estas leyes significan reglas no cambiables y en algunos casos obligaciones financieras para los estados (Hesselberger, 1996). Para el financiamiento de estas tareas existe un amplio reglamento para balancear los costos entre la federación y los estados y entre los diferentes estados en donde los estados económicamente más poderosos ayudan a los estados económicamente menos poderosos (Hesselberger, 1996:340; Harenberg, 1997:159).

⁷ Los orígenes del movimiento por la democracia en Alemania estuvieron en Baden-Württemberg (Willburg, 1985). Esto tiene mucho que ver también con la cercanía del estado sureño con Francia y su revolución que marcó uno de los inicios modernos del movimiento democrático.

Con todas estas leyes federales queda un amplio espacio para una política independiente en cada estado. Esto se presentará en el siguiente inciso.

2.4 La política económica del estado de Baden-Württemberg

El área en donde un estado puede actuar libremente está demarcada por la federación. Pero dentro de este marco, que es fijado por las leyes federales, cada estado desarrolla su propia política económica.

Por el aspecto de que los valores y el desempeño en una sociedad, la estructura económica, la distribución industrial y la infraestructura se desarrollaron en el pasado, se empezará con un resumen histórico de los lineamientos de la política económica en el estado sureño. Los acontecimientos del pasado tienen su influencia en la actualidad. Para que no se pierda el alto nivel de bienestar se requiere una política económica que ayude a las empresas a ser competitivas a nivel internacional. Para alcanzar esta meta el gobierno de Baden-Württemberg interviene en el proceso económico con sus programas a favor de la industria local que se presentarán en el segundo apartado.

2.4.1 Resumen histórico de la política económica del estado de Baden-Württemberg

Con el mercantilismo en Francia del siglo XVIII se desarrollaron políticas similares en los dos reinos de Baden y Württemberg. Se fomentaba la inmigración de gente "útil" y el establecimiento de manufacturas (Boelcke, 1992:22). Con el inicio del siglo XIX por falta de dinero en el presupuesto se terminó con esta política costosa a favor de las manufacturas y se empezó con una

política liberal. Las primeras décadas del siglo XIX fueron el tiempo de los tratados de libre comercio (TLC), primero en 1828 entre Bavaria y Württemberg y después en 1833 el TLC alemán. Baden entró al TLC alemán en 1841. El TLC alemán significó la eliminación de aranceles entre los reinos y principados alemanes pero en las fronteras exteriores se estableció un arancel común. Hasta la creación del imperio alemán en 1871, Baden y Württemberg quedaron como estados soberanos. La política arancelaria del TLC alemán era favorable al libre comercio con aranceles bajos y no se implementó la idea del arancel proteccionista de Friedrich List (Seraphim, 1962).

En 1848 se instaló en Württemberg el departamento para el fomento de industria y comercio *Zentralstelle für Gewerbe und Handel*, cuyo primer presidente fue Ferdinand von Steinbeis. Los objetivos de la *Zentralstelle* eran el fomento y la liberalización del comercio exterior, observación de la situación social de los trabajadores, ayuda en el mejoramiento de las empresas, organización de exposiciones, mandar a empresarios a exposiciones en el extranjero y difundir el conocimiento técnico y administrativo (Boelcke, 1992:67). Wehler (1999:204) menciona que en los años 1820/1830 solamente en Londres vivieron 40,000 alemanes para aprender los métodos más avanzados de la producción inglesa. Aunque con la *Zentralstelle* Württemberg se convirtió en el primer país con una política estructurada a favor de la industria nacional, se gastaba en 1848 únicamente el 0.5 % y en 1870 aún sólo el 0.26 % del presupuesto para estas tareas (Boelcke, 1992).

La situación en Baden era similar, pero con un mayor enfoque en la capacitación técnica y administrativa de los ciudadanos.

Steinbeis consideraba a Württemberg como un mercado demasiado pequeño para los productos nacionales y para que la industria nacional pudiera ganar mercados internacionales era importante alcanzar un nivel de calidad más elevado (Boelcke, 1992:87). Para esto, Steinbeis compró

maquinaria de países avanzados como la Gran Bretaña o Bélgica y las ofreció a empresarios de Württemberg con la obligación de que otros empresarios pudieran conocer estas máquinas y aprovecharan este conocimiento para desarrollar sus propias máquinas. Además se enviaron empresarios nacionales a exposiciones en el extranjero.

Otra novedad era el establecimiento de escuelas especializadas en las necesidades prácticas de la industria y el comercio.

En materia de la infraestructura se construyeron al principio del siglo XVIII carreteras y con el desarrollo de los ferrocarriles se establecieron en los dos reinos empresas estatales.

En 1871 los dos reinos ingresaron al imperio alemán y con esto perdieron su soberanía nacional pero, conservaron una gran autonomía. En la política del fomento industrial se continuaba con las ideas de Steinbeis. Una moneda única y un banco central fueron introducidos en el imperio alemán en 1873 (Bredemeier, Harter, 1988). En Württemberg se instaló un banco estatal para el fomento industrial, que otorgó créditos a pequeños empresarios con ideas innovadoras (Boelcke, 1992).

La política arancelaria del imperio ya no era tan liberal, se introdujeron aranceles para proteger algunas industrias (Seraphim, 1962:183).

Después de la primera guerra mundial, con la primera república en el territorio alemán, los estados perdieron parte de su autonomía (Herrigel, 1997:127). La política era determinada por las obligaciones del acuerdo de paz de Versalles y la gran depresión económica mundial.

En el estado nacionalsocialista a partir de 1933 la centralización de poderes era aún mayor. Se disolvió a los estados federados y se estableció una economía controlada centralmente. Especialmente las industrias de guerra estuvieron bajo una mejor coordinación, con el objetivo de mejorar la productividad (Hardach, 1993).

Con el fin de la segunda Guerra Mundial y la creación de los estados Baden, Württemberg-

3 Desarrollo y fomento de la subcontratación en Baden-Württemberg

El capítulo anterior proporcionó una descripción de la idiosincrasia del estado de Baden-Württemberg sin hacer referencia específica a la subcontratación. Este capítulo se enfoca en la subcontratación, su desarrollo en el pasado y las actividades del estado y otras instituciones para promoverla. Herrigel (1997) considera que la construcción industrial en Alemania está caracterizada por dos corrientes. Por un lado, existe la corriente que tiene su origen en la creación de pequeñas empresas, y por otro lado existe la forma de la gran inversión en grandes plantas productoras. Se toma esta idea para estructuralizar la presentación del desarrollo de la subcontratación en Baden-Württemberg.

Además, las relaciones industriales no son siempre resultados ocasionales, sino frecuentemente existe una institución ajena a la empresa que está involucrada en el proceso de formar contratos interempresariales. Esta institución puede ser una entidad estatal o un agente no gubernamental. Se investigará en una primera etapa el papel que tienen las entidades estatales en el fomento y en una segunda etapa se analizarán las otras instituciones que promueven esta forma de la mayor integración económica.

3.1 Desarrollo de la subcontratación en Baden-Württemberg

La estructura industrial en Baden-Württemberg actual tiene sus orígenes en el pasado. Para tener una idea de cómo se desarrolló la subcontratación en el pasado, se presentará un resumen histórico. Se analizará el desarrollo desde dos perspectivas: por un lado se enfoca en el desarrollo de *cluster*

creado por empresas independientes de las cuales unas se incorporan en cadenas de producción más amplias y por el otro lado se investigará a las grandes empresas que buscan este tipo de cooperación interempresarial.

3.1.1 El desarrollo de *clusters* y su integración en las cadenas de producción

Históricamente el primer tipo de desarrollo de la subcontratación parte de las empresas pequeñas. A principios del siglo XIX la región de Baden-Württemberg era una tierra de pequeños campesinos. Con el crecimiento poblacional y la imposibilidad de dividir cada vez más las herencias territoriales para una agricultura eficiente, mucha gente buscó nuevas fuentes de ingreso o emigraron de su patria. Como reacción a la industrialización en Inglaterra se formaron distritos industriales (*Gewerbelschaften*) en los cuales participaban tres agentes: comerciantes con capital, trabajadores que no encontraban trabajo en el campo y como coordinador el conde regional (Herrigel 1997:39). Por el aspecto de que la gente fundó su empresa en el lugar en donde vivía resultó una distribución más equitativa de entidades productivas en la región (Herrigel, 1997:49). En general el taller y la vivienda fueron en el mismo edificio.

En 1823 el secretario de hacienda del reino de Württemberg describió a su tierra de la siguiente manera: "...de que Württemberg no brilla con unas grandes fábricas, sino que todo el reino es una manufactura. Por donde se quiera ver, en todos los rincones del reino existen talleres, y las calles en las ciudades están llenas de artesanos y comerciantes trabajadores..." (Boelcke, 1992:28). En este tiempo existían muy pocas fábricas en el reino, tampoco se puede hablar de una subcontratación, por que cada artesano trabajó individualmente.

El único enlace entre los artesanos era la corporación (*Zunft*), el cual era muy fuerte. La *Zunft* era una institución formada por los propios artesanos para arreglar sus asuntos en relación con la administración pública y determinar reglas para la vida económica. Se fijaban la entrada al mercado por nuevos artesanos, normas de conducta, etc. (Seraphim, 1962:46).

Aunque el pensamiento liberal fue más aceptado al principio del siglo XIX, se abolieron las *Zünfte* en Baden y Württemberg relativamente tarde, en 1869 (Seraphim, 1962:12)¹. Por una parte la *Zunft* limitó las posibilidades para el desarrollo de una industria (Boelcke, 1962:29), pero por otra parte estableció las bases para una mayor cooperación a nivel local.

La libertad y el auge industrial en la Gran-Bretaña al principio del siglo XIX significó un gran desafío para el desarrollo de los artesanos en el sur de Alemania. La producción en mayores cantidades en la isla británica provocó que sus productos fuesen más baratos. El tratado de libre comercio alemán con su política arancelaria proteccionista dio un alivio en relación con los productores ingleses, pero en el interior creció otra industria poderosa en la cuenca del Ruhr como nuevo competidor para los artesanos sureños.

En esta situación, reconociendo estos nuevos competidores, las empresas pequeñas entraron en una mayor cooperación en la región. El empresario individual se consideró a sí mismo no como luchador solitario sino como especialista entre especialistas (Herrigel, 1997:51). Lo importante, no fue el éxito del productor como unidad independiente, sino el éxito del distrito industrial (Herrigel, 1997:51). Esta idea de que cada empresario se especializa en un área y aprovecha del alto conocimiento de los otros empresarios de la región dio las primeras bases para una estructura industrial con muchas empresas medianas especializadas. No había un acontecimiento histórico que

¹ En Prusia se introdujo la libertad para iniciar un negocio en 1812 con las reformas "Stein-Hardenberg". Esta reforma significó que ninguna institución (*Zunft*) podía impedir la creación de nuevas empresas (Plum, 1976:32).

llevó a un proceso de fundación de grandes unidades industriales como fue el caso en la cuenca del Ruhr (Herrigel, 1997:79). Esta estructura de una multitud de pequeñas y medianas empresas altamente especializadas predomina todavía en Baden-Württemberg. Además, el pensamiento de la región como unidad fue el inicio del concepto del agrupamiento industrial que hoy se conoce como *cluster* (Porter, 1990). En las regiones se incorporaban no solamente el gobierno local sino también bancos cooperativos y el sistema de capacitación.

La formación de bancos cooperativos orientados hacia la región y un fomento para mejorar el conocimiento tecnológico fueron en el siglo XIX parte de la política económica regional de las autoridades (Boelcke, 1992). El lema postulado por las autoridades estatales fue: el vecino productor no es necesariamente un enemigo ya que por la vía de la cooperación con este vecino productor se puede lograr un mayor éxito sin perder la meta de excelencia en el mercado (Herrigel, 1997:59). Las prioridades de la política estatal en este tiempo eran: la capacitación técnica y administrativa, la incorporación de tecnologías avanzadas del extranjero y el mejoramiento de la calidad. No había una política hacia la subcontratación.

Con la fundación del imperio alemán en 1871 terminó la soberanía de Baden y de Württemberg pero el poder de determinar la política económica quedó principalmente en la responsabilidad de los estados. Por esto no se registraron cambios significativos en estos rubros. Después de una crisis profunda en 1873 el desarrollo quedó estancado hasta los años 20 del siglo XX.

En la estructura económica dominada por las empresas pequeñas distribuidas por toda la región sureña no había mayores cambios, ni había procesos de encadenamiento. Todavía cada artesano trabajó por cuenta propia sin entrar en mayores cooperaciones con otros artesanos.

La actividad estatal a favor de una mejor organización de la economía nacional creció con la mayor

centralización y mucho más, durante la época de los nacionalsocialistas (Hardach, 1993: 77). Debido a intervención del gobierno central a favor de algunas industrias para la producción de materiales bélicos, los grandes talleres se convirtieron en fábricas. La centralización industrial implicó también una mayor integración vertical de empresas pequeñas en grandes plantas de producción (Herrigel, 1997:140).

Después de la Segunda Guerra Mundial en 1945, el lema era la descentralización en la política y en la industria. Las empresas ganaron otra vez su independencia. El reto para reconstruir el país concientizó a las empresas para buscar nuevos mercados en el mundo. A nivel mundial la producción en masa era ya la forma de producción predominante, con el resultado de que una empresa pequeña no era capaz de alcanzar los niveles de producción requeridos. La reacción de la industria principalmente artesanal de Baden-Württemberg fue la especialización en nichos. Las empresas aprovecharon el alto nivel de capacitación de sus trabajadores y se concentraron en desarrollar maquinaria y equipo de alto nivel tecnológico. La estructura de organización en forma de *cluster* y su mayor intercambio de ideas ayudó a las empresas en la especialización.

El gobierno estatal promovió este desarrollo con sus programas para mejorar la calidad y su política en la educación. Una infraestructura eficiente y la orientación exportadora facilitaron también economías de escala en estos productos especializados.

En los años 80, se presentó por parte de la producción esbelta japonesa un fuerte desafío hacia la especialización artesanal con un alto nivel tecnológico. Los japoneses lograron producir máquinas especiales con mayores economías de escala, aprovechando técnicas de producción mucho más flexibles. Además estas empresas japonesas introdujeron formas de producción más descentralizadas, las empresas alemanas le siguieron bajo la presión de los acontecimientos (Piore,

Sabel, 1984:329). La reacción del gobierno de Baden-Württemberg fue pronta. Se organizaron conferencias sobre estas nuevas formas de producción y con estas se desarrolló un amplio debate sobre el tema de cómo la industria local podría superar este desafío (Herrigel, 1997:281). En 1993 se creó el consejo para la economía en el año 2000, la *Zukunftskommission Wirtschaft 2000* (Wirtschaftsministerium, 1993). Para las empresas las nuevas ideas, particularmente una mayor cooperación interempresarial y el concepto de suministros justo a tiempo, significaron la necesidad de una reorientación.

Por el tipo de producto y la alta especialización de la producción, las empresas se convirtieron en socios ideales para la subcontratación. El alto conocimiento tecnológico facilitó que las empresas de Baden-Württemberg no solamente sean socios en contratos cotidianos sino que puedan ser socios para la subcontratación vertical o dinámica. Womack *et al.*, (1992:173) describen a los proveedores europeos como socios con un alto nivel tecnológico. Especialmente este mayor conocimiento tecnológico facilitó a las empresas japonesas, que se establecieron en los años 80's en Europa, la búsqueda de proveedores adecuados para su producción esbelta. (Womack *et al.*, 1992:175).

El nuevo lema de la producción esbelta, implicó una mayor cooperación para la cual muchas empresas del estado de Baden-Württemberg estuvieron bien preparadas².

Valores generales como el apego a la alta calidad, la puntualidad en la entrega y condiciones favorables como una amplia infraestructura, promovieron aún más la integración de unas empresas como subcontratistas en las cadenas de valor de otras empresas (Womack *et al.* 1992).

² El efecto positivo que se menciona aquí de la producción esbelta sobre una mayor cooperación entre las empresas no debe ser confundido con el desafío que causó la producción esbelta especialmente sobre los productores de automóviles y de maquinaria-herramienta. El último efecto causó la desaceleración del crecimiento estatal mencionado en el capítulo 2.1.

