

Año 5 Núm. 10

# Administración y Organizaciones



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**Rector General:** Dr. Luis Mier y Terán Casanueva

**Secretario General:** Dr. Ricardo Solís Rosales

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO

**Rector de la Unidad:** M. en C. Norberto Manjarrez Álvarez

**Secretario General:** Dr. Cuauhtémoc Pérez Llamas

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**Director:** Dr. Arturo Anguiano

**Secretario Académico:** Mtro. Roberto M. Constantino Toto

## DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

**Jefe:** M. en A. Ma. Magdalena Saleme Aguilar

### COMITÉ EDITORIAL

Ricardo A. Estrada García (Director)

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán S. Monroy Alvarado

### CONSEJO EDITORIAL

Salvador Andrade Romo

Margarita Fernández Rubalcaba

Ma. Magdalena Saleme Aguilar

Anahí Gallardo Velázquez

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Pedro Solís Pérez

Ricardo A. Estrada García, Editor Responsable

### Diseño de Portada

María Carmina García León

### Impresión:

[www.mercadografico.com](http://www.mercadografico.com)

El propósito general de la revista **Administración y Organizaciones** es proveer, al investigador y al administrador interesado en su mejor práctica, con los últimos temas de discusión académica, así como con las herramientas y la información necesaria para su desarrollo en las organizaciones. Los artículos se seleccionan cuando discuten nuevas aproximaciones conceptuales, metodologías, modelos, técnicas recientes y casos de estudio, así como las tendencias de significancia práctica para el administrador profesional. No necesariamente reflejan la posición oficial de los editores o del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

Administración y Organizaciones

Publicación semestral del Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones, Departamento de Producción Económica, DSCH.

Certificado de Licitud de Título: 11320 Certificado de Licitud de contenido: 7923

Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título NO. 04-11999-072617054100-102.

Distribuidor: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Calz. del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, 04960 - Mexico, D. F.

Teléfonos: (52) 54•83•71•00, 54•83•75•66 Fax: 54•83•72•35

[restrada@cueyatl.uam.mx](mailto:restrada@cueyatl.uam.mx) <http://inmani.cueyatl.uam.mx>

Julio 2003

Año 5 Número 10

Tiraje: 500 ejemplares

Los Manuscritos son arbitrados por respetados revisores invitados y consejeros, y deben someterse por duplicado en el formato aprobado de la Revista. No serán retornados. Las guías de los manuscritos incluyen los requisitos y están disponibles por solicitud.

# CONTENIDO

<b>Pequeña y Mediana Empresa en México.....</b>	<b>5</b>
RICARDO A. ESTRADA	

## Organizaciones



<b>La PE como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas.....</b>	<b>15</b>
TIRSO SUÁREZ-NÚÑEZ	

<b>Presiones Competitivas y Desarrollo Empresarial: Móviles y Limitaciones del Aprendizaje y la Adaptación en Pequeñas Empresas.....</b>	<b>27</b>
RICARDO ARECHAVALA VARGAS	

<b>Reconsideraciones de dos actores clave del desarrollo económico: la Pequeña Empresa y el Emprendedor.....</b>	<b>45</b>
RAÚL CONDE HERNÁNDEZ MA. MAGDALENA SALEME AGUILAR	

<b>La Red de Subcontratación Sustentable: categoría organizacional y social para las PyMEs en México.....</b>	<b>67</b>
ADALBERTO CABELLO CHÁVEZ RAFAEL REYES AVELLANEDA	

## Administración



<b>Cambio de Generación en Pequeñas Empresas.....</b>	<b>77</b>
ISABEL GARCÍA JAN FALKESGAARD	

<b>Las Micro y Pequeñas Empresas ante la Apertura comercial:</b>	
El caso del subsector alimentos, bebidas y tabaco en México.....	<b>93</b>
ANDRÉS MORALES ALQUICIRA	
ARACELI RENDÓN TREJO	
SILVIA POMAR FERNÁNDEZ	

## **Administración entre Líneas**



<b>Emprendedores y Propietarios-Dirigentes de Pequeña y Mediana Empresa (PME), del libro de Louis Jacques Filion .....</b>	<b>113</b>
--	------------

---

# Pequeña Empresa en México

Ricardo A. Estrada

¿Es una excusa para la investigación de la Pequeña Empresa<sup>1</sup> el hecho de que realmente se trate de una área difícil para hacer investigación académica?

5

A primera vista podría serlo, porque no sólo en nuestro país es escasa; por ejemplo, respecto a otras áreas de investigación en la administración, la economía y las organizaciones, sino también es igual de escasa respecto a otros temas, en otros países con un mayor desarrollo en investigación académica.

A primera vista esto también suena como una excusa. Podría, incluso, observarse como un buen laboratorio para el estudio de las actividades de las empresas, no importa su tipo o tamaño. Su aparente simplicidad debería ser atractiva a los investigadores de organizaciones.

Sólo que pequeña no significa *sencilla*, ni quiere decir que es una versión reducida a escala de la gran empresa. Asimismo, si se analizan sus metas o propósitos realmente son diferentes a los de una empresa grande, pues se concentran más en las necesidades y aspiraciones de una persona, su propio propietario-administrador, o emprendedor, aún cuando otros se encuentren también involucrados en conformar la empresa y su destino.

Curran & Blackburn (2001), incluso dicen que las empresas más pequeñas son más difíciles de estudiar que las grandes empresas. Donde las actividades carecen de estructuras claras y registros de procedimientos, medir tiene más dificultad y las propuestas son más difíciles de probar. Mientras en las grandes empresas los investigadores pueden acudir a archivos e información en manuales y en computadoras que indiquen cómo se han tomado decisiones, lo cual puede apoyar o compararse con lo que aseguren los empleados y gerentes, y reconciliar diferencias. En las PE los investigadores con mayor frecuencia deben trabajar con la información disponible, generar explicaciones con mayor sesgo, ya sea por el

---

<sup>1</sup> En términos generales, los economistas que primero incursionaron en la investigación académica y en la formulación de la terminología censal, en nuestro país, específicamente denominan al conjunto de empresas que **no son** grandes, como PyMEs: Pequeñas y Medianas Empresas y las miden de acuerdo al número de empleados que en ellas trabajan. Aquí, en este prólogo, usamos el término de Pequeña Empresa, como aquella que **no es** grande.

olvido o debido a inconsistencias de la memoria no escrita por los únicos actores de la propia empresa.

Realmente, la investigación de la PE no es disciplinaria, en un sentido académico convencional. Es, también, más multidisciplinaria y transdisciplinaria que otras áreas de la investigación social. Esto complica, igualmente, sus relaciones en cuanto a conceptos y teorías desde diversas ciencias sociales y el diseño mismo de la investigación.

En nuestro país existen antecedentes de investigación en esta área desde un sentido más económico, por Ruiz Durán, Conde (en sus inicios) y De la Garza, por un lado, hasta otro más orientado al emprendedor, por Salo Grabinsky.

En la UAM Xochimilco se ha integrado, desde no hace mucho tiempo, una área enfocada a la investigación en la Pequeña y Mediana Empresa de nuestro país. Algunos de cuyos integrantes han colaborado con artículos en la elaboración de este número de la revista de Administración y Organizaciones, especialmente dedicado a la Pequeña Empresa.

La importancia de la PE se evidencia tanto por indicadores como su población, el 90% de las empresas son de una dimensión reducida; o en términos de empleos: el 50 % de los empleos son proporcionados por la PE; o en cuanto a dinamismo: la elevada tasa de creación neta de pequeñas empresas se encarga de mantener prácticamente invariables las dos primeras magnitudes, incluso en épocas de crisis, afirma Tirso Suárez en su artículo introductorio a este número de la PE como sujeto de estudio.

Sin embargo, aun existen otros indicadores que reflejan su

importancia en términos académicos y prácticos también. El tamaño, ya sea medido en términos de empleados, de rendimiento económico, de tamaño de mercado o cualquier otro criterio, *no* es un criterio suficientemente robusto para permitir que las PE sean aisladas y analizadas como poseedoras de una especificidad económica y/o social (Burrows & Curran, 1989).

