

# 5

Dr. Gerardo Vera Muñoz  
Dra. Monserrat Vera Muñoz  
Dra. Rafaela Martínez Méndez

Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad  
Autónoma de Puebla

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es tratar de dar respuesta a la interrogante siguiente: Comparando con las empresas grandes ¿Se esperaba de parte de las pymes un comportamiento distinto respecto a los problemas ambientales y sociales?.

### Palabras Clave:

Pymes, innovación, desarrollo sustentable.

## Abstract

The objective of this work is to try to respond to the following question: Compared with large companies, was a different behavior expected from SMEs in relation to environmental and social problems?.

### Keywords:

SMEs, innovation, sustainable development.

# INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial hasta finales del siglo pasado estuvo concentrada en la empresa grande, en su capacidad para generar riqueza, pero también para crear graves problemas ambientales y radicales desigualdades sociales. En este contexto, las pymes surgieron como una alternativa de solución, particularmente para el problema del desempleo, sin embargo, simultáneamente, fueron responsabilizadas de fomentar la economía informal y de generar grandes volúmenes de contaminación. Al respecto, Dini, Rovira y Stumpo (2014), señalan que estos contrastes son reflejo de su escasa productividad y limitada capacidad de innovación.

En este mismo sentido sobre las carencias de las pymes, Araya (2003), subraya que las pymes al tener una estructura tecnológica productiva deficiente, las convierte en grandes contaminadoras ambientales. Asimismo, su bajo nivel de conocimientos de gestión empresarial, las hace proclives a desconocer las ventajas comerciales que tendría un mejoramiento productivo para aumentar su eficiencia en el uso de recursos y lograr un comportamiento ambiental más adecuado.

Sobre el enfoque que han tenido las políticas y programas destinados a las pymes, Garrido (en Dini Rovira y Stumpo, 2014), señala que, en México, a través de la política industrial y en particular con aquellas políticas diseñadas para apoyar a las pymes y, más recientemente a los emprendimientos, se han destinado recursos para promover la inno-

vación y desarrollar las capacidades respectivas. Sin embargo, la promoción se ha enfocado en el desarrollo de innovaciones tecnológicas con la finalidad primordial de generar un beneficio económico y, colateralmente contribuir a mitigar el daño ambiental, y muy poco o nada se ha hecho para promover innovaciones que también se ocupen de contribuir a atender problemas sociales.

De los señalamientos anteriores destaca, por un lado, el supuesto mal comportamiento de las pymes sobre el ambiente, consecuencia de su escasa productividad, limitada capacidad de innovación y de sus escasos conocimientos sobre gestión; por otro lado, llama la atención que las políticas de apoyo a las pymes hayan hecho muy poco para combatir este mal comportamiento.

Sin embargo, es necesario subrayar que este mal comportamiento ambiental, igualmente, es observado en las empresas grandes, con el agravante de que ellas, supuestamente son muy productivas, han desarrollado grandiosas capacidades de innovación, y son el ejemplo a seguir en cuanto a administración y gestión se refiere.

Estas curiosidades, rarezas o incoherencias, pueden explicarse apoyándonos en Luhmann (1999), que menciona que las organizaciones son características de la modernización y tienden a estructurar todo a su alrededor, así los Estados nacionales y las grandes corporaciones buscan el acomodo de todas sus actividades, y la organización de todo lo que ocurre en su entorno para ejercer un mayor control. Por lo tanto, ¿acaso se esperaba de parte de las mipymes un comportamiento distinto respecto a los problemas ambientales y sociales?

## Revisión de la literatura

### Las pequeñas empresas

Estas curiosidades, rarezas o incoherencias, pueden explicarse apoyándonos en Luhmann (1999), que menciona que las organizaciones son características de la modernización y tienden a estructurar todo a su alrededor, así los Estados nacionales y las grandes corporaciones buscan el acomodo de todas sus actividades, y la organización de todo lo que ocurre en su entorno para ejercer un mayor control. Por lo tanto, ¿acaso se esperaba de parte de las mipymes un comportamiento distinto respecto a los problemas ambientales y sociales? Posiblemente, en los últimos 15 años, tanto en las esferas del gobierno, como en la académica y empresarial, uno de los temas cotidianos ha sido la problemática que enfrentan las pymes, la razón de esta creciente importancia, surge a partir del momento, en que se desmoronó el supuesto de que las grandes empresas serían la solución para la generación de riqueza, de empleo y de bienestar. Un fracaso parcial pues, ciertamente, han generado una enorme riqueza, pero también han producido enormes desigualdades sociales y graves problemas ambientales.

Ante la escasez de empleo, y de salarios cada vez más miserables, las pymes fueron vistas como una alternativa para tratar de reducir los problemas de desempleo y las condiciones de pobreza extrema en los países en vías de desarrollo.