3.1.2 Las empresas grandes buscando suministradores

Baden-Württemberg no fue una región en donde se establecieron desde el inicio grandes empresas con su estructura de integración vertical como fue el caso de la Cuenca del Ruhr (Herrigel, 1997:74). La gran empresa en el estado sureño fue el resultado de un crecimiento paulatino, que se inició en las primeras décadas del siglo XX. Durante la primera guerra mundial, pero mucho más en la época del nacionalsocialismo, el estado intervenía a favor de productores de materiales bélicos para hacerlos más fuertes (Herrigel, 1997:141). Otras razones, que hicieron de pequeños talleres grandes fábricas, fueron la fusión, el crecimiento interno o la compra de otras empresas. Por ejemplo Daimler y Benz se fusionaron (Herrigel, 1997:159) y Bosch tenía un gran crecimiento interno por tener un monopolio temporal en nuevos componentes y por la compra de otras empresas (Mueller, Loveridge 1994:13).

Después de la Segunda Guerra Mundial empezó el siglo de la producción en masa también en Alemania y se consideraba a la gran empresa centralizada como el modelo de producción del futuro (Wellhöner, 1996). Durante esta época el pensamiento empresarial fue dominado por el lema de una mayor integración vertical con el objetivo de integrar el máximo de funciones que sea posible en la propia planta. Se consideraba suficiente contratar a un suministrador ajeno, solamente para ajustar los altibajos en la demanda a corto plazo (Herrigel, 1997:230). En estos tiempos solamente una subcontratación del tipo "de corto plazo" hubiera sido adecuado, porque no había un interés en cooperaciones para tiempos más largos. El subcontratista suministró el producto según las especificaciones del comprador pero no aportó ideas propias para mejorar el producto.

Este modelo entró en crisis con el éxito de la producción flexible japonesa (Herrigel, 1997:238). El

estudio del Massachusetts Institute of Technology (MIT) "*The future of the Automobile*" de 1984 sobre la productividad de plantas de automóviles causó mucho atención en el mundo (Womack *et al.*, 1992). Para Alemania este estudio reveló, que la profundidad de producción en las plantas automotrices era relativamente alta (Beck, 1998:232). Esto quiere decir, que en Alemania se produjeron una parte relativamente alta de los componentes y partes para un automóvil en la misma planta. El nivel del *outsourcing* era relativamente bajo.

En los años 80 las empresas grandes se percataron de que su sistema de producción en masa no era suficientemente flexible para reaccionar ante los cambios en un mercado globalizado (Reis, 1998:232). Especialmente en la industria de automóviles y de maquinaria-herramienta, la incapacidad de reaccionar rápidamente ante estas nuevas condiciones, causó un retroceso que desaceleró las tasas de crecimiento del estado de Baden-Württemberg en su conjunto.

Entre otras estrategias, las empresas grandes entraron en un proceso de descentralización. Con la reducción del proceso productivo interno y mayor autonomía para las unidades productivas, entraron al camino del *outsourcing* (Winkelmann, 1997:79). Con la separación de unas actividades se prosiguió hacia la meta de reducir la profundidad de producción y concentrarse en el negocio principal. En otras palabras, se enfocaron en el desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia y la organización del proceso productivo. Como resultado se deshizo de unidades de producción o departamentos, que no eran necesarios para tener el control sobre el mercado. El nuevo lema es la integración virtual, esto significa que una empresa dirige y organiza el proceso de producción y muchas otras empresas se especializan en unas cuantas competencias esenciales, las cuales están vinculadas a una red (Hamel *et al.*, 1995:279). Al fin del proceso de reducción en el tamaño de las grandes empresas se formaron nuevas empresas independientes, pero con un enlace muy estrecho

con la empresa grande (Beck, 1998:229). Estas nuevas empresas medianas (Reis, 1998) quedaron en las redes de las empresas grandes como subcontratistas, pero jurídicamente independientes y también hacen negocios con otras empresas.

En Baden-Württemberg para las grandes empresas es más fácil encontrar a subcontratistas que sean capaces a cumplir con las especificaciones requeridas (Womack *et al.*, 1992:175). Esto se debe en gran medida al desarrollo histórico en donde existía un ambiente favorable para el desarrollo de muchas empresas especializadas (Herrigel, 1997:244). Baden-Württemberg, dominado por una estructura con empresas pequeñas altamente especializadas, ofrece a las empresas una buena posibilidad para enfrentar los desafíos del mercado internacional con la subcontratación, obteniendo por esta vía mayor flexibilidad³.

Relacionado con la desaceleración del crecimiento económico en los años 90, surgieron críticas, de que las relaciones interempresariales en Baden-Württemberg son en su mayoría de tipo cotidiano, subcontrataciones a corto plazo o verticales (Heidenreich, Krauss, 1998:225). En pocos casos estas relaciones se han desarrollado hacia cooperaciones dinámicas, en donde los dos socios comparten la tarea de desarrollar nuevos productos. En la mayoría, especialmente cuando el producto no es un artículo que requiere un alto conocimiento tecnológico, las relaciones interempresariales son contratos cotidianos o subcontrataciones a corto plazo o verticales. En los casos en donde un productor entra en un contrato de suministro de componentes, el suministrador obtiene medidas exteriores del componente pero tiene plena libertad para desarrollar este producto, no se puede hablar de una cooperación dinámica tampoco. Womack *et al.*, (1992:145s) critican a las relaciones

³Herrigel (1997) presenta dos ejemplos en donde una empresa tenía dificultades con la subcontratación. Como primer ejemplo presenta la Automotriz BMW que está ubicada en una región más bien agrícola con el efecto de que un contrato de subcontratación interempresarial significó transportes a distancias más largas en muchos casos. El segundo ejemplo es aquel de la constructora de computadoras NIXDORF en donde el empresario fomentó la creación de nuevas empresas especializadas para tener subcontratistas de alto nivel cerca de su planta.

jerárquicas que predominan en el sistema de suministro entre comprador y vendedor. Existen casos en donde se puede hablar de una cooperación dinámica por ejemplo el caso de la Bosch, que asigna ingenieros a sus clientes principales para tener un contacto más estrecho con ellos en el desarrollo de nuevos componentes (Mueller, Loveridge, 1994:14).

La mayoría, 53 % de los contratos de suministro de cualquier tipo de las empresas de Baden-Württemberg son con empresas ubicadas en este estado (Heidenreich, Krauss, 1998:227). Heidenreich/Krauss (1998) y Womack *et al.*, (1992) advierten este enfoque de suministro en la región como un peligro para el desarrollo de soluciones alternativas y mejores. Ellos consideran un suministro con mayor participación global mejor para aprovechar las nuevas ideas que surgen en otras partes del mundo.

En resumen se puede destacar, que en Baden-Württemberg existe una extensa división de trabajo entre grandes y pequeños productores o productores en masa y productores especializados. Por el alto grado de la especialización en el estado existió siempre la cooperación interempresa en las regiones. En los últimos años con el proceso de la descentralización en las grandes empresas creció aún más el interés en las formas de cooperación interempresa en donde la subcontratación fue una de las opciones.

3.2 El fomento de la subcontratación en Baden-Württemberg

Economías avanzadas proveen una estructura altamente integrada entre las diferentes empresas. Baden-Württemberg pertenece a los estados con un tejido industrial denso con múltiples vínculos entre los diferentes agentes económicos.

La pregunta a investigar aquí, es ¿de qué manera la Unión Europea, el estado federal, local, los municipios o una institución no gubernamental han fomentado y fomentan esta integración?

Por representar a cuatro de las 222 regiones de la Unión Europea y a un estado federado en Alemania, existen políticas a favor de la subcontratación por parte de la Unión Europea y del gobierno federal de Alemania que influyen en las estructuras de la integración económica estatal.

En este apartado se analizarán las políticas de fomento por la Unión Europea y del estado federal, cuyo papel va a ser principalmente formular el marco dentro del cual se lleva a cabo el fomento. La siguiente parte presentará las actividades gubernamentales del estado de Baden-Württemberg el cual es el actor más importante, porque es aquí a nivel "meso" donde se formulan los programas concretos. Para completar la parte sobre las actividades de instituciones estatales se investigará también el papel de los municipios en el fomento de la subcontratación.

La última parte de esta sección presentará las actividades de otras instituciones, como las cámaras de industria y comercio, los bancos regionales, las profesiones libres y al final los directorios "quién suministra qué".

3.2.1 El papel de la Unión Europea y del gobierno federal en el fomento de la subcontratación.

Las dos instituciones consideran un desarrollo equilibrado entre las diferentes regiones como un aspecto importante de su política económica (Comisión 1999 Art. 1; Thieme, 1994:54; Maastricht Art. G 2). También existe un pleno acuerdo sobre el papel del estado para alcanzar esta meta. Haciendo referencia al esquema de Messner (1995), las dos instituciones consideran como valores a

nivel "meta" la disposición al diálogo, la clara separación entre estado y empresa particular⁴ y la orientación hacia el mercado. Los valores generales del nivel "meta" se reflejan en reglas más concretas como la aseguración de la libertad para formar contratos⁵. Cualquier persona/empresa es libre para formar sus contratos según sus necesidades con cualquier persona/empresa (Hesselberger, 1996:71). Las limitaciones son aquellas relacionadas con la ética, justicia social, protección al medio ambiente y las reglas para asegurar el funcionamiento de la competencia (Hesselberger, 1996:71; Maastricht Art. 130-3).

Los instrumentos de las dos entidades políticas a nivel "macro" para fomentar la subcontratación son: una política macroeconómica estable, la creación de un Estado de derecho que amplíe la confianza mutua, el establecimiento de una infraestructura eficiente y de alta calidad y un alto nivel educativo de la población. Todos estos aspectos generan un ambiente que alienta la confianza y una situación positiva para los negocios, pero no están especialmente diseñados para fomentar la subcontratación. La contribución que hacen todos estos esfuerzos para fomentar la subcontratación es reducir los costos de transacción. El fomento para una mayor integración económica se lleva a cabo indirectamente, mejorando el ámbito económico en general y al establecer un marco jurídico eficiente el cual asegure un intercambio confiable.

Para equilibrar el desarrollo económico, especialmente mejorar este en regiones atrasadas, las dos instituciones tienen amplios programas de ayuda financiera. Estos programas son diseñados de la manera de que un estado o una de las 222 regiones tiene que solicitarlos para financiar sus propios programas. El principio de la subsidiaridad tiene plena validez dado que la institución superior

⁴ Este valor básico de la clara separación entre estado y empresa particular no quiere decir, que no existe a veces un debate fuerte sobre la posición del estado como dueño de empresas, en particular según la situación política. Pero en general este valor es reconocido ampliamente.

⁵ La libertad para formar contratos está respaldado por el Artículo 2 de la ley fundamental de la República Federal de Alemania y por el Artículo 130 del Tratado de Maastricht.

solamente interviene cuando la entidad menor no tiene la capacidad para resolver un problema (Maastricht Art. G 3B & Art. 130; Grundgesetz Art. 23).

En la Unión Europea se habla de manera muy general sobre un fomento de la subcontratación (Maastricht Art. 130; Comisión, 1998:4). Por el principio de la subsidiaridad no es la Unión Europea, quien desarrolla las políticas del fomento a la subcontratación sino son los estados nacionales o en el caso de Baden-Württemberg el estado el que solicita la ayuda de los diferentes fondos de la Unión Europea⁶.

Cuadro 6.

Categorías para el otorgamiento de ayuda financiera por parte de la Unión Europea

- 1 Regiones en donde el ingreso promedio es menor del 75 % del ingreso promedio de la Unión Europea
 - 2 Regiones con industrias en declive y un alto nivel de desempleo
 - 3 Para reducir el desempleo de larga duración en toda la Unión Europea
 - 4 Para reducir el desempleo causado por el cambio de la estructura industrial en toda la Unión Europea
 - 5 Regiones con un alto porcentaje de agricultura con bajos ingresos
 - 6 Regiones con una densidad poblacional menor de 8 habitantes por kilómetro cuadrado
-

— Fuente: EUR-OP 1996 a:6

⁶ La comunidad se sirve de cuatro grandes "fondos estructurales" para reducir los desequilibrios regionales: el Fondo Social (SE), el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA) y el Instrumento Financiero para la Pesa (IFOP).

Para dirigir adecuadamente las transferencias, la Comisión ha dividido el área de la Unión Europea en 222 regiones. En este esquema el estado de Baden-Württemberg consiste de cuatro regiones. La Comisión definió seis categorías como se puede ver en el cuadro 6 para evaluar si una región requiere de ayuda financiera por parte de la Unión Europea⁷. Entre estos determinantes se encuentra como objetivo 1, regiones en donde el ingreso promedio es menor del 75 % del ingreso promedio de la Unión Europea. La ayuda puede ser solicitada para proyectos que mejoren la infraestructura, la capacitación, que promuevan la inversión directa para crear empleo y servicios que mejoren la situación de las empresas pequeñas y medianas. El último punto abarca actividades para fomentar el espíritu empresarial en general y en particular, existe también el estímulo a las grandes empresas para que subcontraten algunas de sus funciones internas, a fin de apoyar la creación de pequeñas empresas que aprovechen este tipo de oportunidades (Comisión, 1998:4). El segundo objetivo es el fomento de conversión de la estructura industrial de industrias en declive hacia industrias en crecimiento. La ayuda se destina a regiones en donde la tasa de desempleo es mayor que el promedio de la Unión Europea. Para estos dos programas se destina alrededor del 80 % de la ayuda financiera destinada a los fondos estructurales (Eur-OP., 1996a:4)

Baden Württemberg está compuesto por regiones en donde el ingreso promedio es de 130 % de la Unión Europea. Tampoco existe una tasa de desempleo mayor que en la Unión Europea causado por un declive de una industria. Ni para las categorías 3, 4 y 6 el estado sureño cumple los requisitos. En cambio si existen pequeñas áreas en el estado que se califican dentro de la categoría 5, en donde se da ayuda para mejorar las condiciones en el campo (Eur-OP., 1996a)⁸.

⁷ Una amplia descripción del papel de la Unión Europea en el desarrollo de las 222 regiones y sus instituciones para promoverlos da Ruiz Durán (1999:3s).

⁸ Este fondo para regiones con un alto porcentaje de agricultura con bajos ingresos no se debe confundir con la política agraria común por la cual se gasta casi la mitad del presupuesto de la Unión Europea.

Este programa está diseñado para mejorar las condiciones económicas en áreas en donde el campo no da suficientes ingresos y especialmente la gente joven emigra a las ciudades, pero no se menciona a la subcontratación.

A nivel de la República Federal de Alemania existe también el objetivo de equilibrar las condiciones de vida en toda la nación (*Grundgesetz* Art. 104a). El estado federal otorga también ayuda a regiones atrasadas o con industrias en declive. Además existen programas a favor de la industria del carbón, del uso eficiente de la energía, de la investigación, del desarrollo e innovación de las empresas medianas (*Mittelstand*) y del mejoramiento de la estructura económica regional (Bundeshaushalt, 1998:Kapitel 0902).

Cuadro 7, Gastos del gobierno federal para el fomento económico en 1998

456,800	100 %	Presupuesto federal total
10,774	2 %	Fomento federal a regiones atrasadas o con industrias en declive
1,423	0.3 %	Fomento federal para mejorar la competitividad de las empresas medianas
519	0.1 %	Fomento federal para la innovación en las empresas medianas

Fuente: Bundeshaushalt, 1998

El gasto para el fomento a regiones atrasadas o con industrias en declive en 1998 fue de 10,774 millones de marcos. Esto equivale al 2 % del presupuesto federal de 456,800 millones de marcos.

La mayor parte de esta cantidad se destinó a los estados orientales⁹.

En 1998 se gastaron para la promoción de la competitividad de las empresas pequeñas y medianas

⁹ Los estados orientales son Brandeburgo, Mecklemburgo-Pomerania Occidental, Baja Sajonia, Sajonia-Anhalt y el Estado libre de Turingia.

