

Presiones Competitivas y Desarrollo empresarial: móviles y limitaciones del aprendizaje y la adaptación en pequeñas empresas

Ricardo Arechavala Vargas*



RESUMEN

El documento presenta resultados de una investigación realizada a lo largo de ocho años, consistente en un conjunto de aproximadamente 120 estudios de caso de pequeñas empresas en el occidente de México.

El objetivo central del estudio es encontrar evidencia que permita evaluar la capacidad de aprendizaje y adaptación que presentan las pequeñas empresas del sector manufacturero en la región. Un supuesto básico es que las PyMEs de la región enfrentan presiones competitivas derivadas de la apertura comercial, que no corresponden al contexto en el que fueron fundadas, a saber, el de una economía cerrada y abocada a la sustitución de importaciones.

La evidencia que los casos presentan es analizada a la luz de las teorías de la firma, del cambio y el aprendizaje organizacional en las pequeñas empresas. Los resultados destacan las semejanzas que pueden observarse con lo que ocurre en otros países, tanto industrializados como de economías emergentes. Igualmente, esos resultados permiten evaluar las especificidades de la cultura empresarial prevaleciente en las PyMEs de la región.

*Profesor - Investigador Universidad de Guadalajara. rarechav@cucea.udg.mx

ABSTRACT

This article presents results from an empirical investigation conducted over an eight-year period, consisting of approximately 120 case studies of small and medium enterprises in Western Mexico.

The central objective of this study is to find evidence that may help in assessing the learning and adaptation capacity that SMEs in the region display. A fundamental assumption is that SMEs in the region face competitive pressures derived from the opening of the Mexican economy. These pressures do not correspond to those existent at the time of their founding, when a closed economy, dedicated to import substitution was prevalent.

Evidence found in the case studies is interpreted in terms of modern theories of the firm, as well as theories of organizational learning and adaptation. Results highlight similarities with what is reported from research in other contexts, in industrialized as well as in emergent economies. Results also enable the recognition of entrepreneurial culture specificities that SMEs in the region display.

Palabras clave: PyMEs, aprendizaje, cultura empresarial
Keywords: SMEs, learning, entrepreneurial culture

LA LITERATURA ADMINISTRATIVA Y LA REALIDAD EMPRESARIAL

En la literatura sobre administración, y específicamente la de las recientes corrientes administrativas, se intenta establecer una serie de “principios” que debieran guiar a las empresas en su desarrollo. Esto incluye las modas recientes como la “Administración Total de la Calidad”, la “Reingeniería de Procesos”, el “Outsourcing”, etc. Pero también incluye a enfoques menos recientes, como la “Administración por Objetivos”, la “Planeación Estratégica”, y otros similares. Se asume que las empresas otean su entorno en busca de mejores formas de administrar, para seleccionar e implantar las óptimas, que realizan estos cambios conforme se les presenta, o bien cuando la oportunidad acontece.

Uno de los errores en los que incurre la literatura normativa (o prescriptiva¹) es suponer que, porque se pueden identificar *a posteriori* prácticas asociadas a un relativo (y muchas veces efímero) éxito, los principios abstraídos por los académicos a partir de ellas *deben* ser seguidos por las demás.

Y esto, por supuesto, sólo ocurre en aquellos segmentos de la población de empresas que son afectos a seguir esas modas, o bien que son requeridos a ello, al intentar incrustarse en cadenas productivas cada vez más integradas. En los segmentos mayoritarios de las poblaciones empresariales, su evolución sigue patrones diferentes. Algunas evolucionan continuamente, mientras que otras lo hacen sólo cuando se ven obligadas a ello por presiones

externas. Aún otras no lo hacen en absoluto: mantienen sus formas, procedimientos y sistemas operativos rígidamente, a pesar de todas las presiones internas o externas hacia el cambio. De ellas, algunas sobreviven sólo al replegarse a mercados menos competidos y de menor valor agregado, mientras que otras simplemente desaparecen.

En el caso concreto de las pequeñas empresas, existen barreras culturales propias de la actividad emprendedora, que limitan la posibilidad de que estas unidades productivas asimilen y apliquen los “conocimientos” que los académicos y los consultores intentan difundir (Dalley y Hamilton ****).

La literatura normativa, propala (o al menos asume implícitamente) el supuesto de que la actividad empresarial tiende, o debe tender al crecimiento, la expansión y la diversificación de mercados y productos. Sin embargo, la observación más rudimentaria de la realidad empresarial (y particularmente de las pequeñas empresas) proporciona evidencia incontrovertible de que eso no es así. Existe un sinnúmero de segmentos empresariales en los que éste no es el caso (Cuninham y Maloney 2001). Estos segmentos, a pesar de los dogmas de los autores más prestigiados, no están sujetos a los mismos imperativos. A pesar de ello, desempeñan un papel económico importante en cualquier sociedad, y a nivel internacional.

Desde un punto de vista normativo, por ejemplo, los procesos competitivos descritos por Porter (Porter, 1987), ampliamente conocidos, nos indican que las empresas deberán asumir aquellas estrategias que les permitan

¹ Designamos con estos términos a los escritos cuya lógica plantea, no la forma en la que las empresas realmente operan, sino aquellos principios bajo los cuales, según los autores respectivos, las empresas “deben” operar. Es decir, no atienden a las percepciones y criterios de decisión empleados por los empresarios en la práctica, sino a los que dicta una administración “racional”, bajo la acepción que cada autor le da a estos términos.

enfrentar exitosamente las presiones que sobre su rentabilidad ejercen: el ingreso de nuevos competidores a la actividad, los proveedores, los clientes y la intensidad de la competencia entre quienes ya operan en el giro. La interacción entre estos factores hace deseable que la empresa incorpore capacidades específicas en sus sistemas y procedimientos.

es un guerrillero de la economía. Sus decisiones no obedecen a la comparación de cursos alternativos de acción, para la selección del óptimo, sino a los imperativos de las urgencias operativas, necesariamente erráticas y turbulentas. Su lapso de atención no es mayor que el promedio de los intervalos en los que aparecen nuevos problemas, tanto en el interior como en el exterior de su empresa.