Aunque se pueden calificar de suposiciones un tanto aventuradas, algunas de las características que distinguen a este sector de empresas (dejando de lado aspectos como el número de empleados, ventas, y tipo de sector; características que de tanto mencionarlas llegan a resultar ociosas), son: una estructura tecnológica tradicional, obsoleta e ineficiente; baja productividad; mínima capacidad de innovación; una tasa elevada de mortalidad; muchas de ellas de naturaleza familiar; anidadas en sectores de baja tecnología, con gran escasez de recursos y capacidades de todo tipo; algunas de ellas, o muchas de ellas localizadas en el sector informal; flexibilidad para responder con prontitud a las nuevas condiciones del mercado; alternativa para el desempleo y grandes generadoras de contaminación (Dini, Rovira y Stumpo, 2014).

Lo que resulta interesante, es que no obstante todas estas características, la mayoría de ellas negativas, en muchos países, al menos en términos de empleo, sean el principal sustento económico, y se diseñen infinidad de políticas con la intención de apoyar su consolidación (que, dicho sea de paso, de muy poco han servido); cuando atendiendo a una lógica racional o siguiendo las ideas darwinianas, la mejor decisión sería dejarlas a su suerte (en muchos casos así ha ocurrido). Sin embargo, es posible, que la realidad de este sector de empresas sea muy diferente, y su comportamiento sea resultado de una lógica que aun no alcanzamos a comprender. O bien, como mencionan Crozier y Friedberg, (1990, p.130): “sea el margen de tolerancia del medio, es decir, el límite de margen de maniobra dentro del cual una organización es relativamente libre de fijar sus propios objetivos y sus propias normas de resultados que corresponderán casi siempre, en un plano de eficacia satisfactorio, más no óptimo”

En este mismo sentido, Pérez (2010, pp. 16 - 17), señala: “La tendencia a equiparar el desarrollo económico con el dominio de las organizaciones burocráticas ha llevado a que los Estados nacionales, organizados burocráticamente, prefieran a las empresas organizadas y administradas en forma profesional, ya que se controlan más fácilmente y son consideradas como la punta de lanza de la modernización”. Agrega, apoyándose en Chandler (1977), que las ciencias de la administración están

muy relacionadas con el surgimiento de las organizaciones; esto ha implicado, entre otras cosas, que las empresas familiares, grandes y pequeñas, formales o informales hayan sido consideradas como anómalas, ya que no son administradas de la misma manera que las grandes corporaciones, y sus objetivos y razones de ser no corresponden con las metas y objetivos de las organizaciones burocráticas. Integrando las ideas anteriores sobre las pymes, se puede suponer que, se trata de un sector empresarial donde prevalece una gran heterogeneidad. Posiblemente divididas en dos grandes estratos. Uno de ellos compuesto por aquellas pymes localizadas en el sector formal, gestionadas a través de intentar aplicar las ideas derivadas de las ciencias de la administración, y para las que existen políticas y programas de apoyo para buscar su consolidación en el mercado. El otro estrato conformado por aquellas entidades que se desenvuelven en el sector informal, para las que hay un apoyo casi nulo, que son gestionadas a través de principios y objetivos que en general se contraponen a los principios administrativos de las organizaciones burocráticas, pero que, no obstante, sobreviven y en términos de empleo son tan importantes como aquellas pymes del sector formal.

## El desarrollo sustentable

La idea de desarrollo sustentable tiene sus antecedentes en diversas corrientes teóricas de finales de los años 60 y principios de los años 70 del siglo pasado. De acuerdo a Giddens (2010), el año 1972 fue importante para la historia del pensamiento verde, con la publicación del estudio: Los límites del crecimiento. El documento argumentaba que nuestra civilización había alcanzado un límite donde los recursos de los que depende la continuidad de su propia existencia estaban por agotarse. Quince años después en 1987 en el informe de la Comisión sobre Medio Ambiente y Desarrollo, al que ahora se suele hacer referencia como informe Bruntland, fue introducido por primera vez el término desarrollo sostenible; la comisión lo definió como: el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

A partir de que el concepto de desarrollo sustentable empezó a fluir en el escenario académico y empresarial, ha recibido críticas severas. Al respecto, Bermejo (2014) menciona que las propuestas que se plantearon en el informe Bruntland fueron modificadas de acuerdo a los intereses particulares de poderosos organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Siguiendo a Bermejo (2014), agrega que, una de las manipulaciones más importantes que se hicieron

al concepto de desarrollo sustentable – porque diluye el concepto de sostenibilidad – es la teoría de las tres sostenibilidades que convierte sus tres dimensiones en tres sostenibilidades: sostenibilidad económica, sostenibilidad ambiental y sostenibilidad social. De estas tres sostenibilidades, la económica es la más cuestionable, pues significa la defensa de la liberalización, de la globalización, de la competencia, del crecimiento ilimitado, etcétera, que son la base del paradigma dominante, el cual ha sido el responsable principal del nivel cada vez mayor de insostenibilidad que estamos padeciendo.

Otra crítica al concepto de desarrollo sustentable, es sobre la forma en que se interpretó, de acuerdo a Torres (2004), fue entendido (inconscientemente o convenientemente) como una cobertura virtual de todos los aspectos de las organizaciones en lo referido a desarrollo económico, protección ambiental y responsabilidad social. En este sentido, Giddens (2010), menciona que el desarrollo sustentable al intentar abarcar tantas cosas como: la promoción del ser humano, la satisfacción de las necesidades básicas, la protección del entorno, la consideración de las generaciones futuras, el logro de la equidad entre ricos y pobres, y la participación en la toma de decisiones en un sentido amplio; se ha convertido en una lista tan extensa que carece de todo sentido.