1,423 millones de marcos que equivale al 0.3 % del presupuesto federal. En este renglón se encuentran las ayudas financieras con 1,057 millones de marcos para el fomento de nuevas empresas (Bundeshaushalt 1998:Kapitel 0902 Titelgruppe 06). Otro renglón importante del fomento económico federal son los gastos para la investigación, el desarrollo y la innovación del *Mittelstand* con 519 millones de marcos que equivale a 0.1 % del presupuesto federal (Bundeshaushalt, 1998:Kapitel 0902 Titelgruppe 05). En los programas para el fomento de nuevas empresas y los programas de asesoramiento para las empresas medianas se hace hincapié en la buena conducta empresarial, la alta calidad, cumplir con fechas de entrega, etc. Aspectos importantes para una subcontratación exitosa pero no se menciona directamente ningún tipo de subcontratación (<http://www.bmwi.de>, 1999)¹⁰.

A nivel del presupuesto nacional tampoco se menciona la subcontratación como proyecto que merece ayuda financiera.

Las transferencias financieras para los programas mencionados de la Unión Europea y del gobierno federal se distribuyen de diferentes maneras. Existen algunos programas propios del gobierno federal pero la mayoría de estos programas están diseñados de manera que el estado solicita la ayuda del erario federal.

Otro instrumento muy importante, aparte de la ayuda financiera, con la cual el estado federal influye en el comportamiento de los agentes económicos es la determinación de impuestos (Meyer, 1993). Por medio de las leyes para la recaudación el estado promueve sus ideas en la economía. Con este instrumento el erario federal castiga y da incentivos para que los agentes económicos respeten valores que no se recompensan en el mercado (Zimmermann; Henke,

¹⁰Existen muchos programas y publicaciones que promueven la iniciativa de nuevas empresas por medio de manuales didácticos que se distribuyen gratuitamente (BMW, 1998) y artículos especiales en periódicos especializados (Flütter-Hoffman, 1998:K6).

1995). Estos valores son por ejemplo la protección al medio ambiente, el empleo de gente discapacitada, inversión en nuevas tecnologías con mayor riesgo o en regiones atrasadas e inversiones para crear empleo, entre otros (EStG:1998; KStG:1998). Los impuestos sobre la renta¹¹ que es el principal impuesto para las empresas se divide entre el erario federal, los estados y los municipios pero la legislación se hace a nivel nacional (*Grundgesetz* Art. 106). El ingreso total en 1996 del impuesto sobre la renta fue de 292,200 millones de marcos que equivale a casi el 40 % de los ingresos tributarios totales de las tres entidades políticas (Harenberg, 1997:329).¹² En las leyes se fijan las condiciones que tienen que cumplir las empresas para obtener descuentos en el monto de impuestos a pagar. La tasa máxima de impuesto sobre la renta para las empresas es del 39 % (Harenberg, 1997:329). De este 39 % se dan descuentos de manera, que la cantidad a que se aplica esta tasa puede ser reducida por cambios en la evaluación de bienes empresariales o en las tasas de depreciación (EStG:1998; KStG:1998). La política tributaria solamente es efectiva en fomentar o frenar actividades económicas particulares, si el empresario obtiene suficientes ganancias por las cuales paga impuestos.

La subcontratación no fue asunto por el cual se ha dado un descuento en el pago de impuestos sobre la renta. Aunque existen apoyos financieros considerables, el papel más importante de la Unión Europea y del gobierno federal en el caso del estado de Baden-Württemberg está en el nivel "meta" y "macro". Baden-Württemberg como estado con un ingreso relativamente alto, actualmente no se califica para los grandes programas. La política tributaria, por lo contrario, es más efectiva porque se abre la posibilidad para los empresarios de reducir su deuda fiscal. Esta posibilidad tiene mayor efecto en estados con ingresos mayores.

¹¹ Cuando se habla del impuesto sobre la renta se refiere a la *Lohn und Einkommensteuer* y *Körperschaftsteuer*.

¹² Las tres entidades son la federación *Bund*, los estados *Länder* y los municipios *Gemeinden* (Velte, 1993:9)

3.2.2 El papel del estado de Baden-Württemberg en el fomento de la subcontratación

El gobierno de Baden-Württemberg no tiene influencia directa en determinar la estructura de impuestos relevantes¹ ni el sistema correspondiente de descuentos, pero sí tiene gran poder en la manera de ejercitar el presupuesto. Con el gasto, el gobierno determina las preferencias a favor de uno u otro proyecto como son proyectos de infraestructura, educación y en particular un programa para el desarrollo económico (Meyer, 1993)

Por la globalización en donde un gobierno nacional pierde la capacidad de influir en el desarrollo económico con políticas macroeconómicas, se considera a las regiones, en este trabajo el estado de Baden-Württemberg, como la entidad política más importante para el desarrollo económico (Moss Kanter, 1998; Krätke; Heeg, 1997). Por esta razón las políticas a nivel "meso" serán en el futuro cada vez más importantes. Recordemos que el nivel "meso" abarca las instituciones que facilitan el diálogo, políticas para la infraestructura, educación e investigación, el aseguramiento del estado de derecho y una administración pública eficiente. Sobre estas actividades y la política económica se ha hablado en forma general en el capítulo 2. La pregunta a analizar aquí es si existen programas concretos que fomenten la subcontratación. Para ver esto con más detalle se investigará el presupuesto del fomento económico del estado y después se presentarán dos instituciones cuyo papel se considera muy importante en el fomento a la subcontratación.

¹Con impuestos relevantes se refiere a impuestos que tienen importancia para decisiones empresariales. El artículo 106 del *Grundgesetz* menciona en su segundo párrafo los impuestos que son determinados por los estados. Pero ninguno de ellos tiene gran importancia para influir en decisiones económicas (Zimmermann, Henke, 1995)

3.2.2.1 Análisis del presupuesto estatal para el fomento económico

Por medio de apoyo financiero el estado promueve sus ideas en la economía. Aquí se analizará si la subcontratación aparece como objeto del fomento en los diferentes programas estatales. En el caso cuando el gobierno estatal invierte dinero en el fomento de este tipo de contratos interempresariales, la Unión Europea otorgaría también ayuda².

Cuadro 8. La subcontratación como objeto del fomento económico en Baden-Württemberg

Presupuesto en millones de marcos, 1996.	Programa	Fomento de la subcontratación
406.7	fomento económico total	Subcontratación
175.8	fomento regional y atraer a empresas	no es tema
230.9	fomento a las empresas medianas	ver el cuadro 9

Fuente: Wirtschaftsministerium, 1998 y cálculo propio.

Como se puede ver en el cuadro 8, el fomento económico alcanza 406.7 millones de marcos en el año 1996. El renglón de fomento regional y para atraer empresas es de 175.8 millones de marcos. Los programas para el fomento regional se enfocan al mejoramiento de las condiciones para la actividad económica en regiones relativamente menos desarrolladas. En este título se encuentran también las transferencias que se hacen para ayudar a los municipios a establecer zonas industriales en su territorio. El papel de estas zonas para la subcontratación se investigará en el inciso 3.2.3. A nivel estatal la subcontratación no es tema ni en el desarrollo de regiones atrasadas ni en el fomento

²En la Unión Europea se habla en una forma muy general de la subcontratación como se mencionó en la parte 3.2.1.

de zonas industriales (<http://www.baden-wuerttemberg.de>, 1999). El gasto para atraer empresas foráneas para invertir en Baden-Württemberg está compuesto por propaganda para el estado en general pero también para ayuda directa a empresas³. La principal condición para obtener la ayuda es la creación de nuevos empleos (Boelcke, 1992:294s).

El segundo renglón con 230.9 millones de marcos en 1996 se destina al fomento de las empresas medianas (*Mittelstandsförderung*). El concepto de la *Mittelstandsförderung* abarca a todas las empresas que no son grandes, lo que quiere decir que tienen menos de 499 trabajadores (Wirtschaftsministerium, 1998:5) al cual pertenecen el 90 % de las empresas en Baden-Württemberg (Landesgewerbeamt, 1997:7). Por su importancia en la política económica del estado se desglosa este título en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. La subcontratación como objeto del fomento de empresas medianas (*Mittelstandsförderung*)

Presupuesto en millones de marcos, 1996		Programa <i>Mittelstandsförderung</i>	Fomento de la subcontratación
87.7	38 %	Ayuda para créditos	No se menciona a la subcontratación
64.3	28 %	Investigación	Sí, en forma indirecta
36.7	16 %	Capacitación	Sí, en forma indirecta
24.3	10 %	Transferencia de tecnología	Sí
10.9	5 %	Programas especiales	Sí, según programa
7.0	3 %	Exposiciones y Exportación	Sí
Total	230.9		100 %

Fuente: Wirtschaftsministerium, 1998 y cálculo propio.

³La inversión de la Daimler-Benz en Rastatt (pequeña ciudad en Baden) fue fomentada por una ayuda financiera del estado de Baden-Württemberg de 122 millones de marcos. Esta ayuda fue distribuida sobre varios años e incluye descuentos en el impuesto sobre la actividad industrial que determina y cobra el municipio (Boelcke, 1992:303).

De este presupuesto se destina el 38 % a programas que ofrecen ayuda financiera para créditos con una tasa de interés menor que en el mercado. La subcontratación en sus diferentes formas no aparece como requisito para obtener este tipo de ayuda (<http://www.baden-wuerttemberg.de>, 1999). El segundo título con el 28 %, se destina a la investigación relacionada con las empresas medianas. Existen institutos y proyectos de investigación cuyo objetivo es investigar de qué manera las empresas medianas y pequeñas pueden aprovechar los nuevos desarrollos económicos y las nuevas innovaciones tecnológicas. En Baden-Württemberg no existe un instituto de investigación propiamente enfocado al análisis en tanto a la forma en que la subcontratación puede mejorar la situación de las empresas medianas y pequeñas (Landesgewerbeamt, 1997). Dentro de los proyectos de investigación la subcontratación es un tema, especialmente cuando se refiere a la transferencia de tecnología.

El tercer rubro abarca la capacitación. Estos fondos se otorgan a instituciones como las cámaras de industria y comercio, los cajas de ahorro, iniciativas particulares⁴, oficinas de empleo etc. que ofrecen cursos de capacitación (Wirtschaftsministerium, 1998). Algunas de estas instituciones se investigarán con mayor profundidad en el inciso 3.2.3.

La transferencia de tecnología consume el 10 % del presupuesto para la *Mittelstandsförderung*. La Fundación "Steinbeis" es la institución más importante en la tarea de la transferencia de tecnología⁵.

⁴ Entre las iniciativas particulares se encuentra una gran multitud de instituciones que ofrecen entre otros servicios cursos de capacitación. Entre ellos se encuentra por ejemplo *Bund der Selbständigen*, *Wirtschaftsjunioren*, *International Project Centre* etc. (Wirtschaftsministerium, 1997)

⁵ Existen aparte de la Fundación Steinbeis otras instituciones que promueven el conocimiento tecnológico pero son mucho más especializadas y su alcance es menor como por ejemplo el BOMZ *Deutsches Zentrum für Biomaterialien und Organersatz* (BMOZ, 1998), el INSTI *Innovationsstimulierung der deutschen Wirtschaft durch wissenschaftlich-technische Information* (INSTI, 1998) y la HSG-IMIT Hahn (HSG-IMIT, 1998).

Por su importancia también para el fomento de contratos de subcontratación se presentará a esta institución en el apartado 3.2.2.2.

En quinto lugar con el 5 % aparecen los programas especiales. En los últimos años existió una gran variedad de estos programas como el fomento a la industria cinematográfica o la iniciativa para la generación joven. En estos programas la subcontratación no fue un aspecto de relevancia (Wirtschaftsministerium, 1998). A este renglón pertenece también el programa para el fomento a nuevas empresas para el cual se gastaron 3 millones de marcos en 1996 (Wirtschaftsministerium 1998:44). Con la ayuda para el fomento de inicio de nuevas empresas, se financian actividades como conferencias, consultoría y propaganda (IFEX, 1999). Pero todos estos programas a favor de iniciar una empresa no mencionan en detalle los diferentes tipos de la subcontratación. Aquí se habla solamente en general sobre contactos y las necesidades para encontrar clientes como son: la alta calidad, el cumplimiento de fechas de entrega y aspectos generales que promueven un clima de negocios agradable (IFEX, 1999; Landesgewerbeamt 1997:30). El último renglón a analizar es el 3 % que se gastó en el año 1996 para el fomento a la actividad exportadora y relacionado con esto, la participación de empresas de Baden-Württemberg en exposiciones. Por su importancia para el fomento de la subcontratación se presentarán estas actividades con más detalle en el inciso 3.2.2.3.

Todos los programas de capacitación, así como los de transferencia de tecnología, y los de fomento para nuevas empresas, etc., no son desarrollados por el gobierno del estado sino que existen instituciones no gubernamentales que solicitan estos fondos para sus propios servicios. El gobierno determina las condiciones que tienen que ser cumplidas para que las instituciones puedan obtener la ayuda financiera. El fomento de un tipo de la subcontratación no fue en ningún programa requisito para otorgar fondos de financiamiento (<http://www.baden-wuerttemberg.de>, 1999).

3.2.2.2 Transferencia de Tecnología (La fundación Steinbeis)

En la teoría económica el conocimiento de tecnología y su aplicación obtiene cada vez mayor importancia (Tirado Jiménez, 1998:15; Grossman, Hart, 1994). Esta necesidad de mejorar el enlace entre la industria, especialmente la industria pequeña y mediana con los centros de investigación, los tecnológicos y las universidades del estado dio como resultado en la creación de la Fundación Steinbeis en 1971. (Alberti, 1991:8). La fundación Steinbeis es una institución pública del derecho privado⁶, que significa plena autonomía del gobierno para cumplir con su objetivo de ofrecer a toda la economía el conocimiento científico y tecnológico (Alberti, 1991:60). Con el nombre se hace homenaje al político Ferdinand von Steinbeis (1807 - 1893) que fue el primero en establecer el fomento económico por la vía de la difusión del conocimiento tecnológico el cual se presentó en el inciso 2.4.1.

Hoy la meta de la Fundación Steinbeis es facilitar el acceso de la industria mediana y pequeña del estado de Baden-Württemberg al alto nivel de conocimiento científico y tecnológico que existe en los centros de investigación y de educación superior (Alberti, 1991:60). El trabajo de la Fundación consiste en general en ofrecer consejos para el fomento de la investigación y del desarrollo y la promoción de la capacitación tecnológica en las empresas medianas y pequeñas. En 1997 había 19,828 contratos de los cuales 11,722 fueron cooperaciones en donde el objetivo fue establecer un contacto de un empresario con un investigador para resolver un problema técnico. Además la Fundación ofrece trabajos de investigación y desarrollo según las especificaciones del empresario (Steinbeis Stiftung, 1998:14s). En 1997, se contaron con 4,395 proyectos. Las actividades de

⁶ La noción "derecho privado" en relación con una institución pública se refiere al tratamiento de esta institución ante los tribunales. Para la Fundación Steinbeis se aplican las mismas leyes como para una empresa particular. A instituciones públicas del derecho público se aplican otras leyes.

capacitación tuvieron 2,808 contratos y los trabajos para informar sobre programas de fomento económico alcanzaron 903 proyectos.

La Fundación Steinbeis funciona como una agencia en donde el empresario formula su problema técnico y solicita ayuda a la Fundación. En la mayoría de los contratos esta institución contacta al empresario con un investigador de un centro de investigación o de educación superior del área en la cual el empresario tiene su problema técnico (Alberti 1991: 43s). De acuerdo con este esquema cada empresario, independientemente del tamaño, tiene acceso a investigadores de vanguardia sin tener los costos de un departamento de Investigación y Desarrollo.

El financiamiento es asegurado de la siguiente manera: la primera consulta es pagada por el gobierno de Baden-Württemberg y las siguientes consultas las paga el empresario (Alberti 1991: 39). Los ingresos de la Fundación Steinbeis en 1997 fueron de 137 millones de marcos. El origen de los ingresos se ve en el cuadro 10. Allá se ve, que la mayoría de los ingresos proviene del trabajo como consulta, investigación y desarrollo compartida y capacitación (Steinbeis Stiftung, 1998:51).