Lo pequeño *per se* **no** es técnicamente una característica necesaria de una organización, sino una *contingente*. En principio tiene el mismo estatus que un amplio rango de otras características. Privilegiar el tamaño por sobre otros criterios reclama otras preguntas, más relevantes, sobre qué influencia más la operación y la estructura de las empresas, en general, y bajo cuáles condiciones. Esto no significa que el tamaño no tenga influencia en el desarrollo de una empresa, pero sólo es uno de estos factores. Desde luego también, es un argumento que usualmente se usa en contra de una especificidad como base de su investigación en específico a este tipo de empresas.

Tirso Suárez explica a la PE como sujeto de estudio y divide sus consideraciones para la explicación en términos teóricos, metodológicos y prácticos. Con base en Torrès (1999), "quien mejor capta la esencia de la gestión de la PE cuando llama la atención a lo que denomina la gestión de proximidad, es decir, la escasa distancia física y emotiva que separa al que dirige y toma las decisiones, de las personas bajo su dirección".

Así, clasifica esta 'proximidad', en proximidad jerárquica y física, la cual trata de una característica central de la gestión

de la PE que proviene del tamaño del grupo humano en cuestión, y del hecho de que directivos y trabajadores compartan el mismo lugar físico de trabajo. En proximidad funcional, pues la gestión de la PE difícilmente puede ser dividida y abordada por funciones y los problemas se abordan de una manera integral, pues las especialidades o funciones están imbricadas. En proximidad informacional, con preferencia por los sistemas de información informales, suaves y directos. En proximidad temporal, donde el horizonte temporal de la PE es esencialmente el corto tapizadas con sus clientes y proveedores; de allí que se prefiera el término clientela y no mercado para describir sus relaciones de intercambio comercial.

La investigación de la PE requiere de una observación detenida en el interior de la empresa para obtener respuestas adecuadas, afirma Suárez en su artículo, y por ello el estudio debe ser con base en estudios de caso. Y los propone porque cada vez tienen mayor aceptación “como estrategias de investigación en ciencias sociales pues están concebidos para el estudio de fenómenos contemporáneos en su propio contexto cuando tanto sus fronteras y su contexto no son tan evidentes”.

Después de explicar la diversidad de tipos de PE, Suárez-Núñez reconoce que desde una óptica metodológica si bien los métodos de encuesta son válidos, ante la heterogeneidad de las PE, los estudios de caso surgen como una verdadera opción para su estudio y, desde el punto de vista práctico, su combinación con la investigación-acción y la observación participante, prometen mejores formas de vinculación y resultados entre la PE y la academia.

Una carrera orientada a la investigación de la PE en el occidente de nuestro país durante la última década es la de Ricardo Arechavala de la Universidad de Guadalajara. Este autor nos presenta resultados de su investigación consistente en un conjunto de 120 casos de estudio en PyMEs de la región del occidente del país.

El objetivo central de sus estudios es encontrar evidencia que permita evaluar la capacidad de aprendizaje y adaptación que presentan las pequeñas empresas del sector manufacturero en esa región del país. 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.

El autor reconoce que, en el caso concreto de las PyMEs, existen barreras culturales propias de la actividad emprendedora que limitan la posibilidad de que estas unidades productivas asimilen y apliquen “conocimientos de los que los académicos y consultores intentan difundir”. Sin embargo, la observación más rudimentaria de la realidad empresarial, y particularmente de las PyMEs, proporciona evidencia incontrovertible de que eso no es así.

Arechavala plantea que los móviles de la adaptación empresarial y la conducta de los dirigentes de empresas, raramente siguen procesos semejantes a los ‘deseables’ señalados por la literatura normativa. Incluso, la conducta del pequeño empresario sigue vías menos acordes a las normas de la administración “formal” (documentada en libros del área). “El pequeño empresario es un guerrillero

de la economía”, dice Arechavala, pues sus decisiones no obedecen a la comparación de cursos alternativos de acción, en la consecución de un óptimo, sino a los operativos urgentes, erráticos y, necesariamente, turbulentas.

Al seguir la perspectiva ecológica de las organizaciones, Arechavala recalca sobre las condiciones ambientales y en los principios de selección que operan y que conducen a reconocer la incapacidad de algunas organizaciones a aprender y adaptarse a las condiciones cambiantes del medio. Las no capaces tenderán a desaparecer.

“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”, dice el autor. Y justifica su línea de investigación a través de la realización y documentación de casos (muy rica, por cierto), pues permite ver la existencia de diferencias importantes en las condiciones que conducen a las distintas empresas a asumir, o no, formas, sistemas y procedimientos operativos de diverso grado de complejidad y, probablemente, de eficacia.

Su trabajo, así, explora “más a fondo” el marco descriptivo de empresas en el occidente de México, que impulsa la capacidad de adaptación y aprendizaje en la PE, y distingue este concepto del de ‘cultura emprendedora’, puesto que éste último se usa más en la literatura internacional para referirse más bien a las características culturales de una región que favorece o no la creación de nuevas empresas.

Aparentemente, “las empresas presentan un proceso inicial de aprendizaje y supervivencia” y, luego, pueden llegar a

identificar pautas de éxito y dejan de experimentar. Sobreviene, entonces, una etapa de estabilización de rutinas y formas de operación. Así, en tanto los cambios en factores sociales, económicos y tecnológicos generan oportunidades asociadas a distintos giros, “éstos tenderán a aparecer en diferentes períodos”, asumiendo una cultura empresarial más desarrollada.

Arechavala asegura que, en nuestro país, “una porción de las empresas manufactureras llega a la etapa final de la vida económicamente activa de sus fundadores”. Pero, ante la apertura de los mercados, el investigador se pregunta si éstas “desarrollan la capacidad de adaptación que la competencia internacional exige? ¿Qué factores las determinan? ¿se adaptan como ahora se exige de ellas? El autor, así, dirige sus baterías a responder estas cuestiones, con una de las bases de datos de PE más ricas en nuestro país.

Por otro lado, Raúl Conde y Magdalena Saleme se proponen reconsiderar las definiciones de dos de los actores clave del desarrollo económico: la PE y el Emprendedor. La importancia del papel que juegan las pequeñas empresas y su correlativo, el emprendedor es hoy reconocida por investigadores de numerosas universidades y centros de investigación tanto en países en vías de desarrollo como en las economías más industrializadas, dicen los autores de este artículo.

Al principio, esta importancia tuvo que ver con la constatación, después de poco más de veinte años, del creciente peso económico de la pequeña empresa en las



economías más desarrolladas en términos de su participación en el empleo, en el PIB e incluso en las exportaciones. Más adelante se reconoció el papel de las pequeñas empresas como un lugar privilegiado para el desarrollo de las capacidades innovadoras y la renovación de la planta productiva. Recientemente los empresarios de las pequeñas empresas son vistos como los actores que pueden jugar un papel fundamental en la renovación del tejido social regional y, a través de ello, del desarrollo regional.

Hoy día el interés por la pequeña empresa ha dejado de tener un mero carácter coyuntural. Su importancia se manifiesta de varias maneras en el ámbito académico como un objeto de estudio relevante. Es precisamente esta multiplicación de estudios sobre las Pymes lo que permite desarrollar el tema principal de este artículo: analizar el carácter interdisciplinario de la problemática de la pequeña empresa, problemática que rebasa la esfera estricta de la economía o bien la de la administración tradicional.

Con este análisis los autores buscan demostrar que los elementos que conforman el enfoque interdisciplinario de la pequeña empresa encuentran necesariamente un espacio de convergencia en la noción de emprendedor.

En este artículo, el estudio de los emprendedores se ubica dentro de un tema más amplio que es el estudio del *emprendizaje* (entrepreneurship). En la década de los 80 este tema logró un gran auge y se difundió en las disciplinas administrativas. La transición estuvo marcada por dos eventos: la publicación de la primera enciclopedia que

describía el estado del arte en el campo y la celebración de la primera conferencia anual dedicada a la investigación en este nuevo campo en Babson, E. U.