Siguiendo con Giddens (2010), subraya el sentido contrapuesto de sostenibilidad y desarrollo, mien-

tras el primero implica continuidad y equilibrio, el segundo implica dinamismo y cambio. Posiblemente, ésta sea una de las razones por las que las organizaciones y en particular las empresas, a conveniencia, o tal vez, por necesidad, se inclinan por tomar el camino del desarrollo, en su vertiente de crecimiento económico. La empresa como es conceptualizada hoy día, para su sobrevivencia requiere más de fomentar el cambio, la innovación y el dinamismo.

En este escenario de críticas alrededor del concepto de desarrollo sustentable, empieza a gestarse la idea de la llamada Sustentabilidad Organizacional, que agrega a la dimensión económica, a la dimensión ambiental y a la dimensión social, la dimensión institucional, equiparable a la dimensión política, o bien a la cultura organizacional re-

tras el primero implica continuidad y equilibrio, el segundo implica dinamismo y cambio. Posiblemente, ésta sea una de las razones por las que las organizaciones y en particular las empresas, a conveniencia, o tal vez, por necesidad, se inclinan por tomar el camino del desarrollo, en su vertiente de crecimiento económico. La empresa como es conceptualizada hoy día, para su sobrevivencia requiere más de fomentar el cambio, la innovación y el dinamismo.

En este escenario de críticas alrededor del concepto de desarrollo sustentable, empieza a gestarse la idea de la llamada Sustentabilidad Organizacional, que agrega a la dimensión económica, a la dimensión ambiental y a la dimensión social, la dimensión institucional, equiparable a la dimensión política, o bien a la cultura organizacional re-

ferida por Aras y Crowther (2009), dando lugar a un modelo de cuádruple línea base.

Se trató de un intento por incorporar lo que se puede llamar la esencia de la identidad organizacional, y que se puede suponer, es lo que determina a final de cuentas, si hay un interés genuino en orientar la gestión de la empresa por un camino que además de procurarse un beneficio económico, también se comprometa a aportar en la solución de los problemas ambientales y sociales.

Por lo tanto, tomando en cuenta los referentes sobre desarrollo sustentable que se han abordado, para el análisis de los datos arrojados por el trabajo de campo se recurrirá a la propuesta de Vera (2016), basada en el concepto de sustentabilidad organizacional que se muestra en la tabla 1.

ferida por Aras y Crowther (2009), dando lugar a un modelo de cuádruple línea base.

Se trató de un intento por incorporar lo que se puede llamar la esencia de la identidad organizacional, y que se puede suponer, es lo que determina a final de cuentas, si hay un interés genuino en orientar la gestión de la empresa por un camino que además de procurarse un beneficio económico, también se comprometa a aportar en la solución de los problemas ambientales y sociales.

Por lo tanto, tomando en cuenta los referentes sobre desarrollo sustentable que se han abordado, para el análisis de los datos arrojados por el trabajo de campo se recurrirá a la propuesta de Vera (2016), basada en el concepto de sustentabilidad organizacional que se muestra en la tabla 1.

# Tabla I

## Dimensiones de la Sustentabilidad Organizacional

Dimensión Económica	Dimensión Ambiental	Dimensión Social	Dimensión Cultura organizacional
<b>Innovaciones y Tareas relacionadas con:</b>	Innovaciones y Tareas relacionadas con:		Innovaciones y Tareas relacionadas con:
<b>Eficiencia económica</b>	Uso de recursos naturales	Innovaciones y Tareas relacionadas con:	Valores y principios plasmados en la misión y visión de la empresa
<b>Producción de beneficios económicos</b>	Emisión de contaminantes	Desempleo, Exclusión social, Pobreza, Diversidad social	
<b>Potenciar ventajas competitivas</b>	Tecnologías amigables con el ambiente		Comportamientos
<b>Mejorar su posición en el mercado</b>			Crterios en que basan sus decisiones

Fuente: Vera (2016). Se muestran los indicadores correspondientes a cada una de las dimensiones de la Sustentabilidad Organizacional.

Aunque no es uno de los conceptos centrales de la investigación, es necesario aclarar lo que se entenderá por innovación, sin embargo, antes de ello hay que señalar que la innovación se convirtió en un tema relevante, a partir del momento en que Nelson y Winter (1982), propusieron su teoría evolucionista de la firma, que tenía como objetivo principal construir una teoría general del cambio en economía. Así, desde la década de los años 80 del siglo pasado y hasta nuestros días, el concepto de innovación ha ido evolucionando, tanto como las formas o los caminos para desarrollar las capacidades necesarias y suficientes que permitan a las organizaciones realizar aquellas innovaciones que sobre todo, les aporten un beneficio económico, y eventualmente, contribuyan a mitigar y resarcir el daño ambiental y el deterioro social; esto último, como consecuencia de las demandas cada vez más exigentes, principalmente por parte de las ONG's.