30

¿CUÁLES SON LOS MÓVILES DE LA ADAPTACIÓN EMPRESARIAL?

Sin embargo, como plantearon ya hace tiempo varios autores (Simon 1957, Cyert y March 1963), el comportamiento de los dirigentes de empresas rara vez sigue, en la realidad, las pautas de las decisiones óptimas. Su proceso de toma de decisiones, su comportamiento y su forma de operar la empresa siguen procesos muy distintos a los señalados como "deseables" en la literatura normativa. Sus objetivos no son formulados como resultado de estrategias racionales y premeditadas, sino como estrategias "emergentes" (Mintzberg 1994). Estas últimas son aquellas que se interpretan cuando, *a posteriori*, la empresa intenta explicar el surgimiento de su perfil y condiciones de operación. Muchos de los rasgos de las empresas son resultados imprevistos de decisiones que se tomaron, en su momento, para atender los aspectos mínimos indispensables de la operación, pero que luego tuvieron consecuencias trascendentes.

La conducta del pequeño empresario es aún menos conforme con las normas de la administración. Sus decisiones no están guiadas por normas de comportamiento y desempeño guiadas por la estrategia, sino por principios más elementales de supervivencia. El pequeño empresario

¿SE DA EFECTIVAMENTE, LA ADAPTACIÓN EMPRESARIAL?

Sin embargo, las empresas tienen perfiles distintos. Varían entre sí y a lo largo del tiempo. La comparación de casos reales de actividad empresarial muestra de inmediato la gran heterogeneidad que tienen las pequeñas empresas. Son diferentes en su antigüedad, composición, tecnología, sistemas administrativos, formas de comercialización, cultura, etc. ¿A qué se deben estas diferencias, que hacen incluso difícil cualquier intento de generalización en cuanto a su comportamiento? No existen modelos o tipologías que hayan ganado aceptación y que hayan sido validados en más de un contexto. En la mayoría de los estudios reportados en la literatura, y particularmente en el caso de México, las tipologías desarrolladas son más bien de carácter inductivo (Cunningham y Maloney 2001). Esto hace que sea difícil el planteamiento de modelos de los procesos de adaptación y aprendizaje.

A pesar de esto, investigación reciente ha reportado evidencia que apoya la idea de que la capacidad de aprendizaje y adaptación son más importantes que la suerte, la oportunidad o el acceso a recursos o información que otros no tienen, como determinantes del éxito emprendedor (Morris and Zahra 2000). Sin embargo, esta afirmación

descansa en el supuesto de la proclividad que el dueño/fundador pueda tener para adaptar el concepto del negocio conforme su empresa evoluciona. Pero, ¿qué tan prevalente es esta proclividad en el periodo inicial, y subsecuentemente, conforme las condiciones externas continúan cambiando, conforme el negocio se las arregla para sobrevivir y prosperar? ¿Qué papel juega en ese proceso de adaptación el carácter proactivo, la tolerancia a la ambigüedad o la voluntad de afrontar riesgos, por ejemplo? ¿De qué manera se da en las empresas la implantación de mejoras sucesivas en sus sistemas y procedimientos de operación? ¿Cuáles son los estímulos que impulsan su evolución y desarrollo?

Por otro lado, la perspectiva de la población ecológica de las organizaciones (Hannan y Freeman 1977) nos habla de que las condiciones ambientales determinan la supervivencia de los tipos organizacionales, bajo principios de selección (en este caso económica). Al ser aplicada al análisis de las organizaciones productivas, nos habla de las posibilidades de supervivencia asociadas a la implantación de ciertas prácticas, como la capacitación, por ejemplo. Hablar de que son principios de selección los que operan, nos lleva a reconocer la posibilidad de que algunas organizaciones sean incapaces de aprender y adaptarse a condiciones cambiantes del medio. Eso implicaría que las diferencias que observamos en los perfiles de empresas específicas tienden a ser eliminadas, a favor de aquellos perfiles que incorporan los rasgos más exitosos. Aquellas empresas que no sean capaces de asumirlos, tenderán a desaparecer. Por otro lado, también en analogía con la diversificación de especies biológicas, habría que reconocer la aparición continua de nuevas variantes en los estilos y modos de trabajo, que mantienen la heterogeneidad

que observamos en las poblaciones de pequeñas y medianas empresas.

El proceso de adaptación de una empresa a su entorno puede concebirse en términos de aquellos cambios en sistemas, procedimientos y patrones de toma de decisiones que una firma asume en respuesta a cambios en patrones detectados en el entorno (Cyert y March 1963). Esto implica que la organización debe "(...) desaprender viejas rutinas, en paralelo con el aprendizaje de nuevas rutinas" (Markoczy 1994). En las primeras etapas de una pequeña empresa, esta capacidad de cambio es primariamente función de la disposición y capacidad del fundador para hacer ajustes en el concepto de negocio, conforme el proyecto se desenvuelve de una idea a un plan de negocio, a una organización operativa y, eventualmente a una firma exitosa (Yeh-Yun 1998, Morris y Zahra 2000). Conforme una firma se consolida, se estabiliza en torno a un conjunto de rutinas y procedimientos operativos que tienden a ser difíciles de cambiar, pero que reflejan tanto el concepto general de negocio que se mantiene en la organización, como el proceso de aprendizaje que la ha conducido a él (Eriksson et al. 1997, Argyris y Schön 1978, March y Simon 1958, Cyert y March 1963). De manera paralela, este aprendizaje debe traducirse en capacidades gerenciales y organizacionales (como el uso de reportes financieros para toma de decisiones, por ejemplo) que permitan a la organización ser más eficiente que sus competidores (Pennings et al. 1994, Hamel y Prahalad 1993, Morgan et al. 1998).