Es interesante resaltar que el desarrollo de la disciplina sobre *emprendizaje* no siguió el mismo modelo de otras disciplinas. De hecho muchos investigadores empezaron a mostrar interés en este campo y en el de la pequeña empresa, utilizando cada uno la cultura, lógica y metodología de su campo disciplinario.

Asimismo, el emprendizaje está aún en el paradigma del desarrollo donde no se ha alcanzado ningún consenso respecto a la construcción teórica de la disciplina, lo cual puede deberse a que el campo del emprendizaje ha sido estructurado teóricamente en forma diferente a las otras ciencias blandas, pues “tiene sus raíces tanto en las ciencias blandas como en las ciencias administrativas”.

Los autores señalan que de todas las formas de emprendizaje pueden distinguirse dos categorías: los emprendedores voluntarios y los involuntarios (Filion, 1996b). De hecho esta última categoría es producto de los años 90 y está compuesta principalmente de nuevos graduados y de las personas que quedaron sin empleo a raíz del cierre o reestructuración de las grandes corporaciones quienes no pudieron emplearse de nuevo y fueron forzados a crear su propio empleo.

El renacimiento de la pequeña empresa en las economías occidentales, de manera más precisa, que explique la creación sistemática y el desarrollo de pequeñas empresas, así como la desaparición de muchas de ellas.

Para concluir, los autores proponen criterios para desarrollar líneas de investigación sobre los diversos temas del emprendizaje:

- Estudiar la “caja negra” de la pequeña empresa, es decir, lo que sucede en su interior: la forma en que está organizada, cómo toma sus decisiones, cómo planea, cómo controla sus recursos
- Definir lo que podría entenderse como pequeña empresa con criterios que consideren los aspectos cualitativos
- Estudiar a la pequeña empresa por sector económico diferenciando industrias en crecimiento e industrias estancadas y comparar los resultados
- Analizar las diferencias entre pequeña empresa intensiva en capital e intensiva en mano de obra
- Analizar varios elementos como: el tipo de estrategias que utilizan; el tipo de industria o mercado en que están ubicadas; los productos que ofrecen; la tecnología que utilizan; la relación que tienen con otras empresas
- La pequeña empresa en el desarrollo regional y en particular su relación con el paradigma de desarrollo sustentable
- Así como criterios respecto al emprendedor:
- Establecer una definición que lo diferencie del dueño-administrador y del auto-empleado
- Ubicar el estudio del emprendedor dentro del estudio del emprendizaje
- Analizar la visión que tienen del emprendedor los diferentes profesionistas que lo han estudiado
- Analizar el papel que el emprendedor juega en los procesos de renovación productiva

La sección de **Organizaciones** concluye con la presentación del artículo de Chávez y Reyes, que define el perfil

cualitativo de las PyMEs ante el nuevo modelo económico de globalización, y con una propuesta de la categoría de Red de Subcontratación Sustentable.

La propuesta de definir las PyMEs en términos cualitativos se centra en su capacidad de hacerse de accesos a nichos de mercado locales y concentrados, así como al activo del talento emprendedor que localiza nichos de mercados, ‘intersticios’ donde se posiciona ya sea por falta de interés de la gran empresa o por su incapacidad.

Los autores señalan que las PyMEs, ante el modelo de sustitución de importaciones, crearon formas de organización anacrónicas e ineficientes que limitaron grandemente su capacidad competitiva en el mercado, al pasar al nuevo modelo económico de globalización, impidiéndoles permanecer en el mismo, dadas sus limitaciones.

Estas, también enfrentan grandes riesgos de desaparecer ante una organización (jerárquica) y gestión (individual) anticuadas. Esta PyME, pirámide, tiende a desaparecer al no encontrar medios que coadyuven a superar sus limitaciones estructurales (económicas, tecnológicas y comerciales), ni por parte de las Instituciones Convencionales (Bancos, Bolsa de Valores), ni por la Institución Estatal (Nafin).

El ideal de la pequeña empresa, ya no es lograr economías de escala interna a través de la acumulación de recursos y su manejo eficiente, para ser competitivas en el mercado y crecer en forma individual hacia su meta de ser una gran empresa.

La organización industrial actual requiere ahora de la asociación de empresas que interactúan o interaccionan entre sí, formando redes, que les permitan generar cadenas productivas y ser competitivas en el mercado globalizado.

Dentro de este marco de asociación de empresas, se define la Red de Subcontratación, como una categoría organizacional dividida en dos subcategorías: el asociacionismo empresarial, el cual consiste de la fragmentación del proceso productivo especializando a cada empresa integrante de una red del proceso productivo global, como empresa colectiva. Y la gestión en Red, que es la generación de una estrategia de alianza, en los ámbitos financiero, tecnológico y comercial, entre las empresas.

Así, la Subcontratación presenta dos figuras principales, la Red entre PyMEs y la Red de la gran empresa con las PyMEs. Los autores analizan cada una:

- La Contratación o Cooperación entre PyMEs, como una red espontánea y endógena, organizada (como asociacionismo empresarial) en forma horizontal, con relación de pares, donde las empresas participan dentro de un mismo proceso productivo, especializadas cada una en una sola tarea que contribuye a la eficiencia colectiva.
- La Subcontratación entre la gran empresa y PyMEs, como una integración vertical (asociacionismo empresarial), entre la gran empresa y las PyMEs. Esta organización industrial, la gestión en Red, tiene beneficios para ambas partes, en términos de alianza donde la gran empresa flexibiliza su proceso productivo, que implica bajar sus costos productivos, haciendo competitivos sus precios

y agregando valor al producto que responde pronto a los cambios de la demanda o a los estilos de los productos.

Para luego presentar su propuesta de una Red de Pymes con una visión de desarrollo sustentable.

Después de definir desarrollo sustentable de largo plazo, desde el punto de vista ecológico, la preservación de las especies, plantas y animales, y de los recursos naturales.

Con una visión social que incluye el desarrollo social del individuo, su desarrollo humano que implica que la persona satisface sus necesidades básicas, desde la perspectiva de la Red de Subcontratación orientada a lo Sustentable, es el desarrollo social de la persona, y se logra bajo tres categorías sociales: la comunidad, empresas con equidad, y desarrollo de lo local.

La Comunidad, así, es la expresión de valores comunes que se originan cotidianamente y por generaciones que se manifiestan y se significan como pertenencia, per se. Empresas con equidad, en la tradición de los oficios transmitidos y que se aprenden cotidianamente, a través de la habilidad manual, y que con la suma del conocimiento de la comunidad, se integran en empresas con una misión común: crear empleos hacia la comunidad. El desarrollo de lo local, y lo integral de todos sus miembros, el afán de regresarle a la comunidad los beneficios que le otorga a la empresa el mercado local, a través de satisfacer sus propias necesidades sociales.

Para los autores las PyMEs son un sector estratégico, nodal, central, para el desarrollo industrial del país, y por lo tanto para su desarrollo económico y social. Su propuesta para

las PyMEs es una Red de Subcontratación Sustentable, que se desarrolle en las pequeñas comunidades, donde están arraigados los mexicanos (Municipios, Pueblos, Barrios, Zonas Marginadas etc.) en cuyos lugares se generen empresas con relaciones fundamentalmente sociales, que permitan transparenten la relación económica, y que facilite la organización en Red.

12 Esto significa que las Redes se establezcan a través de la confianza entre los miembros de la propia comunidad, quienes al conocerse por generaciones, tener valores y oficios comunes que se transmiten de generación en generación, elaboren productos artesanales o manuales, a través de una organización colectiva en la cual se agrupan y sumen recursos financieros, saberes y estrategias comerciales, para acceder al mercado local.