El concepto de innovación, en un principio se relacionaba exclusivamente a temas tecnológicos y, era pensado como resultado de un proceso lineal desarrollado de manera casi exclusiva en los departamentos de Investigación y Desarrollo de las grandes empresas, sin embargo, posteriormente, diversas investigaciones mostraron que la innovación no se limitaba a aspectos tecnológicos, ni mucho menos era exclusiva de las grandes em-

presas, ni que fuera condición sine qua non para desarrollarla, dedicar grandes inversiones de capital y de recursos humanos. Al respecto, sobre las microempresas rurales, De Gortari y Santos (coord., 2010), demuestran cómo estableciendo redes de intercambio, espacios de interacción, apoyadas en conocimientos adquiridos en la educación formal e informal, son capaces de realizar innovaciones tanto tecnológicas como de gestión y organizacionales, que ciertamente, se trata en general de pequeñas mejoras, pero que les permiten adaptarse y mantenerse en el mercado.

En el aspecto conceptual, la propuesta del manual de Oslo (2005), tuvo una gran repercusión; lo relevante fue el reconocer que la innovación no se limitaba a aspectos tecnológicos, que lo mismo podía haber innovaciones organizacionales, que comerciales, y que es un proceso multifactorial en el que intervienen diferentes agentes: empresas, instituciones de investigación superior, centros de investigación, los gobiernos y la sociedad.

En cuanto a los caminos para desarrollar las capacidades de innovación, una de las aportaciones que tuvo una repercusión importante en el escenario empresarial fue la llamada capacidad de absorción de Cohen y Levinthal (1990), que no era otra cosa, que la capacidad de la firma para adoptar las innovaciones existentes, para lo cual había que tener en cuenta dos aspectos transcendentales

les: la capacidad de asimilación de la información y la riqueza de la estructura del conocimiento pre existente -este último aspecto la teoría evolucionista ya lo había tratado ampliamente-. Algunos años después, Christensen, Bohmer y Kenagy (2000), plantearon la idea de innovación disruptiva, se trataba según ellos, de innovaciones que surgen en mercados maduros y que tienen el efecto de revitalizar a las empresas de dichos mercados.

Otra propuesta que también tuvo una gran acogida fue la llamada innovación abierta de Cohen y Levinthal (1990); Von Hippel (1988, 2005) y Chesbrough (2006); sostenían que frente a la creciente competencia global, el aumento de los costos de I + D y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, las empresas requerían abandonar el modelo tradicional de innovación cerrada; y transitar a un modelo sustentado en el acceso a fuentes externas de conocimiento y de la colaboración con individuos, empresas y otras organizaciones que posean conocimientos relevantes que puedan desplegarse en el contexto del proceso de innovación de la empresa.

Un concepto más reciente sobre innovación, que intenta integrar muchas de las ideas anteriores,

y que será el referente en este trabajo es el de Gault y Zhang (2012), de acuerdo a estos autores la innovación se entenderá como la creación de valor a partir del conocimiento, ya sea a través del suministro de un nuevo bien o servicio al mercado o el hallazgo de nuevas formas para fabricar productos, organizar la producción o desarrollar un mercado. A esto, hay que agregar que dependiendo del contexto donde surge la innovación, tan importantes son las innovaciones radicales, que incluso pueden conducir a la creación de nuevos sectores industriales; como las innovaciones marginales, a través de las cuales muchas empresas, pueden mantener o mejorar su posición en el mercado, sobre todo, las empresas micro y pequeñas o aquellas que se localizan en sectores maduros. Finalmente, es necesario agregar el concepto de Innovación social, la que de acuerdo a la European Comisión (2014), consiste en: encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad; capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración.

## Metodología

Se realizó un investigación documental sobre pymes, desarrollo sustentable e innovación; posteriormente, se llevó a cabo un estudio de campo seleccionando a tres pymes localizadas en la República Mexicana, específicamente en el estado de Oaxaca; la decisión de elegir a estas tres empresas, se basó en el conocimiento (una vez realizado el estudio de campo), sobre algunas de las innovaciones que habían realizado, y que además de redituables un beneficio económico, también alcanzaban para generar impactos positivos en la dimensión ambiental y social.

Otro aspecto, fue el lugar donde se localizan estas empresas, el estado de Oaxaca, uno de los más pobres del país, con una población indígena amplia, que habla varias lenguas y que por ello, suponiendo que fuera cierto lo afirmado por algunos de los autores que se han tomado como

referencia: Dini, Rovira y Stumpo o Araya; cabría esperar que las empresas u organizaciones de estas latitudes carecieran de los recursos y capacidades más esenciales para sobrevivir, desarrollar innovaciones y gestionar prácticas de desarrollo sostenible, sin embargo, como se verá en los párrafos siguientes son ejemplos que ponen en tela de juicio las afirmaciones referidas.