Cuadro 10, Origen de los ingresos de la Fundación Steinbeis en 1997

91.3 % Contratos de consulta, investigación & desarrollo compartido y capacitación

5.6 % Interés y Renta

2.9 % Otros ingresos

0.2 % Subsidios del gobierno de Baden-Württemberg

Fuente: Steinbeis Stiftung 1998:54

Para la subcontratación el mejoramiento del nivel tecnológico fomentado en estos programas

significa hacer más posible la integración de empresas pequeñas a redes empresariales de alta tecnología sin incurrir en mayores costos para un departamento de investigación y desarrollo propio. Especialmente los contratos de consejería técnica que representan la mayor parte del trabajo de la Fundación Steinbeis pueden jugar un papel importante en facilitar contratos de subcontratación. El subcontratista puede mejorar su desempeño tecnológico hasta alcanzar los niveles requeridos para integrarse en un contrato de subcontratación a partir del cual se puede aprovechar un mayor conocimiento del contratista. Por esta vía un contrato a corto plazo que se basa en menores sueldos puede convertirse en un contrato vertical o en una subcontratación dinámica pero no se puede hablar de un fomento directo de la subcontratación.

Heidenreich y Krauss (1998:435) critican que la Fundación Steinbeis sea una institución que preserve el conocimiento tecnológico establecido pero le falta la capacidad para llevar a los empresarios a nuevas áreas de tecnología como la biotecnología. Beise *et al.* (1995) señalan, que no se debe sobreestimar el trabajo de la fundación, porque solamente el 15 % de los empresarios de Baden-Württemberg consideran a la Fundación Steinbeis como fuente de nuevas ideas, la mayoría considera a sus clientes como la razón para desarrollar nuevas ideas (Heidenreich, Krauss, 1998:230). A esta crítica se tiene que responder que no es la Fundación Steinbeis la que tiene las ideas para la innovación sino ella solamente actúa como agente cuando el empresario lo solicita.

3.2.2.3 Participación en ferias y cooperación económica internacional

Alemania tiene una muy larga tradición de Exposiciones y Ferias cuyos inicios se remontan hasta el siglo XI (Auma, 1998). Las Ferias son un elemento crucial en una economía de mercado porque es

aquí donde los ofertantes encuentran a posibles compradores en un lugar y en un tiempo determinado (Auma, 1998). El gobierno estatal de Baden-Württemberg fomenta por varias instituciones la participación de las empresas del Estado en ferias regionales, nacionales e internacionales (IFEX, 1999 Landesgewerbeamt, 1997:15). El enfoque de estos programas son principalmente las empresas nuevas, empresas que recientemente iniciaron su negocio. El apoyo gubernamental abarca estantes compartidos y financiado por el gobierno y créditos a una tasa de preferencia (Wirtschaftministerium, 1998).

Encontrar a clientes significa frecuentemente un gran esfuerzo para las nuevas empresas. Las ferias, especialmente las exposiciones especializadas, son el lugar ideal para acercarse a nuevos clientes o suministradores (Auma, 1998). Al inicio de una relación económica los contratos comerciales son generalmente de tipo cotidiano. Pero las ferias son un lugar ideal para aquellas empresas que tienen la capacidad y el interés en formar cooperaciones más estrechas. Aquí se puede negociar sobre aspectos generales sin incurrir en costos mayores antes de que se entre en un análisis más profundo. Los costos de transacción para encontrar un socio adecuado son menores en las ferias. Sin embargo, visitar las empresas de socios potenciales en lugares muy dispersos sería mucho más costoso.

Tampoco en el área de las ferias existe un fomento directo por parte del gobierno de Baden-Württemberg a favor de la subcontratación, pero como en el caso anterior de la transferencia de tecnología el fomento para que las empresas del estado sureño participen en las ferias, significa un aporte importante para que se puedan desarrollar contratos de subcontratación.

A causa de una existente alta integración industrial en Baden-Württemberg pero también a nivel nacional en Alemania no se desarrolló una feria especialmente para la subcontratación (Auma, 1998).

Para el fomento de la cooperación a nivel internacional el gobierno y la iniciativa privada de Baden-Württemberg crearon en 1990 la sociedad para la cooperación económica (*Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit Baden-Württemberg m.b.H: GWZ*). El objetivo de esta sociedad es la mayor integración de la industria del estado en los mercados internacionales (GWZ, 1998:2). Los proyectos en particular son el mejor aprovechamiento de participaciones en ferias internacionales, promover las exportaciones por parte de empresas medianas y pequeñas, visitas informativas por parte de empresarios del estado al exterior y facilitar el encuentro con nuevos socios comerciales en general (GWZ, 1998:6). Entre estas actividades se resume también la visita del gobernador del estado de Baden-Württemberg a México en 1998 en compañía de un grupo de empresarios del estado sureño (sin autor, 1998: 197). La publicación sobre los servicios de la GWZ no menciona la subcontratación (GWZ: 1998).

Con esto, se termina el análisis de las actividades del estado a favor de la subcontratación y se continúa con la unidad política más pequeña, los municipios.

3.2.3 Los Municipios de Baden-Württemberg

En un mundo globalizado la importancia de la política económica del municipio, que se ubica en el esquema de Messner (1995) a nivel "meso", obtendrá cada vez más peso (Moss Kanter, 1998:71).

Para Moss Kanter, son los municipios, quiénes aún tienen más importancia en la formación del ambiente económico que los estados.

Bajo el principio de la subsidiaridad los municipios tienen la autonomía en todos los asuntos que se pueden regular a nivel municipal (Art. 28-2 Grundgesetz; Hesselberger, 1996:203). Entre las tareas

del municipio están la infraestructura local, el suministro de agua potable y electricidad, la recolección de basura y la urbanización de zonas industriales (Wehling, 1994a:7).

El municipio no solamente es autónomo para desarrollar las zonas industriales sino también tiene gran interés en esta actividad (Icks, 1994). Frecuentemente los municipios entran en una fuerte competencia para atraer empresas a sus zonas industriales⁷.

Existen dos razones principales que promueven el interés de un municipio en tener una fuerte base industrial. Primero el establecimiento de empresas significa para la región puestos de trabajo y con esto un mayor bienestar de la población local. El segundo punto es el ingreso por medio de impuestos que las empresas pagan al municipio local⁸.

Muchos municipios tienen su página en internet para ofrecer sus servicios entre cuales también se encuentra el fomento económico. Estos programas abarcan el consejo sobre programas públicos de apoyo financiero, consejos para fundar nuevas empresas, presentación de las ventajas económicas de la localidad hasta ayudar en realizar trámites para establecer una empresa en el municipio correspondiente. Los programas son muy distintos pero su mensaje es claro: atraer a nuevos inversionistas⁹.

Aunque no se menciona a la subcontratación en las páginas de internet los responsables en los municipios tienen un gran interés en el sano desarrollo de las empresas de su localidad. Las

⁷Esta competencia fue en los años '70 y '80 muy fuerte. Hoy, esta competencia es vigilada por el Comisario para asuntos de competencia de la Comisión Europea. La Comisión mantiene un control exhaustivo en lo que respecta a las subvenciones públicas a la industria y algunos tipos de ayuda deben ser aprobados por ella, según el Tratado (Eur-OP, 1996b:15). Esto llevó a una reducción de esta competencia (Maibaum, 1993:242).

⁸ El financiamiento de los municipios está compuesto por una parte del impuesto sobre la renta, que es determinado y distribuido por el gobierno federal y por otra parte por impuestos propios como el impuesto sobre el patrimonio empresarial (*Gewerbesteuer*), cuya base y nivel está determinado por el municipio mismo (Velte, 1993b:9).

⁹ En las páginas investigadas de la región rural Schwäbisch Hall (<http://www.wfgsha.de> 1999) y de las ciudades de Stuttgart (<http://www.stuttgart.de> 1999) y Mannheim (<http://www.mannheim.de> 1999) no se mencionó explícitamente a la subcontratación.

experiencias del pasado como el desarrollo de *cluster* han mostrado, que una estructura particular puede empujar al desarrollo económico (Porter, 1990, 1998). Con base en esta idea del *cluster*, los municipios buscan empresas que se integran en una estructura industrial preferida como por ejemplo para el desarrollo de los parques tecnológicos. Son los municipios quienes pueden definir de qué manera se utilizarán los terrenos baldíos. El desarrollo de zonas industriales puede llevar a una subcontratación como resultado del establecimiento cercano de una empresa a otra.

Otro papel del municipio a mencionar, es su capacidad para fomentar el diálogo entre diferentes agentes económicos. Si son las fiestas populares a nivel informal o reuniones y conferencia, siempre habrá la posibilidad de contacto y de intercambio de ideas. Para la subcontratación esto significa una posibilidad pero no se trata de un fomento de la subcontratación organizado por parte de los municipios.

En resumen se puede destacar, que a ningún nivel gubernamental existe un fomento programado a favor de uno u otro tipo de la subcontratación, pero todas las instituciones tienen gran interés en establecer buenas condiciones para el desarrollo de relaciones interempresariales. A continuación se entra al análisis de otras instituciones.

3.2.4 Otras instituciones involucradas como promotores de la subcontratación en Baden-Württemberg

En una sociedad plural existen a parte de los gobiernos una gran cantidad de otras instituciones que intervienen en la política según sus convicciones y sus objetivos (Teufel, 1996). Con respecto al fomento de la subcontratación existe también esta pluralidad, en donde organizaciones no gubernamentales y empresas particulares actúan a favor de la meta de una mayor integración y cooperación en la economía.

Entre estas instituciones, las principales en Baden-Württemberg están las Cámaras de Industria y Comercio, los Bancos regionales las profesiones libres y los directorios "Quién suministra qué".

Todas actúan según su marco legal y sus objetivos en el ámbito del fomento de la subcontratación. En las siguientes secciones se analizará su posición en la sociedad alemana, sus objetivos y su papel en el fomento de la subcontratación.

3.2.4.1 Las cámaras de industria y comercio

Las cámaras de industria y comercio son una organización descentralizada a las cuales pertenecen todas las empresas de una región. A nivel federal existen 82 cámaras de industria y comercio que tienen alrededor de 3 millones de miembros. La ley exige que todas las empresas tengan que pertenecer obligatoriamente a la cámara de industria y comercio de su región y pagar cuotas de membresía independientemente de su rama y su tamaño (<http://www.diht.de>, 1999)¹.

¹ Las cuotas también son obligatorias. La idea atrás de la obligatoriedad es hacer las cámaras independientes del financiamiento de unas empresas que pueden obligar a la cámara a tomar una posición a su favor y por otro lado hacer las cámaras independientes de la influencia del estado. Independiente del monto de pago cada miembro tiene una voz en las votaciones internas (<http://www.diht.de>, 1999)

Las cuotas de membresía dependen del poder económico de las correspondientes empresas. El objetivo de las cámaras es el fomento del desarrollo económico de su región (Sieber, 1992) y la representación de los intereses empresariales ante las autoridades municipales y estatales. Para la representación de estos intereses ante el gobierno federal y la Unión Europea. Las cámaras están integradas a nivel federal en el DIHT *Deutscher Industrie und Handelstag*, (Dieta alemana de industria y comercio). Para lograr el objetivo de fomento económico de la región, las cámaras de industria y comercio organizan conferencias. por ejemplo: cómo iniciar un nuevo negocio, para informar sobre las fuentes y trámites de promociones financieras gubernamentales, cómo aprovechar nuevas tecnologías, etc. Además elaboran programas de capacitación o fomentan el debate sobre aspectos del desarrollo económico de la región. Se informa a la comunidad empresarial sobre nuevas reglas jurídicas y nuevas posibilidades en el mercado etc. (<http://www.stuttgart.ihk.de>, 1999). El DIHT ofrece por internet un programa "DIHT Scout" que proporciona la posibilidad de que un empresario pueda entrar en contacto con otro empresario que buscan cooperaciones interfirmas. El solicitante puede determinar la rama, región y otras especificaciones particulares y el programa le ofrece inmediatamente posibles socios (<http://www.diht.de./flasch.html>, 1999).

El trabajo de las cámaras a nivel político es contribuir en el proceso de formulación de posiciones para el debate público sobre asuntos que afectan a sus miembros. Estas labores abarcan conferencias, encuestas y encuentros entre representantes de las cámaras de industria y comercio y los empresarios de la región correspondiente.

Entre todos estos servicios a favor del desarrollo económico sustentable de la región, se encuentra también el mejoramiento de contactos entre los diferentes empresarios de esta región. Los numerosos encuentros y reuniones en las cámaras presentan una posibilidad de entrar en contacto con otros empresarios y formar cooperaciones interempresariales. Este foro del diálogo

fue también una de las fuentes para el desarrollo de los *cluster* en el pasado como se presentó en el inciso 1.2.2. El trabajo más cercano a un fomento de la subcontratación sería el programa del DIHT "DIHT Scout" en donde se ofrecen la posibilidad de formar cooperaciones interempresariales.

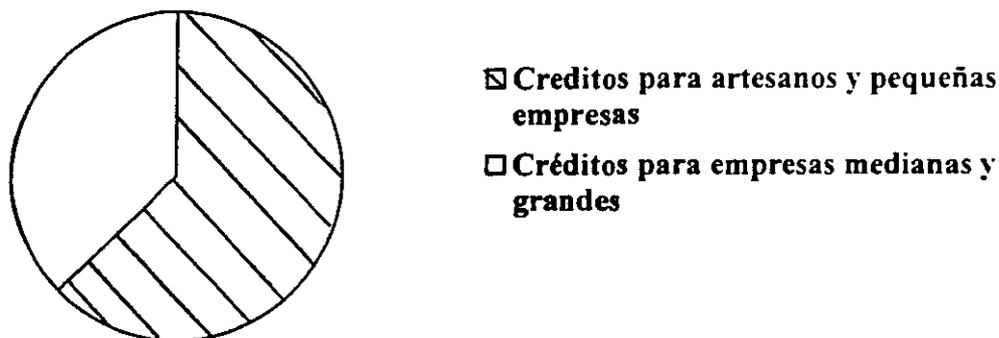
Las cámaras actúan como interlocutor y consejero a nivel general (Stober, 1992) pero sus recomendaciones tienen que quedarse en forma general². Por su amplio conocimiento de la estructura económica y empresarial de su región, ellas pueden dar recomendaciones sobre cuales empresas pueden ser un socio adecuado para una subcontratación pero tampoco ellos fomentan explícitamente la subcontratación.

3.2.4.2 Los bancos regionales

Entre la gran variedad de bancos existe la organización de las Cajas de Ahorro (*Sparkassen*). Las Cajas de Ahorro están enfocadas con su negocio a la región donde están ubicadas. Los *Sparkassen* son un mayor prestador de créditos en la economía regional (Geiger, 1994:12). En 1997 el volumen de préstamos a empresas en Alemania otorgadas por las cajas de ahorro fue de 821,200 millones de marcos. Esta cantidad equivale a los 36.9 % de la cantidad total de todos los créditos otorgados en Alemania en este año. En el segmento de créditos para artesanos cuyo negocio es primordialmente regional, las cajas de ahorro alcanzan una participación en el mercado del 62.9 % (Deutscher Sparkassen- und Giroverband, 1997a:68) como se puede ver en la gráfica 11.

²Un consejo detallado sería un servicio financiado con cuotas que haría competencia a los consejeros empresariales que tienen que cobrar por sus servicios. La actividad de las cámaras sería una intervención en el mercado en contra de los consejeros empresariales. Según el valor "meta" se rechaza cada actividad que falsifique el funcionamiento del mercado.

Gráfica 11. Créditos otorgados a los artesanos y las pequeñas empresas por los Sparkassen en 1997



Fuente: Deutscher Sparkassen und Giroverband, 1997 a:68

Por su cercanía a la región y su gran importancia para las pequeñas y medianas empresas se presentará aquí al grupo de las Cajas de Ahorro con más detalle. Existen otros bancos importantes y Bancos de fomento como la *Kreditanstalt für Wiederaufbau*, los *Bürgschaftsbanken* y la *Ausgleichsbank*, pero en general su alcance en la región es limitado³.

Los *Sparkassen* son una institución paraestatal descentralizada bajo la ley bancaria particular y la ley económica comunal (Geiger, 1994:26). En la junta de gobierno de los *Sparkassen* están también representantes de los municipios en los cuales opera el banco. El objetivo de las Cajas de Ahorro es, la sumministrazione de la completa gama de servicios bancarios en toda la región, promoviendo especialmente el desarrollo de los artesanos y de las empresas pequeñas y medianas (Hieber, 1993).