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

La estrategia de alianza como una Red de cogestión, es a escala financiera, tecnológica y comercial, ésta es una cooperación en los tres ámbitos, haciendo la aclaración en México a aquellas personas que intervienen en el proceso, las etapas que comprende, los modelos u opciones para llevarse a cabo, así como quién o quiénes pueden ser los sujetos idóneos para continuar con la vida de un negocio en operación.

Cuando en negocios unipersonales el fundador considera que es el momento oportuno de dejar el negocio y dedicarse a otras actividades, bien sea porque ha logrado las metas que se había propuesto, porque está cansado o porque su edad, salud o compromisos familiares le demandan hacer otra actividad, es el punto de inicio para pensar en quién puede continuar debidamente la vida de ese negocio y a este proceso se le llama "Cambio de Generación" traducción del danés "*Generationssskifte*", proceso mejor conocido en México como "La Sucesión" y que en lo sucesivo nos referiremos a él como CG.

Este fenómeno se da por doquier. En el caso de empresas familiares de dos o más generaciones están encontrando que inclusive los mismos competidores las buscan para comprarlas, evitándose la curva del aprendizaje al comprar un negocio acreditado y al mismo tiempo eliminando a un competidor.

El artículo explica no sólo las razones particulares y sociales sino, incluso los pasos que comprende el proceso de cambio de generación de propietarios de empresas pequeñas en Dinamarca. Su explicación se encuentra en las historias de vida de sus principales actores y su relevancia se localiza en su propia expresión cultural.

Morales, Rendón y Pomar presentan un amplio estudio sobre las Micro y Pequeñas Empresas, ante la apertura comercial que siguió al agotamiento del modelo de sustitución de importaciones en México.

Así como estas nuevas condiciones afectan a las empresas, en general, y traen consigo numerosas quiebras de negocios, el trabajo examina los efectos de la apertura comercial en

el subsector de alimentos, bebidas y tabaco, especialmente en las MyPEs.

A lo largo del análisis la evidencia empírica muestra que a medida que el proceso de apertura comercial se profundiza ocurre un amplio deterioro de las MyPEs en el período de 1988-98. Las políticas y los programas gubernamentales encaminados a su apoyo no lograron estimular el desarrollo de la micro y pequeña empresa en este período.

Para los autores no es suficiente considerar a las empresas más pequeñas en programas gubernamentales. Es necesaria la vinculación real del gobierno, las instituciones públicas -incluyendo a las universidades y centros de investigación-, privadas, grupos empresariales y empresarios.

Los programas realmente deben apoyar, crear el entorno de confianza y retroalimentación en el que se discutan y se propongan formas para apoyar su organización y buen desempeño.

“Un aspecto importante a considerar es el que la creación de empresas resulte en el crecimiento y desarrollo de las mismas. Más importante que el número de empresas micro y pequeñas aumente en el tiempo, es el que se mantengan y crezcan. De nada sirve que muera una empresa y el micro o pequeño empresario inicie una nueva

actividad. Eso no fomenta el mejoramiento, la experiencia y las posibilidades de competir en una actividad”.

*Last but not least*, la atención y traducción de parte de Leonor E. López Canto, de la Universidad de Yucatán, y con anuencia de su autor, el gran Louis Jacques Filion, se publica un capítulo por demás interesante de su obra “Etrepreneurs et Propriétaires-Dirigeants de PME”, Emprendedores y Propietarios-Dirigentes de Pequeña y Mediana Empresa (PME). Este texto presenta una síntesis de la investigación sobre el emprendedor y el propietario-dirigente de PME.

En primer término, se introducen los pioneros del campo: Cantillon, Say y Schumpeter. Se mencionan las aportaciones de otros economistas como Knight, Hayek, Penrose, Kirzner y Casson. En segundo lugar, son presentadas las contribuciones de los conductistas, con un énfasis particular en la de McClelland. Se discuten las características más comúnmente atribuidas a los emprendedores. A partir de los años 80's, se observa una fragmentación del campo del empresariado el cual se ve apropiado por casi todas las disciplinas de las ciencias humanas. También se discute un cierto número de tendencias a teorizar, y se sugiere una definición del emprendedor y el aporte de algunas reflexiones sobre la orientación del campo.

# La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas

---

Tirso Suárez-Núñez\*



## RESUMEN

Hoy en día nadie pone en duda la importancia económica y social de la pequeña empresa, sin embargo el que sea un tipo de empresa diferente a la grande y que tenga bondades que vale la pena conservar, es algo que no es fácilmente aceptado por lo que implica para la teoría y práctica en la economía y la gestión de empresas, sesgada en su mayor parte hacia la gran empresa. Intentando contribuir al debate que ha surgido sobre el tema, este trabajo, a partir de reconocer la especificidad en formas y estilos de gestión de la pequeña empresa, inicia proponiendo fórmulas para su definición cualitativa indicando al mismo tiempo la diversidad de tipos de pequeña empresa que han surgido a la fecha. Introduce la discusión de qué hacer con la pequeña empresa: si impulsar su crecimiento y por tanto que deje de ser pequeña, o buscar su fortalecimiento conservando su forma y dimensión.

Se culmina señalando las opciones metodológicas para el estudio de la pequeña empresa, así como los instrumentos más adecuados y sus consecuencias prácticas, buscando con ello conciliar una investigación de calidad con el logro de una vinculación efectiva de la universidad con las pequeñas empresas.

---

\*Profesor-investigador Universidad Autónoma de Yucatán. [snunez@tunku.uady.mx](mailto:snunez@tunku.uady.mx) y [tsuarez@prodigy.net.mx](mailto:tsuarez@prodigy.net.mx)

## ABSTRACT

Nowadays, no person doubts about Small Firm's economic and social relevance. However, as different as it is from large enterprise and worthed assets as it has to keep, there is something not so easy to be accepted for whatever it means to economic and management theory and practice, as biased it is to big enterprise.

This paper's intent is to contribute to such debate as it recognizes management form and style specificities to Small Firm.

It proposes formules to a qualitative definition and signals a diversity on Small Enterprise types to date. Introduces a discuccion about if impulse or strength it to keep or change its forms and dimensions.

It also signals methodical options to Small firm study and most fitted instruments to practical consequences, as an intent to concile quality researching as a goal to link University to Small Firms.

---

Palabras clave: Pequeña empresa, teoría, metodología  
Keywords: Small firm, theory, methodology

## LA PEQUEÑA EMPRESA COMO SUJETO DE ESTUDIO:

### Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas.

La importancia de la pequeña empresa (PE de aquí en adelante) en las economías de muchos países ha quedado evidenciado por varios indicadores, en cuanto a población: el 90% de las empresas son de una dimensión reducida; en materia de empleos: el 50 % de los empleos son proporcionados por la PE; y en cuanto a dinamismo: la elevada tasa de creación neta de pequeñas empresas se encarga de mantener prácticamente invariables las dos primeras magnitudes incluso en épocas de crisis.

Sin embargo, el reconocimiento de los rasgos específicos que caracterizan la organización y gestión de la PE ha sido lento y complejo. Por ejemplo, que son más innovadoras y flexibles, que proporcionan mejores empleos y mayores oportunidades de desarrollo o que son más “inteligentes”, todo ello con respecto a las grandes, son magnitudes de orden cualitativo, difíciles de comprobar, y por ello, aún están en discusión.

Sobre esto, dos posiciones sostienen el debate: una de ellas parte de que las empresas pequeñas son empresas sub-desarrolladas cuyo progreso se enfrenta a un problema de índole pedagógico, es decir, cómo transmitir el moderno conocimiento acerca de la economía, organización y gestión a dirigentes de pequeñas empresas que por su escasa formación suponen tienen problemas para asimilarlo. Según el otro grupo, la PE posee especificidades y complejidades que las vuelven cualitativamente diferentes del caso de las

grandes empresas. Ello necesariamente obliga a repensar los modelos teóricos, los métodos de investigación y las formas de intervención, evidentemente concebidos en función de empresas de mayor tamaño (Aldrich, 1999).