Pocos estudios han trazado sistemáticamente las líneas generales de las dimensiones que reflejan el aprendizaje y la adaptación de la firma a las presiones competitivas.

La investigación empírica, a través de la realización y documentación de una serie de estudios de caso, permite ver que existen diferencias importantes en las condiciones que llevan a distintas empresas a asumir, o no, formas, sistemas y procedimientos operativos de grado diverso de complejidad y, probablemente, de eficacia.

La literatura internacional de investigación en estos campos ha producido algunos avances significativos:

En Taiwan (Yeh-Yun 1998) se ha encontrado que las concepciones y habilidades del fundador de la compañía son el predictor más importante de los rasgos y capacidad de innovación y transformación en una pequeña empresa, lo que también se traduce en un mejor desempeño. Las investigaciones en ese país indican que el fundador ejerce una influencia abrumadora en los estilos y prácticas administrativas de las pequeñas y medianas empresas.

Sternberg y Arndt (2000), por ejemplo, han estudiado la importancia relativa que tiene el contexto regional en estos procesos en la Unión Europea. Sus hallazgos indican que los motivadores más importantes para el cambio y la innovación son el contexto interno, la inserción en cadenas productivas regionales (donde la presencia de grandes empresas presiona hacia la modernización) y el contexto económico general, en ese orden.

En otro lugar hemos expuesto (Arechavala 1998) un marco descriptivo para el perfil de las pequeñas empresas en el occidente de México. En este trabajo exploramos más a fondo el uso de este marco descriptivo para el análisis de la fuerza que impulsa la capacidad de adaptación y aprendizaje en una pequeña empresa: la cultura empresarial. Distinguimos este concepto del de "cultura emprendedora" (o "*entrepreneurial culture*"), puesto que este último concepto es más usado en la literatura

internacional para referirse más bien a las características culturales de una región o nación, que favorecen o no la aparición de nuevas empresas (Lee y Peterson 2000). Para nuestros propósitos, la cultura empresarial en las pequeñas firmas será el conjunto de creencias que el fundador/dueño de una pequeña unidad productiva emplea (sea de manera conciente o no) para tomar decisiones acerca del futuro y la naturaleza de su negocio. Es este conjunto de ideas el que da origen a la estructura de la organización, a su cultura y a sus procesos. Este conjunto de ideas puede ser manejado conciente y explícitamente, o puede ser asimilado del entorno cultural y de negocios en el que se desenvuelve el emprendedor.

Al estudiar la evolución de las PyME's, es importante tener presente que a ninguna práctica o sistema administrativo se puede atribuir cambios evidentes en el desempeño, de manera clara e inequívoca. Esto ha sido demostrado por estudios en distintas esferas de la operación de los pequeños negocios. Estudios empíricos han reportado que, aún cuando en ocasiones puede detectarse una asociación significativa entre el crecimiento o el desempeño y algunas prácticas específicas, como el uso de reportes financieros, o de técnicas de planeación más sofisticadas, no puede inferirse una relación causal (Rue e Ibrahim 1998, McMahon 2001, por ejemplo).

Por otro lado, en México, Arechavala (1996, 1998) ha encontrado que los rasgos que representan el nivel de complejidad y desarrollo de una empresa tienen una estrecha relación con la dinámica de operación en el giro y la cadena productiva de la que la organización forma parte. Esto es, las empresas de distintos giros tienden a mostrar patrones semejantes en el conjunto de prácticas y sistemas administrativos que emplean.

Probablemente el ámbito en el que mejor se han estudiado los procesos que llevan a las empresas a adaptarse y evolucionar es el de la internacionalización. Eriksson (Eriksson et al. 1997) ha investigado la forma en la que el aprendizaje y el desarrollo de capacidades en una empresa se manifiesta como implantación de sistemas operativos que integran nuevas capacidades. Sin embargo, este proceso no es fluido, pues en una proporción significativa de los casos existen barreras internas para el proceso (Campbell 1996). En muchas ocasiones, el comportamiento de las empresas no sigue un avance lineal, sino que puede presentar retrocesos importantes (Julien et al. 1997).

Por otro lado, en Canadá se han reportado también procesos de cambio debidos no sólo a los procesos directos de exportación, sino a la apertura de mercados que hace presente la competencia internacional en los mercados domésticos (Julien 1994, Julien et al. 1994).

Aún en este contexto, sin embargo, las organizaciones no cambian en función directa de los problemas detectados como efecto de la competencia o las señales del mercado. Para asumir un cambio, las empresas deben llegar al punto en el que el costo de mantener sus actuales procedimientos y sistemas de operación sea mayor que el costo de asumir otros nuevos.

APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Aparentemente, las empresas presentan un proceso inicial de aprendizaje y supervivencia, en sus primeras etapas. Posteriormente, cuando logran, aún por ensayo y error, identificar pautas exitosas de comportamiento, dejan de experimentar. Una vez que algún sistema o procedimiento

produce el resultado mínimo satisfactorio (Simon 1957), se deriva la atención hacia el problema siguiente, en términos de urgencia, para ensayar distintas medidas y conductas, hasta encontrar la que genera el desempeño mínimo indispensable, alterando y modificando sistemas y procedimientos. Conforme algunos aspectos de la operación dejan de presentar problemas apremiantes, sus procesos dejan de ser atendidos. Sobreviene entonces la estabilización de las rutinas y formas de operar (March y Simon 1958).

Una explicación importante de estos aprendizajes iniciales, y su posterior anquilosamiento, la presenta Schein (1985), mediante el análisis del proceso de formación de la cultura organizacional. Este proceso resulta de una serie de eventos críticos para la supervivencia y desarrollo de la organización, de donde sus miembros extraen los significados implícitos que se deben atribuir a problemas, oportunidades y eventos que ocurren cotidianamente. Una vez asimilados estos significados, dejan de ser revisados, y se dan por descontados conforme hechos significativos se repiten. Esto lleva a un decantamiento y, eventualmente, a un anquilosamiento de la cultura organizacional, que hace difícil a la empresa adaptarse a nuevas situaciones.