Las amplias actividades a favor de una región están concentradas en el programa "Ubicación aquí" (*Standort Hier*) y alcanzan desde conferencias para el fomento de nuevas empresas y

³El desarrollo económico sustentable es el objetivo de todos los Bancos de fomento. En sus estatutos no se hace referencia a un fomento para uno u otro tipo de subcontratación. Sobre la *KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau* (Seesing, 1998:27), sobre la *Bürgschaftsbank* (Bürgschaftsbank, 1999) y sobre la *Ausgleichsbank* (Ausgleichsbank, 1999)

investigación un profundo conocimiento de cómo formar cooperaciones interempresariales para que sean eficientes.

Ellos alimentan su alto nivel de conocimiento por investigación propia o por una intensiva colaboración con investigadores de las universidades o institutos que hacen trabajos sobre estos temas (Andersen Consulting, 1995)⁵. El consejero empresarial es quizás el único que trabaja concretamente a favor de uno u otro tipo de subcontratación, cuando el empresario lo pide, pero no se trata de un fomento generalizado a favor de esta forma de cooperación interempresarial.

3.2.4.4 Directorios "Quién suministra qué"

Existe una gran cantidad de directorios que dan información sobre los tipos de empresas que existen en el mercado y sobre los productos ofrecidos. Las empresas interesadas redactan una presentación de su empresa y los productos que ofrecen, lo mandan a los diferentes editores para que ellos lo publiquen en sus correspondientes directorios. Los editoriales cobran a las empresas un precio según tamaño y tipo de la presentación. No existe una norma sobre como y sobre cuales datos las empresas tienen que diseñar su oferta. En general ellos se concentran en el surtido de productos que ofrecen, el nivel de calidad (si sus productos cumplen con alguna norma establecida como DIN o ISO), su capacidad a adaptar sus productos a demandas especiales y sus modalidades de suministro a potenciales clientes (Hoppenstedt, 1998). Además se publican la dirección completa incluyendo los nombres de las personas responsables de diferentes áreas para facilitar un primer contacto.

⁵ Un ejemplo de la actividad en la investigación por parte de las empresas de consejería empresarial sería la revista de investigación "Mc Kinsey Quarterly" de la empresa Mc Kinsey que se edita cuatro veces por año. La revista difunde el trabajo de los socios de la empresa. En los últimos años no ha habido un trabajo sobre la subcontratación pero sí sobre la integración virtual vertical (Zielke, 1996).

Especialmente los directorios especializados son de gran valor para un empresario que está buscando un bien definido.

Los directorios ofrecen a la comunidad empresarial algo similar como las ferias, aunque la explicación escrita de un producto ó de la capacidad productora de una empresa nunca puede ser tan satisfactoria como el encuentro personal entre los empresarios en una feria. Pero para un primer contacto los directorios pueden ser de gran utilidad.

Para la subcontratación los directorios tienen una función muy similar a la de las ferias de tal forma que aquí puede estar el primer contacto para una cooperación más profunda.

3.3. Conclusiones preliminares

El capítulo tres empezó con un resumen histórico sobre cómo se desarrolló la subcontratación en el estado de Baden-Württemberg. De esta parte se concluye que existen muchas relaciones interempresariales pero no se realizó una amplia aplicación especialmente de la subcontratación vertical o dinámica. Aunque la cooperación interempresarial juega un papel importante en el desarrollo de la estructura industrial en Baden-Württemberg, no se llevaron a cabo en una forma amplia contratos de subcontratación.

La mayor parte del capítulo se destinó a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales para analizar de qué forma ellas fomentan la subcontratación. El resultado es pobre, no se puede hablar de un fomento programado de la subcontratación.

Las instituciones a nivel europeo y federal ofrecen solamente fondos, pero no desarrollan programas concretos. A nivel estatal la situación es diferente. El estado como principal actor a nivel "meso" ofrece fondos y desarrolla sus programas. Se presentaron algunos, pero su papel en fomentar la subcontratación es más de índole indirecta. Los municipios aportan también una parte considerable para el fomento económico pero tampoco aquí la subcontratación es un asunto que se menciona explícitamente.

En la última sección del capítulo se analizaron las actividades de otras instituciones, que desarrollan programas concretos para los cuales ellos pueden solicitar fondos de las entidades estatales. Tampoco en estos programas aparece la subcontratación como proyecto de fomento.

Al final queda la pregunta, ¿por qué la subcontratación, aún con sus ventajas, no es tema de mayor importancia en el fomento económico en el estado de Baden-Württemberg? En la parte 1.4.3 se analizaron las ventajas de la subcontratación como la posibilidad de fomentar el crecimiento económico, mejorar el tejido industrial, reducir el desempleo, aumentar el nivel

tecnológico y gerencial en la economía, mejorar la situación competitiva de las empresas nacionales y sustituir importaciones. Aunque las ventajas pueden ser considerables las autoridades en Baden-Württemberg y también de las instituciones no gubernamentales han optado por otras medidas para el fomento económico.

Sin hacer un análisis de cada institución por separado se pueden destacar algunos posibles razonamientos comunes. Entre ellos se investigarán los siguientes: la noción de la autonomía en formular contratos, aspectos de optimización del gasto presupuestal, el desarrollo histórico de la estructura industrial y alternativas que se han diseñado para alcanzar metas similares.

El primer punto es la noción de la autonomía en formular contratos que tiene su fundamento en el artículo 2 de la ley fundamental (Art. 2 Grundgesetz). De este artículo constitucional se desprende el valor a nivel "meta" de que el estado no debe intervenir en la formulación de contratos entre personas particulares⁶. Se puede argumentar que un fomento a favor de un tipo de contrato como sería un contrato de subcontratación, no es una intervención de forma dirigista y además respeta completamente la autonomía de los socios a formular su contrato. El estado solamente da un incentivo para que los empresarios decidan libremente entrar en un contrato de subcontratación o en otro tipo de cooperación interempresarial. Por otra parte se puede pensar que una recomendación a favor de un tipo de contrato por parte de un gobierno o una institución reconocida ya puede ser interpretada como una intervención que no se puede justificar bajo el argumento de mejorar la eficiencia económica como se mencionó en la parte 2.3.2. El gobierno de Baden-Württemberg es un gobierno del partido conservador y tiende hacia el último argumento.

El segundo aspecto a considerar es el argumento presupuestal. Los ingresos de cada institución política son limitados y en su gasto se tiene que comprobar ante el parlamento u otra institución

⁶ Esto tiene su límite cuando se trata de contratos contra valores éticos o cuando un contrato no cumple con normas legales como la ley de trabajo o la ley para la protección de la juventud.

en qué se gastan estos recursos eficientemente según las metas antes señaladas. La pregunta para el gobierno del estado pero también en las otras entidades políticas y no gubernamentales es, si el fomento de la subcontratación es un gasto aceptable, considerando las metas y el ambiente en que estas entidades operan. Además entra aquí el aspecto de costos de oportunidad que quiere decir cuando un gobierno gasta sus fondos para el fomento de la subcontratación se tiene que dejar de gastar en otros proyectos. El financiamiento a favor de un programa significa que se tiene que renunciar a financiar otro programa. Considerando al gobierno federal y la Unión Europea queda a destacar que ellos frecuentemente mantienen los esfuerzos que se hacen en las regiones como se describió en la parte 3.2.1. Por el concepto de la subsidiaridad es en este caso el estado de Baden-Württemberg que tiene la decisión para establecer un programa de fomento para la subcontratación y pedir fondos de estas entidades mayores. Del análisis realizado en la parte 3.2.2.1 se puede concluir, de que el gobierno del estado de Baden-Württemberg considera otros programas más adecuadas para alcanzar la meta del fomento económico.

Independiente de esto la evaluación de si un fomento de la subcontratación lleva a la economía estatal a un mayor nivel de eficiencia, se tiene que investigar la situación del tejido industrial en el pasado y actual que se hace en el siguiente punto.

El análisis de este punto sería el tercer argumento que puede justificar la decisión en el estado sureño en contra de un programa concreto a favor de la subcontratación. En la parte 2.1 y con más detalle en los apartados 3.1.1 y 3.1.2 se presentó una investigación de la estructura industrial del estado de Baden-Württemberg en el pasado y su situación actual. Como resultado se puede destacar que en el estado sureño existe una estructura industrial con múltiples vínculos entre las diferentes empresas independientemente de su rama y tamaño. El desarrollo económico fue desde la segunda Guerra Mundial más o menos estable y por ello no se produjo

una crisis con una fuerte desvinculación entre las empresas. Nunca se perdió el tejido industrial cuya destrucción hubiera hecho necesario un proyecto para el fomento de cooperación interempresarial de tipo subcontratación. Aunque no se produjo una ruptura fuerte en el desarrollo económico como una devaluación o una reorientación de una economía centralizada hacia una economía descentralizada es permanente el desafío de cubrir la brecha tecnológica que existe entre empresas de la vanguardia y empresas que apenas entran al mercado o empresas que perdieron su nivel tecnológico. Aquí debe preguntarse cómo el estado o una institución no gubernamental puede intervenir en apoyar a las empresas para disminuir esta brecha. Con esta pregunta se entra al último punto por investigar aquí, si en el caso de Baden-Württemberg la subcontratación u otros programas hubieran alcanzado mejores resultados al aumentar la eficiencia en la economía del estado sureño. Para esto se tienen que recordar las ventajas que puede traer un programa de fomento de la subcontratación. Sin entrar en un análisis de todos los puntos se investiga aquí el punto de aumentar el nivel tecnológico y gerencial de las empresas, mejorar la competitividad de las empresas y como último punto el argumento de que la subcontratación ayuda a sustituir importaciones. Con respecto al mejoramiento del nivel tecnológico y gerencial de las empresas se puede destacar que es quizás la mayor ventaja que tiene la subcontratación, especialmente en su forma dinámica. La idea en que se basa el fomento de la subcontratación es: mejorar el conocimiento tecnológico de las empresas suministradoras, se alcanza en Baden-Württemberg por otras vías, como el sistema educativo enfocado a habilidades técnicas (ver parte 2.4.2) y la Fundación Steinbeis (ver parte 3.2.2.2). En Baden-Württemberg se prefiere aumentar el nivel tecnológico mediante la Fundación Steinbeis porque este camino permite la difusión del conocimiento tecnológico en cooperación con las universidades independientes del nivel tecnológico de unas empresas más avanzadas. Además permite al estado cumplir con su meta de fomentar las empresas pequeñas y medianas

independientemente si ellos quieren o no cooperar con otras empresas. Con respecto de la difusión del conocimiento gerencial se considera suficiente ofrecer apoyo financiero a municipios e instituciones no gubernamentales como las cámaras de industria y comercio y los *Sparkassen* para que ellos ofrezcan cursos. Generalmente estos cursos se enfocan a gente que quiere iniciar una nueva empresa. El gasto se justifica con el argumento de que la entrada al mercado sin obstáculos para las nuevas empresas intensifique la competencia en los mercados correspondientes y con este se alcanzaría una mayor eficiencia en la economía.

El argumento de que la subcontratación mejore la competitividad de la economía se basa en el concepto de economías de escala mayores y un alto nivel tecnológico. La economía del estado sureño es una economía con una multitud de empresas altamente especializadas cuyas economías de escala serían limitadas si el enfoque de estas empresas hubiera sido el mercado interno de Baden-Württemberg. La política del gobierno está desde el siglo pasado determinada por la visión del mercado internacional. Frecuentemente se fomentaron la participación de las empresas locales en los mercados internacionales (ver apartados 2.4.1 y 3.2.2.) para que ellos puedan alcanzar mayores economías de escala. El aspecto de aumentar el nivel tecnológico se analizó en el punto anterior. Queda finalmente el argumento de que la subcontratación puede contribuir a una sustitución de importaciones. Este es un punto que es valido para una economía nacional que tiene su moneda independiente de otras naciones. En el caso de Baden-Württemberg este argumento es obsoleto en relación con el resto de Alemania desde el Tratado de Libre Comercio en este país desde 1833 y con relación de los países del tratado de Maastricht desde 1999. Una región como Baden-Württemberg no tiene que preocuparse por la balanza de pagos de la Unión Europea porque el estado sureño es demasiado pequeño para influir considerablemente las exportaciones e importaciones totales de la Unión Europea. Además los programas para establecer un ambiente económico estable y para mejorar el nivel tecnológico

tienen un efecto favorable sobre la capacidad de las empresas a vender sus productos también fuera de su región.

Si el fomento de la subcontratación no es una política aplicada en el estado sureño de Baden-Württemberg se preguntaría si esta política puede ser de mayor beneficio en otro país. Esta pregunta no es el objetivo de este trabajo pero en las conclusiones que siguen se dará algunos ideas sobre las diferencias entre México y Baden-Württemberg y en cuáles puntos las experiencias revisadas en el estado alemán pueden servir como ideas para enriquecer el debate sobre este tema en México.

3.3 Conclusiones: ¿Qué valor tienen las experiencias de Baden-Württemberg para México?

La razón para investigar, cómo y en qué magnitud existe en el estado de Baden-Württemberg un fomento de la subcontratación tiene su origen en el debate mexicano sobre el mejoramiento de los vínculos entre las empresas exitosas y el resto de la economía mexicana.

La pregunta es, aunque existen grandes diferencias entre los países, ¿es razonable para un país como México adoptar ideas del concepto de Baden-Württemberg? o ¿son las condiciones tan diferentes que aún a largo plazo, cuando la conciencia de la gente cambie, estas ideas no llevarían a los mismos resultados en México que en Baden-Württemberg?

La situación actual de México está determinada por la experiencia de una desvinculación empresarial en gran medida, causada por el choque que sufrió la economía mexicana con la rápida apertura comercial (Dussel Peters, 1997). En un tiempo relativamente corto la industria mexicana tuvo que adaptarse a niveles de calidad más altos, una competencia más feroz y sistemas de producción más eficientes (Janvry, Sadoulet, 1997). Un cambio tan brusco no se dio en el desarrollo económico de Baden-Württemberg después de la Segunda Guerra Mundial. Uno de los resultados del cambio brusco en México es, que existen plantas muy modernas recientemente construidas que cumplen con las nuevas normas de calidad, junto con fábricas que en un México de los años 70 eran suficientes pero no ante los nuevos retos de la globalización.

Con esta experiencia y la necesidad de actuar a corto plazo, el fomento de la subcontratación podría rendir mejores resultados en México de lo que hubiera sido posible en Baden-Württemberg. La subcontratación es un enlace entre contratista y un suministrador con el objeto de una cooperación de mayor intensidad. Esta mayor intensidad abarca la gran posibilidad de que una empresa, que ya cumple con las exigencias de un mercado internacional

más competitivo comparta su experiencia con su suministrador, abriendo a este último el camino para que pueda mejorar sus procesos de producción y de administración con la finalidad de aumentar su competitividad empresarial. Pues una ventaja importante de la subcontratación, especialmente en su forma dinámica, es que el contratista comparte su conocimiento tecnológico con un suministrador. Por esta vía un suministrador puede aprender nuevas técnicas o formas de organización. Especialmente las empresas que todavía no lograron la reorientación pueden aprovechar la posibilidad de aprender en una cooperación interempresarial con una empresa exportadora las nuevas exigencias del mercado mundial. Algo, que en un México de los años posteriores a la apertura comercial de 1994 hacia los EE.UU. y Canadá y con la mayor apertura hacia la Unión Europea en el 2000 puede ser de gran utilidad.

En el primer capítulo se analizaron las formas de la cooperación inter e- intraempresa en general. De este análisis se desarrolló el perfil de la subcontratación. Uno de los resultados es, que la subcontratación es un contrato que cumple en buena medida con las nuevas exigencias como mayor flexibilidad y mejor calidad de una economía más competitiva y globalizada. A estos retos causados por clientes cada vez más exigentes, los empresarios reaccionaron con la creación de mejores formas de cooperación inter- e intraempresa. Entre ellos destacan la red y el *cluster*. Se investigaron estos elementos de la cooperación estratégica y se definió la ubicación de la subcontratación en este conjunto. Pero tampoco un contrato de subcontratación es libre de problemas como se mencionó cuando se analizaron los aspectos de la racionalidad limitada, el oportunismo y otras limitaciones. Es importante reconocer estos problemas pero tampoco se trata de obstáculos insuperables. Por una parte esperar un cálculo perfecto sobre los costos y beneficios de una decisión basada en la argumentación absolutamente racional sería exigir algo que sobrepasa la naturaleza del ser humano y por otra parte el problema del oportunismo es un

desafío que exista en cada organización en donde trabajan gente conjuntamente y en donde uno depende del otro. En la última parte del capítulo teórico se analizaron las ventajas y desventajas para cada socio y para la sociedad en su conjunto con el resultado de que las ventajas pueden ser cuantiosas. Como se mencionó en las conclusiones preliminares, la subcontratación es de gran interés para un país que quiere mejorar su tejido industrial y aumentar las capacidades tecnológicas y gerenciales en un número cada vez más grande de sus empresas. Especialmente las ventajas de la subcontratación al integrar diferentes agentes económicos y su papel en la difusión del conocimiento tecnológico y gerencial la hacen muy valiosa para ser integrada en una política de desarrollo económico.