Buscando contribuir al debate, este trabajo tiene como propósito presentar algunas reflexiones sobre el estudio de la organización y gestión de la PE, en sus aspectos teóricos, metodológicos y prácticos y con ello promover la investigación, enseñanza y aplicación de modelos apropiados, buscando con ello contribuir a la modernización y fortalecimiento de este importante grupo de empresas cuyo desarrollo se considera crucial para la economía de cualquier país.

### CUESTIONES TEÓRICAS

El concepto de PE se deriva de clasificar a las organizaciones mercantiles en función a su tamaño porque se considera que esta característica tiene efectos muy importantes sobre las otras dimensiones de la empresa, pero en su aplicación surge un problema: ¿Qué indicador de tamaño usar y cual es el límite entre lo pequeño y lo grande? Hasta ahora los indicadores de tamaño comúnmente usados son el número de trabajadores y el monto de las ventas o de activos, pero no hay acuerdo en lo que se considera los límites entre la pequeña y gran empresa, prácticamente cada país tiene su propia definición de lo que es pequeña y gran empresa, incluso en un mismo país las definiciones de pequeña, mediana y grande varían según el sector. En México, por ejemplo, la clasificación oficial por tamaño de empresas es como se muestra en el cuadro siguiente:



**Cuadro 1**

ESTRATIFICACION DE EMPRESAS, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION 1999			
30 DE MARZO DE 1999		SECTOR	
CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
<b>MICROEMPRESA</b>	0-30	0-5	0-20
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	31-100	6-20	21-50
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	101-500	21-100	51-100
<b>GRAN EMPRESA</b>	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

VEASE ANEXO D

Fuente: Censos Económicos de 1999, INEGI.

Mientras tanto en Brasil, la clasificación del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) es como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2**

Clasificación de tamaño de empresa por número de empleados, de acuerdo con el sector de actividad (criterio SEBRAE)				
Tamaño	Industria	Construcción civil	Comercio	Servicios
Micro	0 a 19	0 a 19	0 a 9	0 a 9
Pequeña	20 a 99	20 a 99	10 a 49	10 a 49
Mediana	100 a 449	100 a 499	50 a 99	50 a 99
Grande	500 o más	501 o más	100 o más	101 o más

Fuente: Bacic, M.; AF Souza, M.C. 2002

Finalmente en Argentina se considera microempresa aquella que emplea hasta cinco personas, pequeña y mediana hasta 100 personas para comercio y servicios y entre 6 y 150 para manufacturas (Kantis, H.; Gatto, F.; Angelli, P.J.; 2002)

Frente a las discrepancias cuantitativas no hay una solución al problema del tamaño de la empresa y sus límites (Robertson y Monkhouse, 1994), lo cual lleva a ciertos

autores a proponer definiciones multicriterio como la de Julien (1998) que consiste en definir lo siguiente:

- 1) Tamaño, medido por número de trabajadores en una escala que va de más de 1 hasta más de 500.
- 2) Tipo de sector o industria, que va de maduro con productos estándares hasta moderno con productos innovadores.
- 3) Tipo de mercado, que va desde mercado local y protegido hasta internacional y abierto.
- 4) Poder al interior, que va desde la centralización hasta la descentralización en varios niveles.
- 5) Dependencia, que va desde la alta independencia hasta la dependencia total de la firma como satélite o filial.
- 6) Estrategia, que va desde la intuitiva y de bajo riesgo hasta la estrategia formalizada y de elevado riesgo.
- 7) Tecnología, que va desde la madura, poco innovadora o de surgimiento espontáneo o de mejora gradual, hasta la "high technology", la radical etcétera.

En función a lo anterior, las pequeñas empresas tenderán hacia el lado izquierdo del continuo y las grandes se inclinarán hacia el lado derecho.

Sin embargo, como apunta Penrose (1995) los intentos por definir la PE debe estar guiada por el supuesto de que ella es radicalmente diferente de la grande, en consecuencia una buena definición debe ser capaz de capturar esta diferencia y en cuanto a organización y gestión es Torres (1999) quien mejor capta la esencia de la gestión de la PE cuando llama la atención a lo denomina la gestión por proximidad, es decir, la escasa distancia física o emotiva que separa al que dirige y toma las decisiones, de las personas bajo su dirección, al respecto existen las siguientes clases de proximidad:

**La proximidad jerárquica y física:** se trata de una característica central de la gestión de la PE que proviene del tamaño del grupo humano en cuestión, y del hecho de que directivos y trabajadores compartan el mismo lugar físico de trabajo.

**La proximidad funcional:** la gestión de la PE difícilmente puede ser dividida y abordada por funciones como ventas producción, finanzas, etcétera. Los problemas se abordan de una manera integral, pues las especialidades o funciones están imbricadas.

**La proximidad informacional:** la preferencia por los sistemas de información informales, suaves y directos son una constante en la gestión de la PE.

**La proximidad temporal:** el horizonte temporal de la PE es el corto plazo y por ello los comportamientos estratégicos son más reactivos que anticipativos.

**La proximidad del capital:** Los capitales normalmente provienen de los fondos personales del dirigente propietario en el momento de crear la empresa, y posteriormente de la familia o los amigos.

**La proximidad de la clientela y del territorio:** normalmente las operaciones mercantiles de la PE se realizan a una escala local o cuando mucho regional, pues la proximidad permite al dirigente tejer relaciones personalizadas con sus clientes y proveedores; de allí que se prefiera el término clientela y no-mercado para describir sus relaciones de intercambio comercial.

Y así sucesivamente se pueden enumerar otras definiciones cualitativas muy completas que cuando se enfrentan a la necesidad de aplicarlas plantean el regreso a los criterios cuantitativos. Una forma más sencilla y cualitativa para clasificar a la PE es la del Comité Bolton de Gran Bretaña (Curran y Blackburn; 2001) que consiste en

lo siguientes criterios:

1. En términos económicos, posee una parte relativamente pequeña de su mercado.
2. En términos de control de la propiedad, esta dirigida por sus propietarios de una manera personalizada, es decir, sin la mediación de profesionales.
3. Es independiente en el sentido de que no forma parte de un consorcio, de manera que los propietarios son completamente responsables de su desarrollo.

Muy similar a la anterior definición es la que postula Bridge, O'Neill, & Cromie (1998) para quienes una PE es aquella que cumple con al menos dos de las siguientes cuatro características:

- 1) La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- 2) El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- 3) Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y los propietarios viven en la misma región, sin embargo el mercado que atienden no necesariamente es local.
- 4) El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad mas grande del sector. La comparación puede ser en términos de volumen de ventas, numero de empleados u otras medidas significativas.

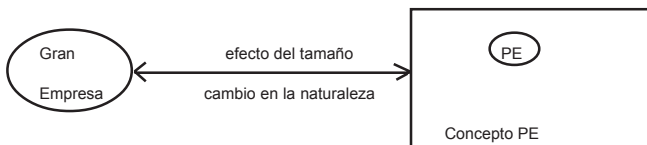
Para autores como Bianchi, P., & Miller, L., (1999) y Julien (1998) la esencia de la pequeñez se manifiesta en:

- b)** la flexibilidad de la estructura,
- c)** la centralización del poder en el directivo, y
- d)** la dependencia extrema frente al medio ambiente

indicando de paso, que tales rasgos estructurales son la fuerza y la debilidad de la PE, fuerza porque le facilitan la innovación y una ágil respuesta a los cambios y debilidad porque su trayectoria depende las decisiones de una sola persona.