La elección de estas empresas fue no aleatoria, se seleccionaron de la base datos de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS), que es uno de los programas coordinados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). De este universo se estableció un primer contacto a través de un cuestionario enviado por correo electrónico; respondieron un total de 59 empresas (las que no respondieron fue por que sus correos ya no exis-

tían y otras habían desaparecido) localizadas en diferentes estados de México. Con estas 59 empresas, en todas ellas se realizaron visitas in situ. Esto fue posible gracias a la participación de varios investigadores de diferentes estados que participaron en un proyecto que inició en el año 2013 intitulado “El papel de las redes sociales en el desarrollo de las microempresas rurales en México” coordinado por la Dra. Rebeca de Gortari Rabiela y la Dra. María Josefa Santos Corral, ambas investigadoras del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

## Análisis de resultados

### Empresa INALIM

Está localizada en Santa María Coyotepec, Oaxaca, es una empresa pequeña, pero muy bien organizada. La empresa surgió en un cuarto de la casa de uno de los propietarios, quienes se conocieron estudiando ingeniería de alimentos en la Universidad de la Mixteca. Ahí uno de ellos, empezó con un proyecto escolar para aprovechar los chapulines. Al término de la carrera tuvieron la posibilidad de irse a estudiar una maestría a Italia, pero decidieron quedarse en Oaxaca e iniciar con su empresa en el año 2004. Actualmente, uno de ellos es el gerente general y el otro, el gerente de proyectos.

La empresa tiene alrededor de 60 trabajadores repartidos en las áreas de sucios, la de molido, la de vaciado y empaclado, y la de embalado. En el área de sucios los trabajadores deben portar cofia, cubre bocas y botas de hule. Sus productos principales son chapulines al ajo, con limón y sal, y con chile; la preparación en términos generales consiste en deshidratarlos en una máquina especial y después se les da un hervor en unas grandes marmitas. Los otros productos que fabrican son salsas; 12 tipos diferentes preparadas con materias primas como: tomate verde, cebolla, chiles, chapulines, ajos, zanahorias, etcétera; estos insumos después de ser pelados y limpiados, son molidos y cocinados en unos grandes molcajetes de acero puestos directamente al fuego.

Respecto a los molcajetes donde se elabora la salsa se comenta:

*Los molcajetes fueron diseñados por nosotros mismos (los propietarios de la empresa y los trabajadores), y posteriormente fueron construidos en un taller de la ciudad de México, con ayuda de un ingeniero jubilado de la Ford, quien ahora forma parte de la empresa y que se encarga también del mantenimiento.*

En la actualidad, también cuentan con un asesor, un licenciado que tiene una larga experiencia en la gestión empresarial, quien se encargaba de los cursos de capacitación de FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), además de tener una gran cantidad de contactos políticos y otros. Este asesor les ha apoyado para el crecimiento y planeación de la empresa. Por ejemplo, además de la empresa que produce los chapulines deshidratados y las salsas, ya establecieron una comercializadora para facilitar la colocación de sus productos en el mercado, específicamente en tiendas de autoservicio como Wal Mart, las bodegas Aurrera de todo el país, Supercentro, y en varios supermercados de Oaxaca.

Los propietarios señalan:

*Nuestra entrada a Wal Mart significó tener que realizar varios cambios en la empresa, pero también nos trajo beneficios. Algunos de los cambios más significativos fueron el tener que colocar representantes en varios puntos del país, implementar un servicio postventa, establecer un sistema de control de calidad. Entre los beneficios, el principal ha sido ya no quedarse en la primera etapa de proveedores de estas cadenas de autoservicios, sino que ahora pertenecemos a la cadena de productos, lo que implica que ya no nos paguen igual que antes (a los 90 días) sino con menores tiempos.*

El avance que ha tenido la empresa, se ha debido en gran medida al conjunto de esfuerzos que han hecho los dos socios. Por una parte el gerente general, encargado de la producción, ha innovando en productos y procesos. Hoy en día, están en marcha dos proyectos: uno para reducir el periodo de crianza de los chapulines (estaban por cubrir el primer campo de cultivo con los huevecillos para iniciar las primeras pruebas); el otro proyecto es sobre la posibilidad de cultivar tomate verde bajo condiciones de invernadero.

Finalmente, un asunto en el que insistieron ambos propietarios, fue su interés por inculcar a sus trabajadores los valores que ellos han desarrollado desde que iniciaron la empresa. Al respecto señalan:

*Todos los lunes rezamos junto con nuestros empleados, además tratamos de inculcarles el hábito de la lectura. En lo que respecta a nosotros, constantemente estamos buscando e investigando como hacer que la empresa crezca y se consolide.* Recurriendo a nuestro modelo de análisis (tabla 1), se puede decir, que en la empresa INALIM se observan algunas innovaciones tecnológicas de producto y de proceso, asociadas exclusivamente a la generación de un beneficio económico.