Reconociendo este resultado del análisis teórico se hizo una investigación del desarrollo y fomento de la subcontratación en el estado sureño de Baden-Württemberg en Alemania.

Aunque el fomento de la subcontratación no es un tema de mayor importancia en Baden-Württemberg, se puede preguntar si las experiencias de Baden-Württemberg todavía aportan información valiosa para desarrollar una propia política de fomento económico en México.

Basado en el esquema de la competitividad sistémica, el análisis del fomento económico en Baden-Württemberg reveló, que los niveles "meta" y "meso" tienen una gran importancia. Los resultados de la investigación en este trabajo demuestran que la ampliación de la vista tradicional en la economía de lo macro y lo micro por los niveles meta y meso ayuda a obtener una mejor percepción de la realidad del fomento económico en Baden-Württemberg.

Dos puntos del nivel meta son muy importantes en el concepto de Baden-Württemberg. El primer punto es la doctrina del libre mercado. En Baden-Württemberg las empresas conocen desde la Segunda Guerra Mundial los desafíos del libre mercado y saben que generalmente no exista la pretensión de proteger a la industria local con medidas gubernamentales. Esta experiencia que formó a los empresarios y llevó a la conciencia empresarial a la convicción de

que solamente un producto o servicio mejor puede protegerlos de una pérdida de su competitividad. Esta necesidad fomentó la convicción de que se tiene que invertir permanentemente en nuevos procesos de producción y nuevos productos. También en la crisis al principio de los años 90, estos valores empresariales tuvieron un papel importante para superarla. Esta convicción hacia la economía del mercado se refleja además en la manera como el estado y las instituciones privadas diseñan sus programas de fomento económico. Se da apoyo a empresarios que quieren entrar al mercado y a empresas medianas con el objetivo de que estas empresas intensifiquen la competencia en los mercados correspondientes.

En México estos valores empresariales obtienen en un mercado cada vez más feroz mayor importancia. La diferencia principal en este punto es quizás el mayor tiempo de experiencia que tienen las empresas en Alemania con este ambiente del mercado⁷.

Terminar la investigación aquí significaría olvidar otro aspecto muy importante que no sería parte en una investigación puramente económica: el aspecto del diálogo entre una multitud de instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Este punto destaca el impacto que tiene la forma como una sociedad está organizada sobre el proceso de toma de decisiones en el ámbito económico. Basado en la convicción de que cada quién tiene su propia idea y al expresarla se obtiene una gran cantidad de opiniones diferentes. Esta pluralidad lleva a un debate a veces duro para determinar los lineamientos de intervención estatal. La investigación reveló que en Baden-Württemberg no solamente el gobierno del estado, sino muchas otras instituciones actúan en el medio del fomento económico. Esta pluralidad alimenta el debate sobre la mejor forma, cómo se pueden gastar los recursos limitados y buscar soluciones más eficientes para lograr un mayor crecimiento económico sustentable. La ventaja de esta amplia pluralidad es, que más personas

⁷ Esta experiencia es algo muy importante para saber como actuar en situaciones de competencia cada vez más duras. Schumpeter (1944:22) responde a la pregunta de donde sabe el empresario cuánto producir, a cuál precio ofrecer con una palabra: Experiencia.

participen en el proceso de determinar la política local, regional y nacional y lo vigilen más atentamente. Esto ayuda a detectar fallas en los programas y exige corregirlos más rápido. Un régimen político democrático que invita a la población a participar en el proceso de toma de decisiones fomenta la conciencia pública y hace de la población un regulador importante para evitar excesos políticos que ayuda a estabilizar el ambiente político. Según Valenzuela (1999) "... una exitosa economía de mercado se construye del fondo hacia arriba, no al revés. Para que el establecimiento de una economía de mercado sea exitoso, se necesita la existencia de una sociedad civil – la tendencia de gente acostumbrada a unirse voluntariamente ya sea en busca de una utilidad o algún otro propósito común para lograr ciertas cosas sin el liderazgo, regulación o la aprobación del estado – esto es el precursor de una economía moderna acompañado de un estado restringido por la constitución para dar a la sociedad civil el espacio requerido ..." La economía del estado de Baden-Württemberg funciona principalmente según esta idea expresada por Valenzuela. Además la subsidiaridad da a la gente de las unidades menores mayor libertad para desarrollar sus proyectos, pero le exige también más responsabilidad para decidir en qué programa ellos gastan sus fondos limitados. Esta pluralidad con respecto al fomento de la subcontratación se presentó en el capítulo 3 en donde se describieron las actividades del gobierno del estado de Baden-Württemberg pero también aquellas de las cámaras de industria y comercio, de los *Sparkassen*, las profesiones libres y de los directorios.

Todas estas instituciones aportan su trabajo para un mejor desempeño de la economía. La globalización llevó también a una regionalización, y en México a un renacimiento de los valores federales y regionales (Ruiz Durán, 1999, Dussel Peters, 1999). En México no solamente la economía pasa actualmente por una profunda reorientación sino también la sociedad civil y la manera como se toman las decisiones políticas. Las instituciones no gubernamentales en México estuvieron mucho tiempo alineadas a los directivos del gobierno central y actualmente

empiezan cada vez más a desarrollar sus propios programas.

Considerando los aspectos del nivel macro no se puede decir que actualmente existan grandes diferencias entre Baden-Württemberg y México aunque también en estos puntos queda reconocer que las políticas exitosas de estabilización macroeconómica tienen una trayectoria más larga en Alemania. En el pasado el ciclo económico "sexenal mexicano" causó profundas distorsiones en el proceso económico que impidieron un desarrollo a largo plazo.

El análisis del fomento económico en Baden-Württemberg reveló además que los instrumentos generales que se ubican a nivel meso como la infraestructura, la educación y política regional y la difusión del conocimiento tecnológico fueron aspectos importantes en el siglo pasado y son todavía las columnas principales del fomento económico en el estado sureño. Lo interesante en el caso de Baden-Württemberg con respecto al fomento tecnológico no es esta convicción general, sino la manera como se llevaron a cabo esta política. El fomento tecnológico tiene sus bases en el sistema escolar, especialmente en el nivel medio superior. Como se mencionó en la parte 2.4.1, fue Ferdinand von Steinbeis quien estableció los fundamentos. Este enfoque de la enseñanza técnica en una forma amplia caracteriza todavía el sistema educativo a nivel medio superior en Baden-Württemberg.

Este sistema escolar se puede comparar con los Conaleps (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica) o con las escuelas del DGETI (Dirección General de Educación Tecnológica Industrial). Un sistema escolar que en Baden-Württemberg tiene sus orígenes en el siglo pasado, tiene en México su inicio hace apenas 30 años (Prawda, 1987; Conalep, 1999).

El aspecto de la difusión tecnológica por la Fundación Steinbeis tiene su éxito en la transferencia de un conocimiento existente en las Universidades hacia el sector productivo. También este proyecto está inspirado por la convicción de Steinbeis de que es la solución práctica, la que mejora el desempeño técnico de las empresas. Este idea tampoco es nueva para

México cuando se consideran los programas para la transferencia de conocimiento hacia el sector empresarial por Nafin (Nafin, 1999:29) y por la Unidad de Transferencia de Tecnología (Bancomext, 1999^a:278) pero estos programas son más recientes.

A nivel micro, los desafíos creados por la globalización para las empresas en Baden-Württemberg y México son los mismos, pero las condiciones en las diferentes regiones del mundo hacen que las empresas en una región puedan adaptarse más fácilmente que empresas ubicadas en otras regiones. La investigación del caso de Baden-Württemberg aclaró que en el estado sureño ni el gobierno ni una institución no gubernamental interviene directamente para fomentar la subcontratación porque se considera que ésta es una decisión que deben tomar los empresarios correspondientes. El esfuerzo en Baden-Württemberg a favor de una mayor integración industrial es mucho más una actividad indirecta para mejorar el ambiente institucional y fomentar el conocimiento tecnológico y gerencial. Para México, en donde la situación económica es diferente, esto puede significar que aparte de un fomento directo a la subcontratación para mejorar el tejido industrial del país la política económica no debería olvidar que el ambiente institucional como el funcionamiento del sistema democrático y el régimen de competencia por una parte y el sistema educativo que incluye esquemas amplios de transferencia de conocimiento de tecnología y una infraestructura eficiente por otra parte, son aspectos muy importantes.

Todo lo que pueda demostrar el desarrollo económico de Baden-Württemberg para otros países, es la composición de los diferentes ingredientes del fomento económico estatal y no estatal. Cada programa y cada institución juega un papel importante en la labor de mejorar el desempeño económico de una región. Pero al fin y al cabo es la combinación de todos estos aspectos bajo el control de una sociedad atenta y capaz de intervenir en el proceso de toma de decisiones políticas. No es una industria a fomentar en particular, ni un programa determinado a

seguir, lo que se puede proponer a otros países, sino es el conjunto de programas y actividades gubernamentales y no gubernamentales bajo una permanente evaluación de especialistas de diferentes áreas evitando la ineficiencia y el despilfarro. Todo esto lleva a mejores resultados si a largo plazo la sociedad es capaz de intervenir para acabar con programas ineficientes e introducir nuevos programas adaptados a las necesidades regionales que se presentan en la actualidad, asegurando que la función del mercado no sea obstruida por una intervención estatal que va más allá de mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

Para México esto significa que lo importante es desarrollar una sociedad atenta y capaz para intervenir en el proceso de toma de decisiones políticas. No es solamente el gobierno federal, sino mucho más el gobierno estatal y la multitud de instituciones no gubernamentales que actúan como promotores. Cada institución tiene la posibilidad de intentar su propio programa en donde se ofrece apoyo, pero en donde también se respeta la decisión del empresario para aceptar el apoyo externo o no. De esta pluralidad se genera una experiencia que hace posible una eficiente selección a largo plazo. Por el debate abierto y la cercanía en la región se acumulan conocimientos que facilitan la creación de programas que corresponden a las necesidades regionales. Por esta razón la experiencia de Baden-Württemberg, como una de tantas regiones en Europa puede servir a México para tener más confianza en un proceso plural democrático regional en donde la gente de la región desarrollan sus programas de fomento económico, respetando las normas de una macroeconomía abierta y respetando la autonomía de cada empresario para determinar su propia estrategia para competir en un mercado cada vez más duro.

Finalmente se puede resumir que existen muchas maneras diferentes para el fomento económico en donde la opción de Baden-Württemberg es solamente una.

Bibliografía

- Alberti, Günther. 1991. Zwanzig Jahre Steinbeis - Stiftung 1971 - 1991. Süddeutscher Zeitungsdienst, Stuttgart, Aalen.
- Altenburg, Tilman; Dörte Bosse; Thorsten Brunzema; Jacqueline Eckhardt; Barbara Unger y Stefan Zeeb. 1998. Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México. Materiales de Trabajo No. 6, Fundación Friedrich Ebert, México.
- Aoki, Masahiko. 1988. Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy. Cambridge University Press, Cambridge UK.
- Aoki, Masahiko. 1990. La estructura de la economía japonesa. FCE, México.
- Arnim, Hans Herbert. 1989. El "Deutsche Bundesbank" Un pilar de la democracia. En: La Política Económica Social de Mercado. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano (CIEDLA), Buenos Aires. pp. 39 - 44.
- Arthur Anderson. 1995. Anual Report. Arthur Anderson & Co, Chicago, Ill.
- Aspe Armella, Pedro. 1993. El camino mexicano de la transformación económica. FCE. México.
- Ausgleichsbank. 1998. Die Deutsche Ausgleichsbank. (www.dta.de), Ausgleichsbank, Berlin.
- Auma. 1998. Geschäftsbericht 1997. Ausstellungs und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Ayala Espino, José. 1999. Instituciones y Desempeño Económico. En: El Mercado de Valores. Vol. 10, Año 1999, NAFIN, México, pp. 3 - 11.
- Bancomext, 1999. Oportunidades Comerciales Internacionales. En: El Boletín de Oportunidades Comerciales Internacionales (BOIC), No. 237, Mayo 1999, México.
- Bancomext, 1999^a. Guía Básica del Exportador. 7^a edición. Bancomext, México.
- Beck, Thilo C. 1998. Ausgründungsmanagement in der Deutschen Automobilindustrie, Die EuroVal Motoren-Komponenten GmbH En: Michael Reis, Der Neue Mittelstand – Start up-Unternehmer in agilen Netzwerken. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Meno, pp. 229 – 254.
- Beise, Marian; Georg Licht; Alfred Spielkamp. 1995. Technologietransfer an kleine und mittlere Unternehmen - Analysen und Perspektiven für Baden-Württemberg. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

- Boelcke, Willi A. 1992. Glück für das Land. DVA, Stuttgart.
- Bohm, Dietmar. 1990. Baden-Württemberg und der EG-Binnenmarkt 1992 - Gutachten im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung an der Universität Tübingen, Tübingen.
- Bohret, Carl; Werner Jann; Eva Kronenwett. 1982. Handlungsspielräume und Steuerungspotential der Regionalen Wirtschaftsförderung – eine empirische Untersuchung anhand von Programmen in zwei Bundesländern. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Bmoz. 1998. Deutsches Zentrum für Biomaterialien und Organersatz. (www.itvd.uni-stuttgart.de/biomed/bmoz). BOMZ, Stuttgart, Tübingen.
- BMWi. 1998. Arbeitsheft - Kleine und mittlere Unternehmen, Früherkennung von Chancen und Risiken. Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi), Bonn.
- Bono de, Edward. 1992. Más allá de la competencia – La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa. Paidós Ibérica SA, Barcelona.
- Braczyk, Hans-Joachim; Martin Heidenreich. 1998. Regional governance structures in a globalized world. En: Hans-Joachim Braczyk; Philip Cooke; Martin Heidenreich (edit.). Regional Innovation Systems - The role of governance in a globalized world. UCL Press, London, pp. 414 - 440.
- Bredemeier, Sonning; Winfried Harter. 1988. DM Geschichte einer Währung. Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart.
- Brid, Moreno; Juan Carlos. 1988. The Motor Vehicle Industry in Mexico in the '80, ILO Project on structural Adjustment. ILO, Ginebra.
- Bundesbankgesetz, 1957. Gesetz über die Deutsche Bundesbank. Deutsche Bundesbank, Frankfurt Meno.
- Bundeshaushalt. 1998. Bundeshaushalt. Drucksache des Deutschen Bundestages, Bundesdruckerei, Berlin.
- Bürgschaftsbank. 1998. Wir bauen "finanzielle" Brücken. (www.buergschaftsbank.de), Bürgschaftsbank Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart.
- Camposeco, Vicente G. 1998. Subcontratación y desarrollo regional. En: El Economista, 07.07.1998, p. 8.