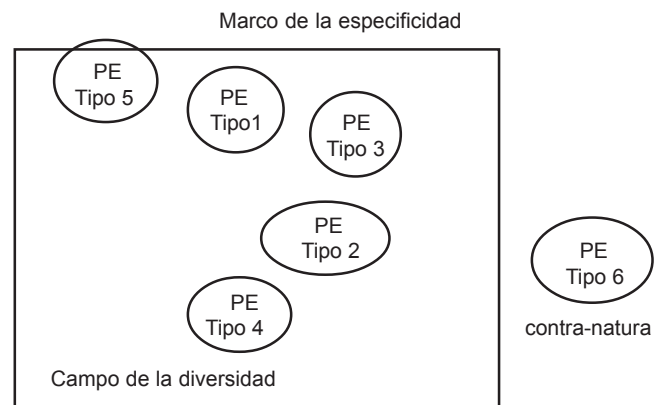
Por las reflexiones anteriores parece claro que se ha pasado de una definición de la PE como una empresa grande en ciernes, hacia una consideración de que la PE es un tipo específico de empresa, diferente de la grande como se muestra en la figura siguiente:

**Figura 1.** La especificidad de la PE



Más adelante, con el surgimiento de diversos tipos de PE ha sido necesario ampliar el marco conceptual para dar cabida a estos nuevos tipos como serían las empresas pequeñas descentralizadas, las empresas pequeñas con una posición hegemónica en el mercado, los grupos de pequeñas empresas, las empresas en red e incluso la empresa pequeña franquiciada, estos nuevos tipos representan variaciones en la proximidad, flexibilidad, centralización, y dependencia que caracterizan a la PE típica. La diversidad de pequeñas empresas lleva a la necesidad de definir un marco de especificidad que señale las fronteras y ayude a distinguir lo que es y lo que no es PE, como se aprecia en la figura siguiente:

**Figura 2.** La Diversidad de pequeñas empresas



Fuente: Torrès, 1998.

PE tipo 1: pequeña empresa con autoridad y poder descentralizado.

PE tipo 2: pequeña empresa composición hegemónica en el mercado.

PE tipo 3: pequeña empresa trabajando en red

PE tipo 4: pequeña empresa integrante de un grupo de PE (hipogrupo)

PE tipo 5: pequeña empresa como modo de empleo (micro)

PE tipo 6: pequeña empresa franquiciada.

Un caso límite de PE que hay que manejar con cuidado es el de la micro-empresa, la imprecisión de los censos las toman como unidades económicas cuando son mas bien auto-empleos o familias que trabajan, es decir muchas de ellas no son empresas en el sentido convencional del término y sus formas de gestión son patrimoniales más que racionales, de esta manera los marcos explicativos más adecuados para la micro empresa son la sociología y la antropología, difícilmente la economía y la teoría de la

organización por el estado de su desarrollo actual pueden aportar mucho para su explicación y comprensión.

Otro caso límite de PE es la empresa que pertenece a una red de empresas y por ello el directivo ve disminuido su autonomía y flexibilidad, el caso extremo o contranatura, es la empresa franquiciada porque no obstante su dimensión reducida, prácticamente no conserva lo que se considera la esencia de la PE, es decir, autonomía, flexibilidad, independencia, etc.

Vale la pena en este punto referirse a la empresa familiar un término que últimamente se ha venido difundiendo como sinónimo de PE. El concepto empresa familiar surge de clasificar y estudiar las empresas privilegiando el control sobre la propiedad y las decisiones, por ende una empresa familiar es aquella cuya propiedad se concentra en los miembros de una familia, quienes la operan o controlan para beneficio actual y futuro de al menos un miembro de la misma familia. En la empresa familiar, adicionalmente, una importante proporción de los puestos directivos son ocupados por personas que provienen de la misma familia (Bridge, O'Neill, & Cromie, 1998, 129-130).

Como la empresa familiar no implica una forma particular de estructura legal, como SA o Soc. Coop., su condición es difícil de captar, se cree que la mayor parte de las empresas pequeñas son familiares, pero no todas las familiares son pequeñas, quizás su identificación es más fácil a partir de lo opuesto a la empresa familiar que es la empresa profesional. Pero lo más importante es concretar los temas que valen la pena estudiar cuando se clasifica la empresa como familiar, esto es: la sucesión y la transmisión de la propiedad, el familismo, la centralización, etc.

Un último punto en esta sección se refiere a ¿Qué hacer con la empresa pequeña? la respuesta es muy importante tanto para el ámbito académico como para el diseño de las políticas públicas, al respecto algunos teóricos piensan que la empresa grande por diseño es más eficiente que la pequeña, por lo tanto hay que pugnar para que las empresas pequeñas dejen de serlo (Williamson, 1989). Otros señalan que la nueva tecnología nulifica las economías de escala como ventaja a favor de las grandes, la proliferación de las pequeñas es la mejor prueba de ello (Piore, 1990);

Un tercer grupo de autores señala que las ventajas de las pequeñas empresas no son tanto económicas sino políticas y sociales sobre todo si se agrupan y forman redes que propician la confianza entre propietarios y empleados y entre los propietarios de las empresas asociadas; y adicionalmente, se incrementa con ello la integración de la industria y el desarrollo regional debido a que la red disuelve y no reproduce los cuatro jinetes de la burocracia: centralización, jerarquía, formalización y estandarización e impulsa la mejor distribución de la riqueza y una fuerte asociación y compromiso con las instituciones locales (Perrow, 1992).

La polémica sobre este punto es aún incipiente y es muy importante para muchos países como el nuestro pobladas de empresas pequeñas constituidas como modos de empleo y defensa de las tradiciones, las cuales por si solas difícilmente pueden superar a la grande, sin embargo asociadas con otras empresas representan una opción económica, menores riesgos políticos y mayores posibilidades de lograr un desarrollo regional equilibrado, en todo caso buscar su desarrollo competitivo es una salida al dilema.

## CUESTIONES METODOLÓGICAS

Este tema se refiere a qué instrumentos usar para observar, medir y acopiar información relativa al comportamiento de la PE, sus estructuras, estrategias y procesos. El gran número de pequeñas empresas y su diversidad, la falta de registros escritos en el seno de las mismas, el escepticismo de sus directivos hacia la investigación académica y su consecuente resistencia a ser entrevistados o entrevistar a sus trabajadores, hacen que la tarea no sea cosa sencilla.

Una primera opción se deriva del deseo del investigador de lograr que los resultados del estudio tengan cierto grado de generalización estadística, en este caso es aconsejable conformar una muestra representativa por cuotas o clases de pequeñas empresas. La primera dificultad para lograr lo anterior radica en que no es fácil encontrar un listado actualizado de pequeñas empresas, con los elementos de información necesarios para la integración de la muestra representativa por cuotas.

No obstante, si el estudio se reduce a una región, entidad o sector, es probable que el obstáculo de la lista de empresas se subsane ya que es muy factible que a este nivel sí se pueda contar con el listado requerido. Por otra parte, los estudios que buscan cierto grado de generalización estadística tienen que ser extensivos y por ende el instrumento por excelencia es la encuesta por cuestionario, aquí el problema radica en la baja tasa de respuesta que generalmente logran, la cual en alguna medida se puede elevar si se usan los modernos medios electrónicos como Internet y correo electrónico y se complementan con presiones sutiles como recordatorios por teléfono.

La investigación extensiva mediante cuestionario es ideal cuando se busca encontrar respuestas a preguntas del

estilo ¿cuál fue el efecto de una baja del IVA en las operaciones de la PE? ¿Cómo percibe el directivo de la PE los incentivos fiscales a la exportación? Pero en otras ocasiones se pretende conocer y comprender los cambios en los procesos y las estructuras de las pequeñas empresas y ello amerita cierto grado de profundidad, por ejemplo: ¿Qué impacto tiene en su estrategia el encadenamiento de la pequeña a una empresa grande? ¿En que medida la certificación modifica la estructura organizacional de la PE? Tales preguntas requieren una observación detenida en el interior de la empresa para obtener una respuesta adecuada y por ello el estudio tiene que ser con base en estudios de caso.

Los estudios de caso cada vez tienen mayor aceptación como estrategias de investigación en ciencias sociales, están concebidos para el estudio de fenómenos contemporáneos en su contexto real y son apropiados cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son tan evidentes. Los estudios de caso se adaptan bien a situaciones en las que hay más variables de interés que datos, y para ello se apoyan en múltiples fuentes de evidencia, como las entrevistas, las encuestas y el análisis documental (Yin, 1994).