Aunque no es el tema central de este artículo, otro ángulo de este problema es la capacidad de crecimiento que presenta una empresa a lo largo del tiempo. Contra lo que se espera normalmente, muchas empresas no tienen como objetivo el crecimiento, la diversificación y la expansión. Muchas de ellas, por ejemplo, son creadas como medidas defensivas ante el desempleo. Es decir, se trata de individuos forzados a crear su propia empresa, para tener un ingreso, un *modus vivendi* (Cunningham y Maloney

2001), un autoempleo. Por esa razón, aparentemente, tampoco tienen los incentivos para madurar, adaptarse y evolucionar, en función de objetivos cada vez más ambiciosos. La literatura especializada ha dedicado atención a este tema, buscando aquellas diferencias entre las firmas que crecen y las que permanecen estancadas. De hecho, una paradoja en la investigación sobre la evolución y el crecimiento de las pequeñas empresas nos dice que: "Las empresas que crecen y fracasan se parecen más a las empresas que crecen y son exitosas, que a las empresas que no crecen" (Garnsey 1998, Feldman y Klofsten 2000). Mucho de estas diferencias se debe a las estrategias iniciales de los fundadores (Feesser y Willard 1990), que luego quedan cristalizadas en formas de trabajo que tienden a permanecer estáticas, a menos que la empresa haya iniciado con objetivos explícitos de crecimiento y de conquista de mercados cada vez mayores (Smallbone et al. 1995). El análisis del discurso de los emprendedores refleja precisamente los patrones citados arriba para la cultura organizacional que el empresario crea en su organización, y permite diferenciar entre aquellos cuyas firmas crecen y tienen mejor desempeño, de aquellos que tienen menos éxito (Perren y Atkin 1997).

Por otro lado, el crecimiento inicial de las empresas queda muchas veces coartado por la incapacidad de la organización para manejar su propia complejidad. Cuando algunos de los recursos iniciales (sean intelectuales, humanos, gerenciales, financieros o de otro tipo) llegan a su límite, los miembros de la organización, y particularmente sus fundadores, no necesariamente son capaces de revisar los supuestos iniciales, o de integrar los recursos y capacidades de nuevas maneras (Garnsey 1998,

Argyris y Schön 1978). En la medida en la que esta etapa tiende a coincidir con la madurez del fundador, se incorpora también la resistencia biológica, psicológica y emocional hacia el cambio: el empresario tiende a pensar que aquello que le ha dado resultado durante 20 años o más, no puede ser incorrecto. Más aún, y a pesar de que no se cuenta con datos confiables al respecto, en México la mayoría de las empresas fundadas en la segunda mitad del siglo pasado tiene un carácter familiar. En muchas de ellas el capital de trabajo y el patrimonio familiar son indistinguibles. Por ello, los empresarios tienden a verlas como una y la misma cosa. Los cambios en la empresa representan riesgo, no sólo para su desempeño como tal, sino para la seguridad del patrimonio familiar.

EL ORIGEN DE LAS DIFERENCIAS ENTRE GIROS Y SECTORES INDUSTRIALES

En tanto los cambios en factores sociales, económicos y tecnológicos generan oportunidades asociadas a giros distintos, éstos tenderán a aparecer en periodos diferentes. De manera paralela, las prácticas y valores asociadas a la actividad empresarial evolucionan como parte de procesos de imitación y asimilación de prácticas que han resultado exitosas en los negocios.

Dado el desarrollo sucesivo de distintos sectores industriales en una región determinada, los objetivos y los sistemas operativos en giros que aparecen y se desarrollan más tardíamente tenderán a asumir las características de una cultura empresarial más desarrollada. Esto es, conforme el desarrollo económico regional va requiriendo la aparición de empresas dedicadas a rubros que requieren tecnologías

y prácticas más avanzadas, las empresas asumirán los modelos administrativos prevalecientes en el contexto inmediato en el momento en que nacen. Así, empresas dedicadas a plásticos tenderán a presentar un perfil empresarial más desarrollado que empresas de calzado, por ejemplo, puesto que el desarrollo industrial de esta actividad fue posterior, por la disponibilidad de las tecnologías necesarias para ella. Bajo el mismo razonamiento, las empresas de telecomunicaciones aparecerán más tardíamente, y tenderán a hacerlo bajo modelos y paradigmas de operación más avanzados.

Sin embargo, las características relacionadas con la estructura, la tecnología y la gente tenderán a estar interrelacionadas. El desarrollo equilibrado y paralelo en esos rubros debiera, aparentemente, ser una condición necesaria para el mejor desempeño y la supervivencia de la empresa (Leavitt 1964, Yeh-Yun 1998). Aún cuando alguna de estas dimensiones requiriera avances importantes, tarde o temprano el resto tendría que acomodarse con avances equiparables, a fin de sostener el equilibrio general de la empresa con su medio ambiente. El avance en las tres dimensiones aparentemente debiera, por lo tanto, ser siempre considerado simultáneamente.

LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO

En nuestro país, una porción considerable de las empresas manufactureras llega a la etapa final de la vida económicamente activa de sus fundadores. Dado que muchas de las actuales empresas fueron creadas en el periodo de los sesentas a los ochentas, sus características

corresponden a los requerimientos imperantes en la economía de esa época. Pero, ante la apertura de los mercados, ¿desarrollan la capacidad de adaptación que la competencia internacional exige?