- Carlton, Dennis W.; Jeffrey M. Perloff. 1994. Modern industrial organization. segunda edición. Harper Collins Collage Publishers, Nueva York.
- Caesar, Rolf. 1989. El espacio político del Deutsche Bundesbank. En: La Política Económica Social de Mercado. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano (CIEDLA), Buenos Aires. pp. 71 - 80.
- Castro, César; Eduardo Loria Díaz, 1998: Economía mexicana: aspectos estructurales y pronósticos 1998 – 2008. En: Economía Informa. Mayo 1998, No. 267. Facultad de Economía, UNAM, pp. 25 – 33.
- Coase, Roland H. 1937. The Nature of the Firm. En: Roland H. Coase. 1988. The firm the market and the law. University of Chicago Press, Chicago, pp. 33-55.
- Comisión. 1998. Noveno Informe anual de los fondos estructurales 1997: FEDER, FSE, FEOGA y IFOP. Comisión de las comunidades Europeas, Bruselas, COM (1998) 562 final.
- Comisión. 1999. Propuesta modificada de reglamento (CE) del consejo relativo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas. COM (1999) 18 final, 98; 0114 (SYN).
- Conalep. 1999. Memoria del Cambio – Balance 1998 – 1998, Conalep. México.
- Dahlmanns, Gert. 1995. Wirtschaftsförderung - vom Nutzen und Grenzen staatlicher Tätigkeit. En: Olaf Sievert. Regionale Wirtschaftsförderung und die Transformation in den neuen Bundesländern. Frankfurter Institut, Bad Homburg. pp. 7 - 18.
- Deeg, Richard. 1998. What makes German Banks different. En: Small Business Economics. Vol. 10, No. 2, Marzo, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 93 - 101.
- Dehlinger, Dorothea; Carsten Rogge-Strang. 1999. Die Fortschrittlicher. En: markt + wirtschaft. No. 8, 1999, IHK-Köln, pp. 10 - 16.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband. 1997a. Jahresbericht 1997. Druck Center, Meckenheim.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband. 1997b. Standort Hier - Eine Initiative der Sparkassen für Wirtschaft und Gesellschaft. Druck Center, Meckenheim.
- Dietrich, Michael. 1994. Transaction Cost and beyond – towards a new economics of the firm. Routledge, London.

- Dick, Mine Pieter van. 1995. Globalización, integración regional y promoción de distritos competitivos flexibles como estrategia de la industrialización en pequeña escala. En: Federico Gutiérrez Soria; Clemente Ruiz Durán. Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa 8, NAFIN, UNAM. pp. 193 - 221.
- Donkin, Richard. 1999. La dulce cooperativa - A study of two italian towns suggests it is better to work in a co-operative. En: Financial Times. 22.01.1999. London. p. 25.
- Dussel Peters, Enrique. 1995. El cambio estructural del sector manufacturero mexicano, 1988 - 1994. En: Comercio Exterior. Vol. 45, No. 7, Julio, México, pp. 460 - 469.
- Dussel Peters, Enrique. 1996. La nueva política industrial - buenas intenciones? En: Economía Informa. No. 249, Julio - Agosto 1996, Facultad de Economía, UNAM, México, pp. 17 - 20.
- Dussel Peters, Enrique. 1997. La Economía de la Polarización - Teoría y Evolución del Cambio Estructural de las Manufacturas Mexicanas (1988 - 1996). Editorial Jus, UNAM, México.
- Dussel Peters, Enrique. 1998. La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la Electrónica en Jalisco (México) en la década de los noventa, CEPAL; GTZ, LC:R 1808, Santiago de Chile, pp. 1 - 75.
- Dussel Peters, Enrique. 1999. Reflexiones sobre conceptos y experiencias internacionales de industrialización regional. En: Clemente Ruiz Durán; Enrique Dussel Peters (edit.). Dinámica Regional y Competitividad Industrial. UNAM, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Jus, México, pp. 13 - 77.
- Dussel Peters, Enrique; Kim S. Kwan. 1993. From trade liberalization to economic integration: The case of Mexico. Working Paper No. 187. The Helen Kellogg Institute for international studies, University of Notre Dame.
- Dussel Peters, Enrique; Michael Piore; Clemente Ruiz Durán. 1997. Pensar Globalmente y actuar Regionalmente - Hacia un nuevo Paradigma Industrial para el siglo XXI. Editorial Jus, Fundación Friedrich Ebert, UNAM, México.
- EStG. 1998. Einkommenssteuergesetz 1998. Steuerverlag. Bonn.
- Eucken, Walter. 1940. Fundamentos de economía política, 2 reimpresión de 1956, Rialp, Madrid.
- Eurostat. 1993. Portrait der Regionen - Band 1 Deutschland Benelux Dänemark. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.

- Eur-OP. 1993. PYME y competencia - Guía práctica. 10a edición, Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas, Luxembourg.
- Eur-OP. 1996a. Europa fördert die regionale Entwicklung. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.
- Eur-OP. 1996b. Al Servicio de la Unión Europea - Guía del ciudadano sobre las instituciones de la Unión Europea. Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas, Luxembourg.
- Eur-OP. 1997. Europa: Preguntas y Respuestas. Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas, Luxembourg.
- Fels, Gerhard. 1987. Industriepolitik ist Akuttherapie. En: Gerhard Fels; Otto Vogel. (edit.). Brauchen wir eine neue Industriepolitik. Deutscher Instituts Verlag, Köln, pp. 227 - 231.
- Fernández Constantino, Óscar; Alfonso Mercado García. 1998. La contaminación y las pequeñas empresas Industriales en México. En: Comercio Exterior, Vol. 48, No. 12, Diciembre, México, pp. 960 - 965.
- Finanzministerium. 1997. Der Finanzminister informiert - Das Finanzamt und die Unternehmensgründer. Finanzministerium Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Finanzministerium. 1999. Haushaltsquerschnitt der Ausgaben für das Jahr 1999. Finanzministerium Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Friedman, Milton, 1953, The methodology of positiv economics, En: Milton Friedman. Essays in positive Economics. University of Chicago Press, Chicago, pp. 3 - 43.
- Flütter-Hoffmann, Christiane. 1998. Grosses Angebot an Seminaren und Lehrgängen für Existenzgründer - Das Kapital im eigenen Kopf mehrren. En: Handelsblatt. No. 140, 24.07.98, p. K6.
- Garrido-Noguera, Celso. 1997. Estrategias Empresariales ante el cambio estructural en México. En: Comercio Exterior, Vol. 47, No. 8, Agosto, México, pp. 662-669.
- Garrido-Noguera, Celso; Enrique Quintana. 1988. Crisis del patrón de acumulación y modernización conservadora del capitalismo en México. En: Celso Garrido-Noguera (edit.). Empresarios y Estado en América Latina, CIDF, Fundación Friederich Ebert, UNAM, UAM, México. pp. 39-60.
- Geiger, Helmut. 1994. The German Savings Banks Organisation. Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart.

- Gereffi, Gary; Miguel Korzeniewicz. 1994. *Commodity Chains and Global Competition*. Praeger Publishers, Westport, CT.
- Germidis, D. 1980. International Sub-Contracting and Industrialisation of the Third World: Problems and Perspectives. En: OECD (edit.). International Sub-Contracting: A new form of investment, OECD, Paris, pp. 20 - 53.
- Grossaman, S.; O Hart. 1986. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical & lateral integration. En: Journal of Political Economy, Vol. 94, No. 4, pp. 691 – 719. reimprimido en Williamson, Oliver. 1990. *Industrial Organization*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, pp. 252 – 280.
- Grundgesetz. 1998. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- Gurría Treviño, José Angel. 1998. Reflexiones en Torno a una Política Económica de Estado. En: El Mercado de Valores. Vol. 4, Año 1998, NAFIN, México, pp. 3 - 10.
- GWZ. 1998. GWZ - Ihr Partner für internationale Unternehmenszusammenarbeit, Leistungsangebot für Unternehmen. Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Hamel, Hannelore. 1989. *Soziale Marktwirtschaft – Sozialistische Planwirtschaft*. Verlag Franz Vahlen, München.
- Hamel, Gary; C. K. Prahalad. 1995. *Competiendo por el futuro*. Planeta de México, México.
- Hancké, Bob. 1998. Trust or Hierachy? Changing relationship between large and small firms in France. En: Small Business Economics, Vol. 11, No. 3, Kluver Academic Publisher, Dordrecht, pp. 237 – 252.
- Handelsgesetzbuch. 1997. *Handelsgesetzbuch*, HGB. C.H. Beck Verlag, München.
- Hardach, Karl. 1993. *Wirtschaftsgeschichte Deutschlands im 20 Jahrhundert (1914 - 1970)*. VR Kleine Vandenhoeck Reihe, Göttingen.
- Harenberg. 1997. *Das Jahrbuch Nr. 1 - Aktuell 98*. Harenberg Verlag, Dortmund.
- Harmon, Roy L.; Leroy D. Peterson. 1990. *Reinventar la fábrica*. CDN Ciencias de la dirección, Madrid.

- Hart, Oliver D. 1993. Incomplete contracts and the theory of the firm. En: Oliver E Williamson; Sidney G Winter. The nature of the firm – Origins, Evolution and Development. Oxford University Press, Oxford, pp. 138 – 158.
- Hayek, Friedrich A. 1985. Camino de servidumbre. Alianza Editorial, Madrid.
- Hayek, Friedrich A. 1960. The constitution of liberty. Routledge, London.
- Heinl, Dieter. 1999. Die Revolution von 1848. En: Wolfgang Behringer. Europa-Ein historisches Lesebuch. CH Beck, Munich, pp. 224 – 226.
- Heidenreich, Martin; Gerhard Krauss. 1998. The Baden-Württemberg production and innovation regime. En: Hans-Joachim Braczyk; Philip Cooke; Martin Heidenreich (edit.). Regional Innovation Systems - The role of governance in a globalized world. UCL Press, London, pp. 214 - 244.
- Hesselberger, Dieter. 1996. Das Grundgesetz – Kommentar für die politische Bildung, 10 reimpresión, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied.
- Herrigel, Gary. 1997. Industrial construction – The sources of German industrial power. University of Chicago, Chicago Ill.
- Hieber, Manfred. 1993. Optimale Kreditversorgung der mittelständischen Wirtschaft unter Wettbewerbsbedingungen. Mitteilungen aus dem Institut für das Spar-, Giro- und Kreditwesen an der Universität Bonn, Bonn, No. 44.
- Hinz, Horst. 1987. Industriepolitik, eine ordnungspolitische Herausforderung. En: Gerhard Fels, Otto Vogel (edit.). Brauchen wir eine neue Industriepolitik. Deutscher Instituts Verlag, Köln, pp. 181 - 208.
- Hoppenstedt: 1998. Wer liefert Was? Ein Unternehmensverzeichnis für die deutsche Wirtschaft. (www.hoppenstedt.com), Hoppenstedt Verlag, Darmstadt.
- Homgren, Charles T.; Gary L. Sundem. 1993. Introducción Contabilidad Administrativa. Prentice Hall, México.
- HSG - IMIT. 1998. Hahn-Schickard-Gesellschaft - Institut für Mikro und Informationstechnik. (www.imit.uni-stuttgart.de), Villingen-Schwenningen.
- Huerta González, Arturo. 1991. Economía Mexicana más allá del milagro. UNAM, Facultad de Economía, Diana Técnico, México.

- Huerta González, Arturo. 1998. La globalización, causa de la crisis asiática y mexicana. Diana, México.
- Icks, Annette. 1994. Kommunale Wirtschaftspolitik in den neuen Bundesländern unter besonderer Berücksichtigung des Gewerbeflächenmarktes. Institut für Mittelstandsforschung, No. 59, Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- IFEX. 1997. Paten, Coaches, Business Angels - Betreuungsangebote für Existenzgründungen in Baden-Württemberg. Landesgewerbeamt, Stuttgart.
- IFEX. 1999. Das Informationszentrum für Existenzgründungen informiert - Öffentliche Förderprogramme. Landesgewerbeamt, Stuttgart.
- IHK. 1982. IHK Atlas Industrie Ansiedlung: Daten und Fakten aus den 12 Kammerbezirken Baden-Württembergs. Arbeitsgemeinschaft der IHK's in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- INSTI. 1998. Innovationsstimulierung der deutschen Wirtschaft durch wissenschaftlich-technische Information. Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Institut der Deutschen Wirtschaft. 1998. Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Deutscher Instituts Verlag, Köln.
- Janvry, Alain de; Elisabeth Sadoulet. 1997. El TLC y la agricultura: Evaluación inicial. En: Investigación Económica, Vol. LVII, julio-septiembre 1997, pp. 13 - 60.
- Joskow, Paul L. 1993. Asset Specificity and the structure of Vertical Relations. En: Oliver E. Williamson; Sidney G. Winter. The nature of the firm, Origins, Evolution and Development. Oxford University Press, Nueva York, pp. 117 - 137.
- Joskow, Paul L. 1985. Vertical Integration and long-term Contracts, Journal of Law, Economics and Organization. Vol. 1, No. 1, otoño, pp. 33 - 80. reimprimida En: Oliver E. Williamson, Industrial Organization, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK, pp. 281 - 310.
- Kagami, Mitsuhiro. 1996. Voces del Asia Oriental, Editorial Jus, México.
- Katz, Isaac M. 1998. Comentarios sobre las políticas económicas como políticas de Estado. En: Jorge Alcocer V. (Coordinador). Políticas de Estado para el desarrollo. Nuevo Horizonte Editores, Fundación Friedrich Ebert, Centro de Estudios para un proyecto nacional, México, pp. 48 - 51.
- Katz, Isaac M. 1999. La constitución y el desarrollo económico de México. Ediciones Cal y Arena, CIDAC, ITAM, México.

- Krätke, Stefan; Susanne Heeg. 1997. Regionen im Umbruch - Probleme der Regionalentwicklung an den Grenzen zwischen "Ost" und "West". Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York.
- KStG. 1998. Körperschaftssteuergesetz 1998. Steuerverlag, Bonn.
- Lafontaine, Oskar; Crista Müller. 1998. Keine Angst vor der Globalisierung - Wohlstand und Arbeit für alle. J. H. W. Dietz Nachfolger, Bonn.
- Landeskreditbank. 1998. Wege zur Selbständigkeit, (www.l-bank.de), Landeskreditbank Baden-Württemberg Förderungsanstalt, Stuttgart.
- Landesgewerbeamt. 1997. Bericht – Baden-Württemberg, Landesgewerbeamt, Stuttgart.
- Laudoyer, Guy. 1995. La Certificación ISO 9000 – Un motor para la calidad. CECSA, México
- Leipold, Helmut. 1989. Gesellschaftstheoretische Fundierung der Wirtschaftssysteme. En: Hannelore Hamel. Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft. Verlag Franz Valen, Munich, pp. 1 - 24.
- Levy, Margi; Philip Powell. 1998. SME Flexibility and the role of Information Systems. En: Small Business Economics, Vol. 11, No. 2, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, pp. 183 – 196.
- List, Friedrich. 1841. Sistema Nacional de Economía política. reimprimada 1997, Fondo de Cultura Económica, México.
- Löhn, Johann. 1987. Baden-Württembergische Industriepolitik. En: Gerhard Fels; Otto Vogel (edit.). Brauchen wir eine neue Industriepolitik, Deutscher Instituts Verlag, Köln, pp. 165 – 170.
- Loría Díaz, Eduardo. 1995. Las nuevas restricciones al crecimiento económico de México. En: Investigación Económica, Abril Junio 1995, No. 212, Vol. LV, Facultad de Economía, UNAM, pp. 51 – 85.
- Lourens, Broersma; Gautier Pieter. 1997. Job creation and job destruction by small firms: An empirical Investigation for the dutch manufacturing sector. En: Small Business Economics, Vol. 9, No. 3, June, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, pp. 211 – 224.
- Lyons, Bruce; Judith Mehta. 1997. Contracts, opportunism and trust: selfinterest and social orientation. En: Cambridge Journal of Economics. No. 2, Oxford, pp. 239 – 257.
- Maastricht. 1992. Tratado de la Unión Europea. Oficina de publicaciones de los Comunidades Europeas. Luxembourg.