Por otra parte, una crítica muy usual que se plantea al método de casos concierne a su escasa capacidad de generalización científica. La respuesta que se da a tal crítica es que los estudios de caso, como los experimentos, son generalizables a las proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos de cosas. El estudio de caso se hace para verificar la teoría, no para hacer generalización estadística y en general puede decirse que sus fortalezas superan sus debilidades (Chetty, 1996).

Por todo lo anterior, los estudios de caso se han vuelto una interesante opción para el estudio de la PE y normalmente se combinan con otras técnicas de investigación como son: la observación participante y la investigación-acción. En la observación participante, el investigador está inmerso en la empresa, algunas veces como empleado, lo que le da una posición privilegiada en cuanto a conocimiento al detalle del caso, pero también puede introducir sesgos en sus apreciaciones. La otra técnica es la investigación-acción, que se acerca mucho a la consultoría porque a partir de la resolución de un problema en la empresa se pretende al mismo tiempo hacer investigación, es decir encontrar una relación causal que pueda ser generalizable para otras empresas-casos.

En investigación-acción el investigador planea su intervención (la solución a un problema) y hace mediciones antes y después de la misma, para estar seguro de sus efectos. En la sección siguiente se abundará sobre la viabilidad práctica de los estudios de caso, la investigación-acción y la observación participante en el estudio de la PE.

## ASPECTOS PRÁCTICOS

Una de las mayores dificultades para el estudio de la PE se refiere a lograr el acceso a ella, existen tres razones (Curran y Blackburn; 2001):

- 1) Como antes se mencionó, generalmente no existen listados completos y actualizados de pequeñas empresas de los cuales se puedan derivar muestras representativas.
- 2) los directivos de las pequeñas empresas son gente muy ocupada y no siempre responden positivamente a las peticiones de entrevista que les hacen los investigadores.

- 3) los directivos de PE normalmente son escépticos respecto a la relevancia de la investigación, especialmente la académica.

Otro inconveniente se deriva del tema de la investigación, los directivos de las pequeñas empresas e incluso los de las grandes, son muy reacios a la investigación sobre temas financieros-contables, también rehuyen a los temas relativos al clima laboral, argumentando que las encuestas sobre satisfacción laboral despiertan en los trabajadores la expectativa de que los problemas van a resolverse.

Estos obstáculos hacen difícil la investigación en la PE y que la tasa de respuesta de cuestionarios sea muy baja o la participación de la empresa como caso de estudio sea escasa, lo que vuelve muy vulnerable la representatividad de los resultados de cualquier muestra.

Para hacer frente a estos obstáculos se tiene que hacer atractiva la investigación a la PE, la consultoría con el enfoque de investigación-acción es una alternativa viable para los centros universitarios, ya que permite lograr simultáneamente objetivos de investigación y de asesoría. Los estudios de caso con el enfoque de observación participante, es otra alternativa muy viable en los programas de posgrado en las que se requiere tesis como requisito de egreso, especialmente cuando los estudiantes son directivos de empresas que tienen acceso a la información de sus empresas, en este caso las tesis son planteadas como estudios de caso.

Otra alternativa más coercitiva para lograr el acceso a la PE para fines de estudio consiste en establecer como requisito para obtener un crédito o subsidio, el que la empresa solicitante tenga que someterse a un diagnóstico

en un centro de investigación o desarrollo previamente determinado; la acumulación de los diagnósticos bajo un método definido puede dar lugar a conocimientos válidos sobre la PE.

Seguramente en otras latitudes existen otras alternativas que logren lo mismo, es decir, el acercamiento y enriquecimiento mutuo de dos mundos vecinos y distantes: el académico y el empresarial.

24

## CONCLUSIONES

Afortunadamente, la percepción sobre el papel de la pequeña empresa en el desarrollo ha cambiado, ya no se considera síntoma de subdesarrollo, más aún, hoy muchos países saben la importancia que tiene la contribución de las pequeñas empresas a la economía y están conscientes que las grandes y establecidas ya no constituyen la fuente principal del crecimiento y desarrollo económico.

Paralelamente ha surgido una vigorosa corriente de autores que está tratando de demostrar que la PE es un tema de estudio por derecho propio cuya esencia y bondad radica en la gestión por proximidad y está haciendo esfuerzos por definirla de manera cualitativa evitando así las imprecisiones que surgen cuando se usan criterios cuantitativos como número de trabajadores o monto de las ventas, los cuales son más útiles como criterios para asignar recursos públicos más que para fines de investigación y estudio de la PE.

Definir la pequeña empresa en términos de sus rasgos

en materia de organización y gestión ha permitido también identificar la variedad de tipos de pequeñas empresas que han surgido y con ello la necesidad de delimitar un campo para dar cabida a sus distintas especies y en consecuencia marcar los límites a partir de los cuales la esencia se diluye, como en los casos de la micro-empresa y la empresa en red y en todo caso tener claro las fronteras con otras clasificaciones como la empresa familiar.

Un punto crucial se refiere a qué hacer con la empresa pequeña: impulsar su crecimiento para que deje de ser pequeña o buscar su desarrollo competitivo preservando su identidad. Para muchos países por razones económicas, sociales y políticas, la alternativa es impulsar el desarrollo competitivo de sus empresas pequeñas.

Desde la óptica metodológica si bien los métodos de encuesta son válidos, ante la heterogeneidad de las PE, los estudios de caso surgen como una verdadera opción para su estudio y desde el punto de vista práctico su combinación con la investigación-acción y la observación participante promete formas de vincular a la empresa con los Centros Universitarios y beneficios para la PE, contribuyendo así a disminuir la tradicional resistencia de sus directivos a ser sujetos de estudio, lo que a su vez permite ampliar el conocimiento que se tiene sobre ella logrando así un círculo virtuoso.

Pero romper la inercia de los empresarios y del gobierno para impulsar la investigación en pequeña empresa no es fácil, son pocos los ejemplos a imitar y son más los casos fallidos de los cuales tenemos que aprender.

## REFERENCIAS

- Aldrich, H., E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage
- Bacic, M.; AF Souza, M.C. (2002) La dinámica empresarial y la importancia de las Mipymes en Brasil. en: Ruiz-Duran, C. *Desarrollo Empresarial en América Latina* (57-107). México, NAFI-UNAM.
- Bianchi, P., & Miller, L. (1999). *Innovación y Territorio, políticas para las pequeñas y medianas empresas*. México: Jus.
- Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. London: Macmillan.
- Curran, J., & Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. United Kingdom: Sage.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.
- Julien, Pierre-André (1998) *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Gran Bretaña: Ashgate.
- Kantis, H.; Gatto, F.; Angelli, P. J. (2002) Evaluación del sector de las pequeñas y medianas empresas en Argentina, en: Ruiz-Duran, C. *Desarrollo Empresarial en América Latina* (35-56). México, NAFI-UNAM.
- Penrose, Edith. (1995). *The theory of the growth of the firm* (Third). Great Britain: Oxford University Press.
- Perrow, C. (1992) *Small-Firm Networks*. en N. Nohria, R. Eccles, *Networks and Organizations* (445-470). Boston, Ma.: Harvard Business School Press.
- Piore, M. (1990). *Unites States of America*. en Sengerberger, W.; Loveman, G.; Piore, M., *The re-emergence of small enterprisess* (261-308). Geneva: International Institute for Labor Studies.
- Robertson, M., & Monkhouse, E. (1994). La promesa de las PYMES. en Clarke, T.; Monkhouse, E., *Replantearse la Empresa* (289-315). España: Folio.
- Torrés, O. (1999). *Les PME*. France: Flammarion.
- Torrés, O. (1998). *Vingt-cinq ans de Recherche en PME: une discipline entre courants et contre-courants*. In Torres, Olivier, *PME, de nouvelles approches* (17-53). Paris: Economica.
- Williamson, O. E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods* (Applied Social Research Methods, 2nd). USA: Sage.