¿Cuáles son los factores que en nuestro contexto determinan la capacidad y disposición de la empresa para asimilar cambios que las lleven a mantener su viabilidad y rentabilidad? ¿Qué variantes ocurren en esos factores, dependiendo de los objetivos fijados para la empresa, de las peculiaridades de los giros en los que se opera, o en la mentalidad de sus directivos? ¿Hay alguna relación entre las capacidades de cambio y evolución en los distintos sistemas y procedimientos operativos de la empresa, y su antigüedad?

Responder a estas cuestiones resulta de valor significativo, cuando se piensa en las responsabilidades que asumen los organismos a cargo de diseñar las políticas de fomento económico, y cuando se piensa en las perspectivas y retos que asumen los propios empresarios.

Así, llegamos al planteamiento de las hipótesis que deberán ser contrastadas contra la evidencia que proporciona el conjunto de estudios de caso realizados.

H1: Los objetivos (no necesariamente explícitos) que el fundador imprime a la organización son el principal determinante de la evolución de sus sistemas y procedimientos operativos.

H2: Los objetivos de la pequeña empresa no evolucionan necesariamente como consecuencia del tiempo. Se ajustan, en primer término, a los prevalecientes en el medio y contexto, en el momento en el que ocurre de la fundación de la empresa, y tienden a permanecer sin cambio.

MÉTODO

Las condiciones del medio son cambiantes y, por lo tanto, también son cambiantes las exigencias que plantean a los sistemas y procesos operativos de las empresas. Parecería posible, en principio, un análisis longitudinal del cambio en pequeñas empresas que hiciera posible una comprensión de los procesos de cambio y evolución en ellas. Pueden, en principio, identificarse casos de empresas que evolucionan constantemente, casos de empresas que avanzan sólo en momentos críticos. También pueden identificarse aún otros, en los que los cambios ocurren sólo al "cambio de guardia". Es decir, cuando hay relevos importantes en los mandos superiores de la empresa (como cuando el fundador cede el mando a los descendientes, por ejemplo). Finalmente, también podrían observarse casos en los que el cambio no ocurre, y que desaparecen cuando dejan de ser viables. Lamentablemente, esta perspectiva es, por supuesto, demasiado compleja y costosa, para efectos de investigación.

Sin embargo, la acumulación de estudios de caso comparables permite un análisis de patrones observados que puede ayudar a comprender esos procesos (Larsson 1993).

En un proyecto realizado a lo largo de ocho años, se ha acumulado un conjunto de más de 120 estudios de caso, de pequeñas empresas en el occidente de México.

Los casos han sido realizados bajo una guía de observación igual para todos ellos. El levantamiento de la información se hace mediante visitas de campo, en las que se observan rasgos objetivos de las empresas (como la disposición y aprovechamiento del espacio físico, o los

métodos de producción, por ejemplo), se entrevista a directivos y personal operativo y se recaba evidencia documental (como registros de operación, por ejemplo) de sus sistemas y procedimientos administrativos.

Cada caso se documenta exhaustivamente. En cada uno se detallan todos los procedimientos y sistemas operativos relevantes, en cinco áreas funcionales: producción, comercialización, finanzas, organización y recursos humanos, y administración. Otras secciones de cada documento detallan elementos o aspectos que cruzan las distintas áreas funcionales, pero que pueden ser claramente diferenciados: el de la cultura empresarial, los elementos de investigación y desarrollo tecnológico, y la capacidad de exportación.

Cada caso, conforme se lleva a cabo el trabajo de campo, es analizado colectivamente en el grupo de investigación, asegurando considerar explícitamente todos los aspectos marcados en la guía de observación.

Se han construido matrices descriptivas (Arechavala 1998) que resumen los rasgos característicos de distintos niveles de complejidad observados en los casos trabajados hasta ahora. Para cada nuevo caso, se asignan valores a la empresa para cada una de 63 dimensiones, agrupadas en las áreas funcionales y capacidades enunciadas anteriormente. A este procedimiento se le conoce como "tabulación". Se anexa la matriz relativa a la "**Cultura Empresarial**" (Anexo 1), que incluye la relativa a la dimensión de **Objetivos** con los que se maneja la empresa.

En esa matriz se puede observar que para cada dimensión se distinguen cinco niveles de madurez o complejidad en los procedimientos o sistemas. A cada nivel se asigna el número correspondiente a la columna que

mejor describe la situación y modalidades particulares de operación que la empresa maneja. Esta codificación se hace sobre la base del estudio de caso, documentado. La realizan tres codificadores, a fin de asegurar que no haya errores debidos a falta de información o a confusiones en la misma.

Si bien esta medida es sólo una variable ordinal, tiene el comportamiento aceptable para fines estadísticos, en tanto presenta una distribución cercana a la normal bivariable que técnicas como correlación de Pearson exigen. Para la prueba de las hipótesis se recurre principalmente a esta técnica estadística, de la siguiente manera:

Para la hipótesis número uno, se examina la correlación entre los objetivos de la empresa, como son expresados por sus directivos, después de haber codificado el nivel en el que se encuentra la organización, de acuerdo a la matriz correspondiente. Esta variable se correlaciona después con el PROMEDIO de las asignaciones en las 63 dimensiones. Esto es, con el conjunto de los niveles asignados en todas las dimensiones, se estima el nivel general de evolución o complejidad en la operación de la empresa. A mayor promedio, por supuesto, la empresa se ubica en niveles más complejos o maduros de operación.

Para las hipótesis número dos y tres, se calcula el coeficiente de correlación entre el nivel de los objetivos de la empresa, y su antigüedad, medida en años de operación, desde su fundación. Se toma como año de fundación el del inicio de operación, o bien el de la última reorganización, a partir de la cual se tiene una operación estable. Esto se debe a que, en muchas ocasiones, una empresa existente se escinde, debido a problemas entre socios, hermanos, etc. Las entrevistas y el trabajo de campo han mostrado que, en esos momentos, las empresas sufren cambios importantes en sus formas de operación.