En el inicio de operaciones de la empresa, uno de sus productos: los chapulines deshidratados; puede calificarse como una innovación de producto, en el entendido de que de acuerdo a Gault y Zhang (2012), se trata de la creación de valor a partir de la aplicación de un conjunto de conocimientos que, le generó una ventaja competitiva y le produjo un beneficio económico. En este mismo periodo el diseño de los molcajetes metálicos puede catalogarse como una innovación de proceso, pues de acuerdo a Gault y Zhang (2012), dio lugar a una nueva forma de fabricar un producto (las salsas), mejoró la productividad del proceso productivo. Posteriormente, apoyándonos una vez más en Gault y Zhang (2012), la creación de la comercializadora, puede identificarse como una innovación organizacional, ya que le significó mejorar su posición en el mercado, al poder colocar su producto en algunas cadenas de autoservicio y en consecuencia incrementar sus ganancias. Algo similar ocurrió con la implementación del sistema de calidad, recurriendo a Gault y Zhang (2012), la podemos calificar como una innovación de procesos, fue un cambio que mejoró en general la eficiencia de sus procesos productivos y las características de sus productos finales.

Otro aspecto relevante, está relacionado con la cultura organizacional, específicamente con la costumbre de que todos los lunes, directivos y empleados hagan una breve oración comunitaria, así como, fomentar la lectura y la búsqueda constante de crecimiento para la empresa, lo que se

puede presumir ha contribuido a crear una identidad entre el personal de la empresa, sí como a crear un ambiente que promueve la innovación orientada al mejoramiento económico.

Por otra parte, es una empresa en donde no se observa ninguna evidencia que pretenda promover innovaciones orientadas a mitigar el daño ambiental o a atender problemas sociales; de acuerdo a Giddens (2010), se puede decir que es una empresa que busca más el crecimiento que el desarrollo, promoviendo más el dinamismo y el cambio, que la continuidad y el equilibrio; y en consecuencia alejándose del desarrollo sustentable. Es una organización que se desenvuelve en el sector de la economía formal, con una gestión que se alinea a los principios de gestión que señala la disciplina administrativa y las grandes empresas, y que como ya fue señalado, se encuentra muy distanciada con el desarrollo sustentable, pero que de ninguna manera es resultado, como lo supone Araya (2003), de tener una estructura tecnológica productiva deficiente, pues sus directivos son personas con conocimientos calificados (ambos dueños son ingenieros); ni tampoco por su bajo nivel de conocimientos de gestión empresarial, sus logros en aspectos como la posición que han alcanzado en el mercado demuestran lo contrario. Es presumible que su olvido por el desarrollo sustentable, sea resultado de que los valores que orientan sus decisiones sean totalmente de tipo económico, apegados al paradigma empresarial dominante.

## Empresa Pano

Es una procesadora de alimentos nostalgia, localizada en la población de Ayoquezco de Aldama en el estado de Oaxaca. Es una organización formada esencialmente por mujeres. La idea de iniciar la empresa fue de la señora Katia , quien se dedicaba al cultivo de nopal y a comercializarlo en el mercado de Oaxaca.

A lo largo de un periodo de 10 años ha logrado incorporar a la empresa a 100 mujeres, quienes cultivan el nopal en pequeñas parcelas. Como se mencionó en el párrafo anterior, una vez cosechado el nopal lo vendían en el mercado de Oaxaca,

sin embargo, debido a la irregularidad de la demanda, en repetidas ocasiones, no lograban vender el nopal y se les echaba a perder.

Por ello, decidieron prepararlo en escabeche, envasarlo y comercializarlo con este valor agregado. La idea como ya se dijo la inició la señora Katia, y para incorporar a más mujeres al proyecto, recurrió al canal a través del cual se difunden las noticias en el pueblo. La señora Katia comenta al respecto:

*A través de las bocinas que hay en el pueblo, convoqué a todas aquellas mujeres que les interesara integrar un pequeño grupo para poder plantear un proyecto ante la Secretaría de Desarrollo Económico de Oaxaca.*

Armaron el proyecto y lograron obtener un pequeño financiamiento, con él compraron un fogón, frascos y otras cosas; sin embargo, muchas continuaron cocinando en sus casas por el miedo de que se echaran a perder los frascos (que se tizaran).

Casi simultáneamente, en una visita al pueblo de alguno de los migrantes que están en San Diego California, hablaron sobre la posibilidad de poder exportar su producto. Los de California (los migrantes del pueblo de Ayoquezco de Aldama), aprovechando la experiencia del grupo de mujeres organizaron una comercializadora, para poder recibir el producto y poderlo vender en EU.

La señora Katia señala:

*Desde que se constituyó la empresa, participaron prácticamente puras mujeres que no sabían leer y escribir y que por lo mismo, no tenían las condiciones para desarrollar un proyecto y obtener mejores precios para la cosecha del nopal.*

Actualmente, producen el nopal en escabeche en dos presentaciones: nopal baby y nopal convencional. Además, han añadido dos nuevos productos: mole y chocolate. Los cuales comercializan en EUA y en la cadena de restaurantes TOKS.

Apoyándonos en nuestro modelo de análisis (tabla 1), respecto a la dimensión económica de la sustentabilidad organizacional, se observan dos innovaciones: una de producto, y otra organizacional que tienen un impacto positivo en la dimensión económica.