- Maher, Maria E. 1997. Transaction cost economics and contractual relations. En: Cambridge Journal of Economics. No. 21, Oxford, pp 147 – 170.
- Maibaum, Thomas; Eva Maria König. 1993. Die Wettbewerbskontrolle der Europäischen Gemeinschaft - Rechtliche Grenzen der kommunalen Wirtschaftsförderung. En: Der Städtetag. Heft 3, Marzo 1993, pp. 239 - 249.
- Martínez Hernández, Ifigenia. 1989. Algunos Efectos de la crisis en la distribución del ingreso en México, Facultad de Economía, UNAM.
- Martínez Hernández, Ifigenia; Adalberto Saldaña; John Saxe Fernández. 1995. Soberanía nacional y seguridad nacional. En: Martínez Hernández, Ifigenia. (Comp.) 1995. Economía y Democracia – Una propuesta alternativa. Grijalbo, México, pp. 17 – 25.
- Mena, Yadira. 1998. Chicolastic: Un negocio que ya está en pañales. En: El Economista, 04.12.98, México, p 36.
- Messner, Dirk. 1995. Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als problem gesellschaftlicher Steuerung. Weltforum Verlag, DIE, Köln.
- Messner, Dirk. 1998. Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la "Competitividad Sistémica". Materiales de Trabajo No. 6., Fundación Friedrich Ebert, México.
- Meyanathan, Saha D. 1994. Industrial Structures and the Development of Small and Medium Enterprise Linkages. The World Bank, Washington D.C.
- Meyer, Heinz. 1993. Wie funktioniert das: Staat, Ein staatswissenschaftliches Handwörterbuch. Bibliografisches Institut, Mannheim.
- Miebach, Klaus Michel. 1998. El federalismo en la República Federal de Alemania. Fundación Friedrich Ebert, Materiales de Trabajo No. 3. México.
- Minian, Isaac, 1988, Cambio estructural en las economías avanzadas. En: Minian, Isaac. Cambio estructural y Producción de ventajas comparativas. CIDE, México, pp. 13 – 36.
- Minian, Isaac; Flor Brown, 1998. Las redes interfirma de proveedores innovadores: ¿están presentes en la industria de autopartes mexicana? En: Investigación Económica. Abril Junio 1998, No. 224, Vol. LVIII, Facultad de Economía, UNAM, pp. 91 – 118.
- Möschel, Wernhard. 1995. Den Staat an die Kette legen - Gegen die Aushöhlung des Wettbewerbs durch den Staat. Frankfurter Institut, Bad Homburg.

- Montoya, Alejandro. 1997. Los límites de la racionalidad económica. En: Economía Informa. No. 263. diciembre 1997, Facultad de Economía, UNAM, pp. 78 - 81.
- Moss Kanter, Rosabeth. 1998. Aufschwung der Regionen in der globalen Wirtschaft. En: Bolko v. Oetinger. Strategien für die neue Weltwirtschaft. Carl Hanser Verlag, Munich, pp.71 - 89.
- Mueller, Frank; Ray Loveridge. 1994. The "Second Industrial Divide"? - The role of the larger firm in the Baden-Württemberg model. Aston University, Birmingham.
- Mungaray, Alejandro; Ariel Moctezuma. 1997. Política industrial y experiencia regional en la frontera norte de México. En: Ciencia y Desarrollo. No 133,134, 1997, México. pp. 102 - 105.
- Mungaray, Alejandro. 1998. Maquiladoras y organización industrial en la Frontera Norte de México. En: Comercio Exterior, Vol. 48, No. 4, Abril, México, p 266 - 272.
- Mungaray, Alejandro. 1998a. Desarrollo Industrial y Subcontratación en el Norte de México. En: El Mercado de Valores. Vol. 3, Año 1998, LVIII, NAFIN, México, pp. 3 - 11.
- Naciones Unidas. 1975. La Modernización de las economías a través de la subcontratación. Naciones Unidas, Nueva York.
- NAFIN, 1999. Catálogo de Productos y Servicios, NAFIN, México.
- OECD. 1996. Networks of Enterprises and local development. OECD. Paris.
- Ohmae, Kenichi. 1992. El mundo sin fronteras, Poder y estrategias en la economía entrelazada. Mc. Graw Hill Interamericana de México, México.
- Ott, Alfred Eugen. 1983. Die Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg. Kohlhammer, Stuttgart.
- Patzig, Werner. 1995. Die Entwicklung der Haushalte der Flächenländer in West und Ostdeutschland. Institut "Finanzen und Steuern", Schrift Nr. 341, Bonn.
- Peterhoff, Reinhard. 1989. Sozialpolitik - Rahmenbedingungen und Strukturen. En: Hannelore Hamel. Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft. Verlag Franz Valen, Munich, pp. 201 - 233.
- Piore, Michael; Charles F. Sabel. 1984. Second industrial divide. Alianza Editorial, Madrid.
- Plum, Werner. 1976. Promoción Industrial en Alemania: Aportes al Desarrollo en la primera Mitad del siglo XIX. ILDIS, Instituto de Investigaciones de la Fundación Friedrich Ebert, Bonn.

- Porter, Michael E. 1987. *Ventaja Competitiva, Creación y Mantenimiento de un desempeño superior*. 10ª reimpresión 1994, Compañía Editorial Continental, México.
- Porter, Michael E. 1990. *The competitive Advantage of Nations*. Free Press, Nueva York.
- Porter, Michael E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. En: Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1998, reprint 98609, pp. 76 - 90.
- Prawda, Juan. 1987. *Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano*. Grijalbo, México.
- Radke, Detlef. 1986. *Economía Social de Mercado*. Konrad Adenauer Stiftung. St. Augustin.
- Reis, Michael. 1998. Der Neue Mittelstand, eine Herausforderung an Management, Politik und Wissenschaft. En: Michael Reis. Der Neue Mittelstand – Start up-Unternehmer in agilen Netzwerken. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt Meno, pp. 11 – 96.
- Richter, Michael. 1997. *Regionalisierung und interkommunale Zusammenarbeit - Wirtschaftsregionen als Instrument kommunaler Zusammenarbeit*. DUV Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden.
- Röthlein, Brigitte. 1999. La Sociedad Fraunhofer - investigación de punta alemana. En: Deutschland. No. 4, agosto, septiembre 1999, Societäts-Verlag, Frankfurt Meno.
- Rubio, Luis. 1998. Comentarios sobre las demandas y compromisos empresariales ante una política de Estado para el desarrollo. En: Jorge Alcocer V. (Coordinador). Políticas de Estado para el desarrollo. Nuevo Horizonte Editores, Fundación Friedrich Ebert, Centro de Estudios para un proyecto nacional, México, pp. 62 - 65.
- Ruiz Durán, Clemente. 1995. *Economía de la pequeña empresa – Hacia una economía de redes como Alternativa empresarial para el desarrollo*. Ariel, México.
- Ruiz Durán, Clemente. 1995a. *Micro y pequeña Empresa: Restricciones al crecimiento y potencial para la innovación*. En: Federico Gutiérrez Soria; Clemente Ruiz Durán. Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa. NAFIN, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa 8, UNAM, México, pp. 129 - 143.
- Ruiz Durán, Clemente. 1996. Redimensionamiento territorial de la política industrial. En: Economía informa. No. 249, Julio - Agosto 1996, Facultad de Economía, UNAM, México, pp. 21 - 26.

- Ruiz Durán, Clemente. 1999. Territorialidad, industrialización y competitividad local en el mundo global. En: Clemente Ruiz Durán; Enrique Dussei Peters (edit.). Dinámica Regional y Competitividad Industrial. UNAM, Fundación Friedrich Ebert. Editorial Jus, México, pp. 13-56.
- Ruiz Durán, Clemente. 1999a. Globalización y desarrollo territorial: El caso de Europa. En: El Mercado de Valores. Vol. 1, Año 1999, LIX, NAFIN, México, pp. 3 - 25.
- Schaab, Meinrad; Gregor Richter. 1991. Baden-Württemberg und der Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland (1949 – 1989). Kohlhammer, Stuttgart.
- Schmölders, Günther. 1970. Finanzpolitik. Springer Verlag, Berlin.
- Schulmeyer, Gerhard. 1997. Industriegesellschaft im Umbruch. En: Frankfurter Institut (edit.). Schlüsselfrage Innovationsfähigkeit. Frankfurter Institut, Bad Homburg, pp. 73 - 94.
- Schumpeter, Joseph A. 1944. Teoría del desenvolvimiento económico – Una investigación sobre ganancias, Capitales, crédito, interés y ciclo económico. FCE, México.
- Seesing, Oliver. 1998. Esquemas de Apoyo a las PyMEs - La Experiencia del Banco Alemán KfW. En: El Mercado de Valores. Vol. 11, Año 1998, LVIII, NAFIN, México, pp. 27 - 34.
- SES. 1994. Senior Experten Service - Nutzen Sie deutsches Expertenwissen. SES, Bonn.
- Seraphim, Peter Heinz. 1962. Deutsche Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Gabler, Wiesbaden.
- Shleifer, Andrei. 1998. State versus private ownership. En: Journal of Economic Perspective. Vol. 12, No. 4, pp. 133 – 150.
- Simon, Herbert A., 1961, Administrative behavior. segunda edición, Mac Millan, Nueva York
- Sin autor. 1998. Visita de empresarios alemanes. En: Comercio Exterior. Vol. 48, No. 3, Marzo, México, p. 197.
- Sin autor. 1999a. Se construye en Santa Fe el Centro Alemán de negocios. En: Epoca, No. 441, 15.11.1999, México, p 35.
- Sin autor. 1999b. Se agrupan empresas mexicanos en el consejo Mexicano de la Subcontratación. En El Economista, 22.01.1999, México.
- Smith, Adam. 1776. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, 6ª reimpresión 1990, FCE, México.

- Staber, Udo. 1996. Accounting for variations in the performance of industrial districts: The case of Baden-Württemberg. En: International Journal of urban and regional research. Vol. 20., June 1996, pp. 299 - 316.
- Statistisches Bundesamt. 1997. Statistisches Jahrbuch 1997 für die Bundesrepublik Deutschland. Metzler Poeschel. Stuttgart.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg. 1998. Entstehung des Volkseinkommens. Stuttgart.
- Steinbeis Stiftung. 1998. Bericht. Steinbeis Stiftung. Stuttgart.
- Steger, Ulrich. 1987. Diskussionsbeitrag Hessen. En: Gerhard Fels; Otto Vogel (edit.). Brauchen wir eine neue Industriepolitik, Deutscher Instituts Verlag, Köln, pp. 171 - 180.
- Stiglitz, Joseph E. 1994. Economía, primera reimpression. Editorial Ariel, Barcelona.
- Stober, Rolf. 1992. Die Industrie- und Handelskammer als Mittler zwischen Staat und Wirtschaft - Zum IHK-Auftrag vor der Herausforderung in Gegenwart und Zukunft. Du Mont, Köln.
- Stöhr, Walter B. 1992. Local initiative networks as an instrument for the development of peripheral areas. En: Markku Tykkyläinen (edit.). Development Issues and Strategies in the New Europe - Local, regional and interregional perspectives. Avebury, Newcastle upon Tyne.
- Suntum, Ulrich van. 1999. Die unsichtbare Hand - Okonomisches Denken gestern und Heute. Springer-Verlag, Berlin.
- Teufel, Erwin. 1996. Was hält die moderne Gesellschaft zusammen. Suhrkamp Verlag, Frankfurt Meno.
- Tirole, Jean. 1988. The Theory of industrial Organization. MIT Press, Cambridge Mass.
- Tirado Jiménez, Ramón. 1998. Crecimiento y Desarrollo - La visión endógena. En: Investigación Económica. Vol. LVIII:223, Enero-Marzo 1998, pp. 15 - 46.
- Thieme, Jörg H. 1994. Soziale Marktwirtschaft – Ordnungskonzeption und wirtschaftspolitische Gestaltung. segunda reimpression, dtv-Beck, Munich.
- Tortora, Manuela. 1998. Competencia, comercio internacional y desarrollo: del círculo vicioso al círculo virtuoso. En: Comercio Exterior, Vol. 48, No. 10, Octubre 1998, México, pp. 787 - 791.

- Treviño, Leonel Corona. 1997. Cien empresas innovadoras en México. Miguel Angel Porrúa. México.
- Valenzuela, Ricardo. 1999. Septiembre negro. En: El Economista, 28.09.99.
- Varian, Hal R. 1998. Microeconomía Intermedia. Antoni Bosch Editor, Barcelona.
- Velte, Peter J. 1993a. Die Staatsaufgaben und ihre Finanzierung. En: Bundeszentrale für politische Bildung. Informationen zur politischen Bildung. No. 241, 4 Quartal 1993, Bonn, pp. 3 - 8.
- Velte, Peter J. 1993b. Die Finanzverfassung der Bundesrepublik. En: Bundeszentrale für politische Bildung. Informationen zur politischen Bildung. No. 241, 4 Quartal 1993, Bonn, pp. 9 -13.
- Villarreal, René. 1993. Liberalismo social y reforma del Estado, México en la era del capitalismo posmoderno. NAFIN, FCE, México.
- Villarreal, René. 2000. Industrialización deuda y desequilibrio externo en México, Un enfoque macroindustrial y financiero (1929 – 2000). FCE, México.
- Wehler, Hans-Ulrich. 1999. Modernisierungshemmnisse. En: Wolfgang Behringer (edit.). Europa - Ein historisches Lesebuch. Becksche Reihe 4026, C.H. Beck, Munich.
- Wehling, Hans-Georg. 1994a. Kommunalpolitik in Geschichte und Gegenwart. En: Bundeszentrale für politische Bildung. Informationen zur politischen Bildung. No. 242, 1 Quartal 1994, Bonn, pp. 4 - 14.
- Wehling, Hans-Georg. 1994b. Unterschiedliche Kommunalverfassungen in den Ländern. En: Bundeszentrale für politische Bildung. Informationen zur politischen Bildung. No. 242, 1 Quartal 1994, Bonn, pp. 15 - 28.
- Wellhöner, Volker. 1996. Wirtschaftswunder Weltmarkt - Westdeutscher Fordismus - Der Fall Volkswagen. Westfälisches Dampfboot, Münster.
- Willburg, Günther. 1985. Das Ständehaus in Baden - Eine Chronik des Parlamentarismus in Baden-Württemberg. Kronos Verlag, Baden-Baden.
- Williamson, Oliver E. 1975. Markets and Hierarchies. The Free Press, Nueva York.
- Williamson, Oliver E. 1985. The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, Nueva York.
- Winkelmann, Thorsten. 1997. Internationalisierung mittelständischer Zulieferunternehmen. DUV Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden.

- Wirtschaftsministerium. 1993. Zukunftskommission Wirtschaft 2000. Wirtschaftsministerium, Stuttgart.
- Wirtschaftsministerium. 1998. Initiativkreis Mittelstand und Handwerk 2000. Wirtschaftsministerium, Stuttgart.
- Wöhe, Günther. 1990. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Franz Vahlen, Munich.
- Wong, Poh Kam. 1991. Technological Development through Subcontracting Linkages. APO Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Womack, James P.; Daniel T. Jones; Daniel Roos. 1992. Die zweite Revolution in der Autoindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Campus Verlag, Frankfurt/M.
- Wyckoff, Andrew W. 1993. The International Expansion of Productive Networks. En: The OECD Observer, No. 180, Febrero; Marzo 1993, pp 8 - 11.
- Zielke, Andreas. 1996. Virtual vertical integration: The key to success. En: Mc. Kinsey Quarterly. No. 3, 1996. pp. 161 - 163.
- Zimmerman, A.; F. Henke. 1995. Finanzwissenschaft. Verlag Franz Vahlen, Munich.
- Zysman, John; Andrew Schwartz. 1998. Enlarging Europe - The Industrial Foundations of a New Political Reality. En: John Zysman; Andrew Schwartz (edit.). Enlarging Europe - The Industrial Foundations of a New Political Reality. The Regents of the University of California, Berkeley, pp. 1 -24.
- <http://www.baden-wuerttemberg.de>. 1999. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart.
- <http://www.baden-wuerttemberg.de/wm/html/d/investor/foerder.htm> 1999. Fondos de fomento económico en Baden-Württemberg. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart.
- <http://www.bmwi.de> 1999. Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft, Bonn, Berlin.
- <http://www.bpb.de> 1999. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- <http://www.business.germany-southwest.de> 1999. GWZ, Sociedad para la cooperación económica del sur, Stuttgart.
- <http://www.diht.de> 1999. Deutscher Industrie und Handelstag, Berlin.

http://www.hoppenstedt.com/FI_MU.HTM 1999. Archivo de empresas medianas innovativas con alto potencial económico. Darmstadt.

<http://www.ifex.de> 1999. Centro para fundadores de empresas. Stuttgart.

<http://www.mannheim.de> 1999. Oficina para el fomento económico de la ciudad de Mannheim, Mannheim.

<http://www.stuttgart.de/wirtschaft/welcome.htm> 1999 Oficina para el fomento económico de la ciudad de Stuttgart, Stuttgart.

<http://www.stuttgart.ihk.de> 1999. Industrie und Handelskammer, Stuttgart.

<http://www.statistik-bund.de> 1999. Allgemeine Daten zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

<http://www.stw.de> 1999. Steinbeis Stiftung für Wirtschaftsförderung. Stuttgart

<http://www.wfgsha.de>. 1999. Sociedad para el fomento económico de la región (*Landkreis*) Schwäbisch Hall.