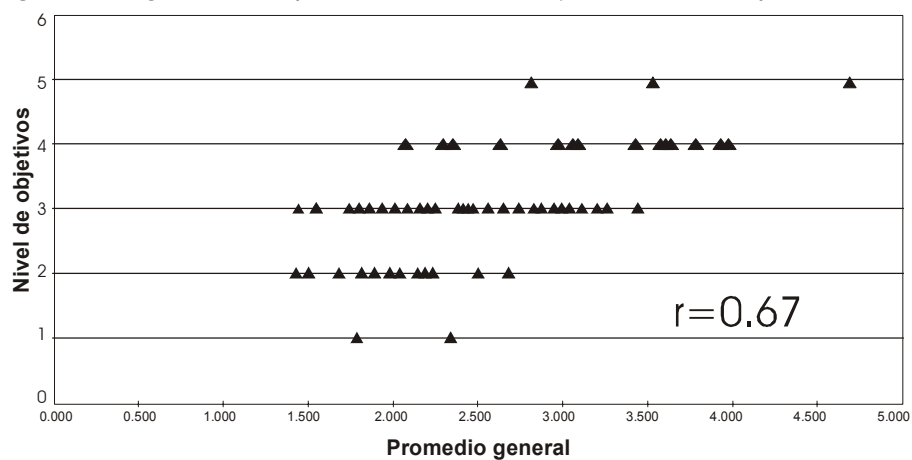
37

RESULTADOS

El coeficiente de correlación entre el nivel de los objetivos de la empresa y el nivel promedio de operación en el conjunto de las dimensiones es de 0.67. Esto es estadísticamente significativo para 72 casos utilizables (después de eliminar aquellos para los cuales no se cuenta con datos fidedignos en todas las variables).

El diagrama de dispersión es el que aparece en la Figura 1:

Figura 1: Diagrama de Dispersión de Nivel de Objetivos vs. Desempeño General.



38

En este diagrama se puede observar claramente la tendencia de ambas variables a cambiar juntas. Por supuesto, para los cálculos se omite la variable OBJETIVOS, del conjunto, para el que se calcula el promedio, a fin de evitar la autocolinearidad.

De esta manera, los datos nos muestran que aquellas empresas cuyos objetivos muestran un nivel más complejo, de acuerdo a la escala elaborada mediante nuestros estudios de caso, tienden a mostrar un nivel promedio de complejidad mayor en el resto de las variables.

Sin embargo, el nivel de complejidad de los objetivos no parece variar en función del tiempo. En la gráfica siguiente (Figura 2) se muestra el diagrama de dispersión del nivel de los objetivos, en relación con la antigüedad de la empresa. Como puede observarse, no existe ninguna relación aparente entre ellos. Esto nos indica que las empresas, una vez creadas, tienden a asumir patrones de comportamiento que no evolucionan naturalmente con el tiempo. El coeficiente de correlación entre el nivel de los objetivos y la antigüedad de la empresa es de 0.034, es decir, nulo.

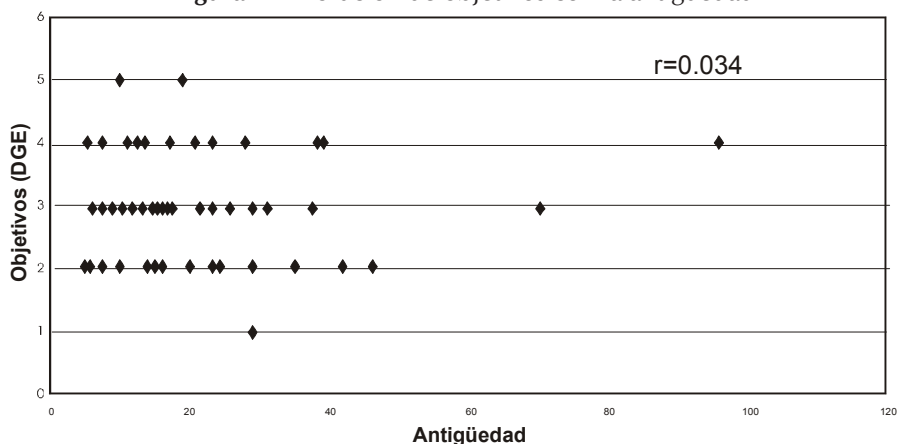
DISCUSIÓN

Por supuesto, una de las limitaciones del método que más evidentes resultan es de que se trata de un estudio pseudo longitudinal. Esto es, no se hace un seguimiento longitudinal de cada empresa para observar su evolución. En lugar de ello, sólo se les observa (y aplica el instrumento de diagnóstico) en un momento en el tiempo.

Sin embargo, al correlacionar el nivel de sus objetivos con el nivel que alcanzan en el resto de las variables, es claro que hay una estrecha relación. Que se trate de una relación causal, es algo más complejo de establecer. Sabemos que, a mayor nivel de complejidad en sus objetivos, de acuerdo a la escala que nuestras matrices establecen, es más probable que sus evaluaciones sean también altas en el resto de los indicadores. Sin embargo, pudiera ser la primera variable sólo una manifestación del nivel general más complejo que esas organizaciones tienen.

La ausencia de correlación entre la antigüedad de la empresa y el nivel de sus objetivos resulta interesante, si no es que incluso sorprendente. Dados los supuestos sobre

Figura 2.- Evolución de objetivos con la antigüedad



Comportamiento del nivel de complejidad de objetivos en función del tiempo.

los que opera el pensamiento administrativo (al menos en la academia), una empresa con mayor tiempo de aprendizaje debiera mostrar niveles sucesivamente más altos de complejidad y desarrollo en sus sistemas y procedimientos operativos. Sin embargo, no es así. Esto nos lleva más bien a aceptar que las teorías que explican el comportamiento organizacional como un proceso cultural y de desarrollo de rutinas son más aplicables para comprender este fenómeno que aquéllas que hablan de procesos adaptativos continuos. Por otro lado, en otros contextos se ha reportado (Chaston et al 2001) la posibilidad de que los procesos de aprendizaje en las empresas estén sujetos más a estilos (Argyris y Schön 1978) generados por las condiciones de riesgo en mercados específicos en los que operan, y a la orientación proactiva o reactiva de los empresarios frente a esos contextos (Miller 1983, Grasse 1982). Esto significa que es importante incrementar la investigación en México, para observar los factores culturales (Lee y Peterson 2000) y estructurales específicos que pueden estar condicionando la conducta de los pequeños empresarios, en giros y regiones distintas del país.