Retomando lo señalado por Gault y Zhang (2012),

el cambio de vender nopal fresco, sin ningún valor añadido a venderlo en escabeche, y debidamente envasado, puede catalogarse como una innovación de producto. En cuanto a la comercializadora, apoyándonos en Gault y Zhang (2012), se puede calificar como una innovación organizacional, que les permitió desarrollar su mercado; en un primer momento comercializando sus productos en EUA y posteriormente en la cadena de comida rápida TOKS.

Una vez más, se trata de innovaciones marginales, de baja tecnología, pero que en el contexto espacial donde se realizan representan una novedad, que vuelve obsoleto, lo que tradicionalmente habían venido realizando, y que además, les genera un beneficio económico sustancial.

Sobre la dimensión ambiental, no hay evidencias que indiquen alguna suerte de prácticas que hayan tenido un impacto positivo en este aspecto.

En cuanto a la dimensión social; recurriendo a lo mencionado por la European Commission (2014), puede calificarse como una innovación social, la decisión de haber incorporado al proyecto a un grupo de mujeres que cultivaban nopal en pequeñas parcelas y que tienen o tenían en su contra, el problema del idioma; se puede presumir que se produjo un cambio de comportamiento, a través de un nuevo modelo de colaboración y de relaciones sociales, que les permitieron a este grupo de mujeres, salir del estado de marginación en que se encontraban.

Se trató de una innovación social que tuvo como resultado un beneficio para alrededor de 100 mujeres. Llevada a cabo por un grupo de mujeres sin grandes conocimientos y recursos muy escasos, pero que en términos de la llamada sustentabilidad organizacional han aportado para quienes forman parte de esta organización, beneficios muy superiores comparados con lo que aportan la mayoría de las grandes empresas.

Es una “empresa” en la que sus integrantes no tienen estudios formales sobre la gestión empresarial, razón por la cual, se puede presumir, se gestiona de una manera distinta a lo que señala la ortodoxia administrativa, pero que por esa circunstancia, ha propiciado, tal vez sin proponerse un beneficio social sustancial. En los términos

de Giddens (2010), ha buscado más el desarrollo, el equilibrio y la continuidad.

## Conclusiones

Retomando la pregunta que orientó esta investigación, de acuerdo a las evidencias presentadas, se tiene que las tres pymes, mostraron un comportamiento muy similar al de las empresas grandes respecto al desarrollo sustentable, con escaso interés en atender los aspectos ambientales y sociales. Apoyándonos en la tabla 2, se observa que únicamente una de las empresas, la productora de nopales en escabeche, comparte entre sus integrantes un conjunto de usos y costumbres que contribuyen a promover la satisfacción de necesidades sociales. En cuanto a la dimensión ambiental, sólo una de las tres empresas, Mezcal de Oaxaca, motivada por el beneficio económico implícito, pues el mercado paga un mejor precio por el mezcal elaborado con agaves cultivados orgánicamente, atendió este aspecto. Cabe subrayar, que los propietarios de las empresas que esencialmente se ocuparon de la dimensión económica, y no atendieron la dimensión social, son los que tienen mayor nivel de estudios y experiencia laboral. Por lo tanto, es posible proponer dos explicaciones de esta situación: una de ellas va por el camino de que, aunque en años recientes la disciplina administrativa, el empresariado y las políticas de apoyo a las pymes han intentado promover la necesidad de contribuir al cuidado ambiental, y de proponer soluciones a los problemas sociales, esta propuesta se ha quedado estanca en el discurso, o en prácticas que más que proponer soluciones significativas, lo único que persi-

guen es posicionar una falsa imagen de empresas comprometidas con el desarrollo sustentable.

La otra explicación, complementa a la anterior; mientras el interés por atender los aspectos ambientales y sociales no sea parte de la cultura organizacional de la firma, es decir, de sus valores, de sus costumbres y hábitos, será difícil que estos aspectos formen parte de sus objetivos prioritarios.

A esto hay que agregar, que el concepto de empresa y las enseñanzas sobre gestión y administración que predomina en los pregrados y posgrados sobre negocios, así como, lo que se observa en la gestión cotidiana de la mayoría de las empresas, se contraponen a la idea de desarrollo sustentable; mientras la empresa requiere para su sobrevivencia dinamismo y cambio, encaminados a fortalecer su posición en el mercado; lo sustentable requiere continuidad y equilibrio.

Asimismo, queda evidenciado una vez más, que las pymes si tienen capacidad de innovación, tal vez, no del tipo que tienen en sus mentes algunos académicos o investigadores, pero que, resultan ser altamente efectivas. Es decir, se trata de innovaciones que, a partir de la aplicación de conocimientos locales, han generado valor transformando recursos locales como los chapulines, el nopal y el maguey, en productos novedosos y que han sido bien aceptados por el mercado. Finalmente, es importante destacar que las tres empresas analizadas, son parte del sector de la economía formal, por lo que, una línea de investigación que podría revelar datos sobresalientes sobre las prácticas de desarrollado sustentable, sería el estudio de aquellas empresas que son parte de la llamada economía informal.