Young y Welsch (1993), por ejemplo, han reportado la presencia de factores concretos que estimulan o inhiben la actividad empresarial en México. La recurrencia de factores como las crisis económicas, los riesgos y las barreras fiscales y administrativas pueden ser factores para los que la mejor adaptación es la de mantener la operación simple y las dimensiones pequeñas (Cunningham y Maloney 2001). De ser esto así, y es obvio que se requiere más investigación al respecto, significa que aquellas condiciones estructurales de la economía mexicana son las que representan la mayor barrera a la adaptación y al aprendizaje en las pequeñas empresas. Las condiciones de nuestra economía se parecen más, así, a las que prevalecen en países como Nigeria

(Mambula 2002) que a las que presentan los países en franco proceso de industrialización, no digamos a las que imperan en los países industrializados. Cuando a esto sumamos las presiones competitivas internacionales, tenemos un futuro poco halagüeño para la pequeña empresa en México. En este contexto, la postura oficial de desdén por la necesidad de una política industrial para el país no es más que un factor desalentador más.

La posibilidad de generalizar los resultados de esta investigación es, por supuesto, otro aspecto interesante. Sabemos (al menos por opiniones frecuentemente expresadas) que la cultura empresarial del occidente de México, y concretamente de Guadalajara, va a la zaga de las del centro y la zona norte del país. ¿Ocurrirá entonces algo semejante en esas otras regiones, o se presentarán fenómenos distintos? Pudiera ser que ocurriera una mayor tasa de cambio y adaptación. O pudiera ser más bien que ocurriera un desplazamiento más acelerado de firmas con formas empresariales obsoletas por otras más evolucionadas. Esto sólo puede evaluarse realizando casos paralelos de estudio, en distintas regiones del país, lo que representa en la actualidad un reto, una necesidad y una oportunidad para la investigación en este campo.

El análisis de las entrevistas realizadas con los empresarios de la región, revela prevalencia significativa de una mentalidad poco proactiva entre ellos. Las actitudes frente al riesgo, el crecimiento y otras variables indicativas de esta actitud tienden a ser las de pasividad y dependencia frente al medio ambiente. Este es un rasgo que la propia comunidad empresarial de la región reconoce, pero que requiere ser investigado sistemáticamente, cosa que haremos como una parte subsecuente de este programa de investigación.

Por otro lado, el lector podrá observar que la investigación reciente ha logrado descubrir muchos patrones comunes en el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas en distintas partes del mundo. A la vez, los modelos abstractos y los principios teóricos bien fundamentados permiten comprender las formas en las que rasgos culturales, sociales y económicos perfilan especificidades en contextos locales y regionales. En México, es apremiante la necesidad de comprender tanto

los rasgos comunes como las diferencias específicas que nuestras empresas despliegan, tanto entre las regiones del país, como por comparación con lo observado en otras partes del mundo. Sólo un conocimiento fundamentado de estos patrones puede reemplazar productivamente el oscurantista desdén de los funcionarios públicos hacia la necesidad de una política industrial que catalice el desarrollo de este segmento mayoritario de la economía nacional.

40

\ NIVEL: DIMENSION \:	1	2	3	4	5
PROPIEDAD	Personal. Registrada sólo como persona física.	Familiar. Aunque puede estar registrada como "sociedad anónima".	Consejo de Accionistas (socios familiares principalmente). Persona moral.	Consejo de accionistas (socios no familiares).	Pública (bolsa de valores).
GERENCIA	Personal.	Familiar. Los puestos se asignan con el criterio de "poder confiar" en la persona.	Gerencia general familiar. Mandos medios profesionales (familiares).	Gerencia general familiar. Mandos medios profesionales (no familia).	Gerencia general profesional, bajo tutela de Consejo Directivo
OBJETIVOS	Ingreso familiar.	Supervivencia. Seguridad del patrimonio familiar.	Crecimiento. Expansión.	Diversificación de productos y mercados.	Institucionalización.
CONCEPTO EMPRESARIAL BÁSICO	Negocio rápido y seguro.	Inversión de corto plazo.	Inversión de mediano plazo.	Inversión de largo plazo.	Desarrollo de nuevos negocios y mercados.
POSTURA BÁSICA	Pasividad ante el medio ambiente. El destino de la empresa está determinado por las condiciones económicas externas.	Adaptación reactiva al medio ambiente. El empresario busca estar atento a los cambios externos y reaccionar en consecuencia (<i>a posteriori</i>).	Predicción de eventualidades y adaptación reactiva a cambios previsibles.	Adaptación activa al medio ambiente. Se desarrollan aspectos que favorecerán la competitividad a futuro.	Control del medio ambiente. Se busca influir en las condiciones económicas que afectan la operación de la empresa.
TEORÍA DEL NEGOCIO	Tecnología, mercado y necesidades atendidas son indistintos. Importa la "oportunidad de negocio".	Se especializa en un producto, pero lo confunde con las necesidades del cliente.	Inicia el conocimiento de las necesidades del cliente y a adaptar su producto a ellas.	Realiza intentos de diversificación poco coherentes, incursionando en nuevos negocios que resultan en riesgos excesivos.	Desarrolla una clara identidad en torno a sus habilidades clave, desarrollando y diversificando mercados.
CAUSALIDAD	Considera verosímil la magia y causas sobrenaturales, y actúa en consecuencia.	Considera el mal desempeño como efecto de "mala suerte" o condiciones externas adversas.	Explica el comportamiento de su empresa por referencia a causas naturales, pero guiándose más por afirmaciones no comprobadas (lo que oye decir a la mayoría, por ejemplo).	Considera en sus decisiones cadenas causales naturales (no mágicas o sobrenaturales), pero se guía únicamente por experiencia o conocimientos propios.	Activamente promueve el análisis técnico de problemas y el desarrollo de tecnología.

BIBLIOGRAFÍA

- Arechavala, Ricardo (1998): Formas De Operación De Las Pequeñas Empresas En El Occidente De México: Los Retos De La Competitividad En Mercados Abiertos"; *Revista de la Facultad de Contaduría y Administración*, UNAM.
- Arechavala, Ricardo (1996): "El Futuro de la Industria del Calzado. ¿Existen Opciones?", en *Carta Económica Regional*, Universidad de Guadalajara, Núm. 47.
- Argyris, C., and D.A. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Chaston, I.; Badger, B. and Sadler-Smith, E. (2001): *Organizational Learning: An Empirical Assessment of Process in Small U.K. Manufacturing Firms*; *Journal of Small Business Management*; v39, n2.
- Cunningham, W. V., and Maloney, W. F. (2001): "Heterogeneity Among Mexico's Microenterprises: An Application of Factor and Cluster Analysis"; *Economic Development and Cultural Change*; (50)1.
- Cyert, R., y March, J. (1963): *A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dalley, J. y Hamilton, B. (****): "Knowledge, Context, and Learning in the Small Business"; *International Small Business Journal*, v18, n3.
- Eriksson K., Johanson J., and Majkgård A. (1997): "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process", *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter.
- Feldman, J. M, y Klofsten, M. (2000): "Medium-Sized Firms and the Limits to Growth: A Case Study in the Evolution of a Spin-Off Firm"; *European Planning Studies*, v8, n5.
- Feeser, H. R. y Willard, G. E. (1990): "Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms"; *Strategic Management Journal*, v11.
- Garnsey, E. (1998): "A Theory of the Early Growth of the Firm"; *Industrial and Corporate Change*, 7.
- Grasse, Y. (1982). "Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur," *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Eds. C.A. Kent, D.L. Sexton, and K.H. Vesper. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1993). "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, March-April.
- Hannan, M., and Freeman, J. (1977): "The Population Ecology Of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 929-964, 1977.
- Julien, P.A., Joyal A., Deshaies L., Ramangalahy C. (1997): "A Typology of Strategic Behavior Among Small

and Medium-Sized Exporting Businesses. A Case Study", *International Small Business Journal* 15,2.

- Julien, Pierre-André (1994): "Globalisation de l'économie et PME", Communication – 39ième Conférence annuelle mondiale du Congrès international de la petite entreprise. Strasburg France 27-29 juin 1994. Tiré à part no. 94-05, Groupe de Recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Université du Québec à Trois Rivières.

- Julien, P. A., Joyal A., and Desahies L. (1994): SME's and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization?, *Journal of Small Business Management*, 32,3:52-64.

- Larsson, R. (1993). "Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns across Case Studies," *The Academy of Management Journal* 36(6), 1515-1546.

- Leavitt, H.J. (1964). "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approach," in *NEW PERSPECTIVES IN ORGANIZATION RESEARCH*. Ed. W.W. Cooper, H.J. Leavitt, and M.W. Shelly, II. New York: John Wiley.

- Lee, S. M., and Peterson, S.J. (2000): "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness"; *Journal of World Business*, v35, n4.

- Mambula, C. (2002): "Perceptions of SME growth constraints in Nigeria"; *Journal of Small Business Management* ; v40, n1.

- March, J. y Simon, H. (1958): *ORGANIZATIONS*; Wiley, New York.

- Mahone, Charles E. Jr. And Choudhury, Pravat K. (1995): "Small and Medium Sized Manufacturers and Traders", *Multinational Business Review*, 3,2:17-26.

- Markoczy, Livia (1994): "Modes of Organizational Learning: Institutional Change and Hungarian Joint Ventures." *International Studies of Management and Organization* 24 (December).

- McMahon, Richard (2001): "Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices of Australian Manufacturing SMEs": *Journal of Small Business Management* Vol., 39 n, 2 p 152-164, April 2001.

- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in 3 Types of Firm"; *Management Science* 29.

- Morgan, R.E., Katsikeas, C. S., and Appuh-Adu K. (1998). "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities," *Journal of Marketing Management* 14.

- Morris, R. H., and Zahra, S. (2000): "Adaptation of the Business Concept Over Time: The Case of Historically Disadvantaged South African Owner/Managers"; *Journal of Small Business Management*, (January).

- Mintzberg, H. (1994): *THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING*; The Free Press, New York.

- Pennings, J.M., H. Barkema, and S. Douma (1994). "Organizational Learning and Diversification," *Academy of Management Journal*; v37, n3.
- Perren, L. y Atkin, R. (1997): "Owner-Manager's Discourse: the Metaphors-In-Use"; *Journal of Applied Management Studies*; v6, n1.
- Simon, H. (1957); ADMINISTRATIVE BEHAVIOR; MacMillan, New York.
- Smallbone, D., Leig, R., y North, D. (1995): "The Characteristics and Strategies of High Growth SME's"; *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v1, n3.
- Schein, E. (1985): ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP; Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Sternberg R. y Arndt O. (2001): "The Firm or the Region: What Determines the Innovation Behavior of European Firms?"; en *Economic Geography*, v77, n4.
- Yeh-Yun Lin (1998): "Success Factors of Small- and Medium-sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases"; en *Journal of Small Business Management*, v36 i4 p43(1).
- Young, Earl C, Welsch, Harold P. (1993): "Major elements in entrepreneurial development in central Mexico". *Journal of Small Business Management*,