## Tabla I

### Dimensiones de la Sustentabilidad Organizacional

Empresa	Dimensión Económica	Dimensión Ambiental	Dimensión Social	Dimensión Cultura organizacional
INALIM	Innovaciones de producto: chapulines deshidratados Innovaciones de proceso: diseño de molcajetes de metal; diseño de un sistema de calidad Innovaciones organizacionales: creación de la comercializadora	Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión	Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión	Rezo colectivo los días lunes de cada semana, directivos y trabajadores; fomento de la lectura.
Pano	Innovaciones de producto: nopales en escabeche. Innovaciones de proceso: creación de la comercializadora	Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión	La creación de una empresa con alrededor de 100 pequeñas productoras de nopal; que tenían en su contra el no saber hablar y escribir en el idioma español.	Aunque no hubo algo explícito al respecto, es posible suponer por el lugar donde se localiza la empresa, que algo que comparten y identifica al grupo de mujeres que participaron en la construcción de la organización, son los usos y costumbres del lugar.
Mezcal de Oaxaca	Innovaciones de producto: mezcal orgánico envasado en barricas de roble blanco americano. Innovaciones de proceso: cultivo orgánico de maguey espadín.	Cultivo orgánico de maguey espadín	Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión	Un conjunto de hábitos y principios alineados con el concepto clásico de empresa. Una organización cuyo fin principal es la generación de riqueza.

*Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo, 2015. Esta tabla muestra las innovaciones realizadas por las empresas INALIM, PANO y Mezcal de Oaxaca, y su relación con las dimensiones de la sustentabilidad organizacional*

# BIBLIOGRAFÍA

- Aras, G., y Crowther, D., (2009), "Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?" en *Journal of Business Ethics* 87(1), 279-288.
- Araya, U. (2003). "Análisis comparativo de las necesidades ambientales de las pymes en Chile, Colombia y México" en *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*. No. 74. Ed: Naciones Unidas, CEPAL, División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos, Proyecto CEPAL/Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), Identificación de Áreas de Oportunidad en el Sector Ambiental de América Latina y el Caribe (GER/01/038). Santiago de Chile. Noviembre.
- Bermejo, R., (2014), *Del desarrollo sostenible según Bruntland a la sostenibilidad como biomimesis*, Universidad del País Vasco, Instituto de Estudios Superiores sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.
- Christiansen, C., Bohmer, R. y Kenagy, J. (2000), Will Disruptive Innovations Cure Health Care? *Harvard Business Review*, September October.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation*. En *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverke and J. West, 1-12, New York, NY: Oxford University Press.
- Cohen, M. y Levinthal, A. (1990), Absorptive Capacity: A New perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations and Innovation, march, pp. 128 152.
- Chandler, A., (1977), *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.
- Crozier, M. y Friedberg, E., (1990), *El Actor y el Sistema, Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- De Gortari, R. y Santos, M., (Coord.). (2010), *Aprendizaje e Innovación en las Microempresas Rurales*, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Veracruzana, México.
- Dini, M., Rovira, S. y Stumpo, G. (Comp.). (2014). *Una promesa y un suspirar Políticas de innovación para pymes en América Latina*. Naciones Unidas, Santiago de Chile: CEPAL, COOPERACIÓN ALEMANA, Naciones Unidas.
- European Commission, (2014), [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2013/state\\_of\\_the\\_innovation\\_union\\_report\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2013/state_of_the_innovation_union_report_2013.pdf), (2017, Septiembre, 10)
- Gault, F. y Zhang, G. (2012), El papel que desempeña la innovación en el área de desarrollo, en Kraemer, E. y Wamae, W. (Eds.). (2012). *La innovación y la agenda de desarrollo* Estrategia de innovación de la OCDE, Editorial OCDE, FORO CONSULTIVO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, AC. CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE DESARROLLO INTERNACIONAL., MÉXICO, D.F.
- Giddens, A., (2010), *La Política del Cambio Climático*, Alianza Editorial, Madrid, España.
- Luhmann, N., (1999), *Teoría de la Organización*, Manuscrito original en alemán, traducción libre de Javier Torres Nafarrete, Seminario sobre la Teoría de la Organización de Luhmann, Programa de Posgrado en Antropología Social, UIA, México.
- Nelson, R., y Winter, S., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Bilknap Press/Harvard University Press, Cambridge.
- Pérez, M. (comp). (2010). *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología.*, Editorial Universidad Iberoamericana, México, D.F.
- OECD, EUROSTAT, (2005), *Manual de Oslo, Directrices para la Recogida e Interpretación de la Información Relativa a Innovación*, Colección Miod, IV PRICIT, Plan Regional de Ciencia y Tecnología de la Comunidad de Madrid.
- Torres, F., (2004), "Reportes de Sostenibilidad: La triple línea de resultados, una aproximación.", *Cuadernos de Contabilidad*, Vol. 4, Núm. 19, pp. 159 - 180.
- Vera, G., (2016), "Innovación y Desarrollo Sustentable: Iniciativa de una microempresa dedicada a la producción de artículos para el cuidado personal", en *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, Vol. 5, No. 14, pp. 28 – 60, Septiembre – Diciembre.
- Von Hippel, E., (1988), *The sources of innovation*, Oxford University Press, New York Oxford.