# 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 prescriptiva<sup>1</sup>) 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 (Cunninham 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

<sup>1</sup> 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 consciente 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 consciente 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 (Feeser 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.

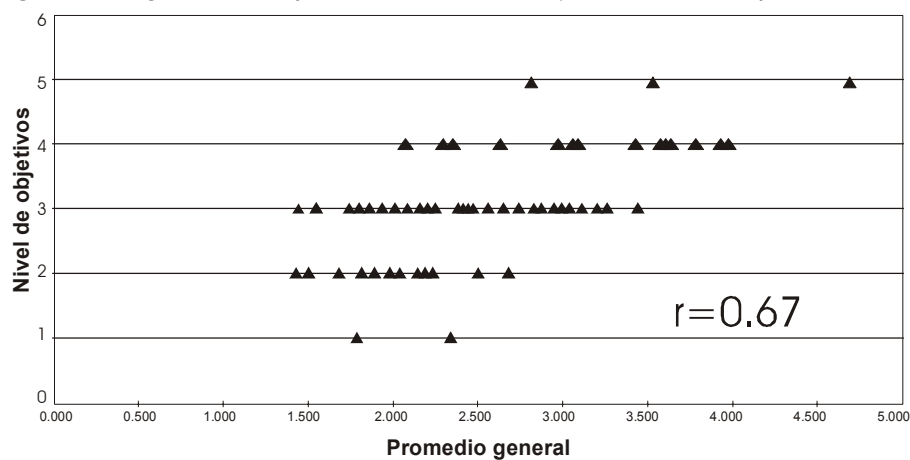
37

## 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.

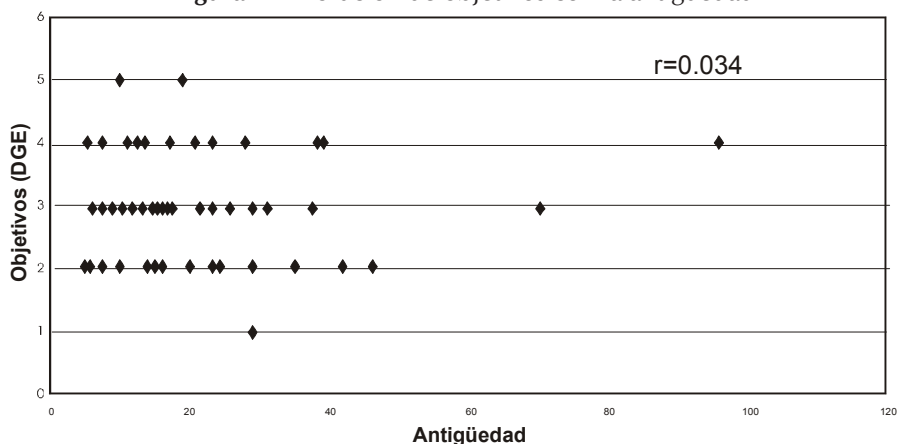
## DISCUSIÓN

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 desdiseño 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*,

# Reconsideraciones de dos actores claves del desarrollo económico.

## La pequeña empresa y el emprendedor

---

Raúl Conde Hernández \*  
Ma. Magdalena Saleme Aguilar\*\*



### RESUMEN

El presente trabajo plantea las razones teóricas y empíricas del renovado interés por el estudio de la pequeña empresa y el emprendedor en los últimos años. Enseguida, expone la necesidad de estudiar a la pequeña empresa en forma interdisciplinaria, dada su complejidad, y se subraya la noción de emprendedor y su función, como el objeto de estudio que da la base para el análisis interdisciplinario. Por último, presenta un conjunto de elementos que pueden orientar el desarrollo de líneas de investigación sobre pequeña empresa y emprendedor.

A manera de conclusiones se establece la necesidad de elaborar una teoría de la pequeña empresa que debe incluir, como elemento fundamental, el estudio del emprendedor ya que es éste quien define el comportamiento y el desarrollo de la pequeña empresa.

Respecto a la pequeña empresa, dado el alto grado de heterogeneidad que existe en este grupo de empresas, se sugiere que su estudio se realice considerando una subclasificación de pequeñas empresas utilizando criterios como los siguientes: sector económico en que están ubicadas, tecnología que utilizan, ámbito de mercado que atienden, región donde desarrollan su actividad. Esto permitirá establecer un ambiente más homogéneo en las investigaciones y por lo tanto hacer una generalización más aceptable de los resultados de las mismas.

---

\* Profesor-Investigador del Departamento de Economía, UAM-Iztapalapa

\*\* Profesora-Investigadora del Departamento de Producción Económica, UAM-Xochimilco.

## ABSTRACT

This paper sets forth the empirical as well as theoretical justification for the recent interest in studying the small enterprise and its entrepreneur.

Due to its complexity it requires an interdisciplinary approach and the need to study the entrepreneur as the main actor in regard to the small enterprise.

Last but not least, we discuss a set of elements for developing research lines on these themes.

It is concluded that it is necessary to elaborate a General Theory of the Small Enterprise having the entrepreneur as the main actor defining the behaviour and development of the firm.

Due to the heterogeneity of these firms it is suggested to subclassify them along different criteria such as economic sector, type of technology used, market sector being served, geographic location, aiming to reach valid and general conclusions.

---

Palabras clave: Pequeña empresa, emprendedor  
Key words: Small firm, entrepreneur

## INTRODUCCIÓN

La importancia del papel que juegan las pequeñas empresas y su correlativo, el emprendedor, es hoy reconocida por investigadores de numerosas universidades y centros de investigación tanto en países en vías de desarrollo como en las economías más industrializadas. Al principio esta importancia tuvo que ver con la constatación, después de poco más de veinte años, del creciente peso económico de la pequeña empresa en las economías más desarrolladas en términos de su participación en el empleo, en el PIB e incluso en las exportaciones. Más adelante se reconoció el papel de las pequeñas empresas como un lugar privilegiado para el desarrollo de las capacidades innovadoras y la renovación de la planta productiva. Recientemente los empresarios de las pequeñas empresas son vistos como los actores que pueden jugar un papel fundamental en la renovación del tejido social regional y, a través de ello, del desarrollo regional.

Estas afirmaciones sobre la pequeña empresa se derivan básicamente de la experiencia de las economías más dinámicas en las dos últimas décadas como Japón, Alemania e Italia, pero también es el caso de economías como la inglesa y la estadounidense.

En cuanto a las economías en desarrollo, en particular la mexicana, el interés en las pequeñas empresas comienza a ser un tema dominante a inicios de la década de los años noventa. Este interés parecía provenir de la constatación de la resistencia de estas empresas frente a la situación económica crítica de esos años, y frente a los procesos de apertura económica, de los que se esperaban graves daños a la planta productiva, en especial al segmento de las Pymes. Sin embargo, si nos referimos al número de

establecimientos, esos daños fueron localizados y se manifestaron más bien en el incremento del peso de los estratos más frágiles de los distintos rangos de las Pymes. Esto dejaba pensar en una fortaleza inherente a ese tipo de empresas. De aquí se pensó que era posible que en México se pudiera tener experiencias exitosas de desarrollo de pequeñas empresas, al igual que en otras economías más industrializadas. La capacidad de sobrevivencia de esas empresas y un creciente consenso entre el empresariado, trabajadores y gobierno de una visión más pragmática en cuanto a las medidas neoliberales, propició nuevas políticas de apoyo al parque industrial y condujo al replanteamiento de una política industrial con estímulos para la pequeña y mediana empresa, dado su predominio en la planta industrial en cuanto al número de establecimientos. También se señalaba con insistencia que era la pequeña empresa la que contaba con mayor capacidad para absorber el desempleo creciente en comparación a las tendencias contrarias que en este terreno presentaban las grandes empresas. Por otro lado desde hacía una década se había desplegado un nuevo paradigma industrial de competitividad, el de la flexibilidad productiva y organizacional, característica que se ha atribuido a la pequeña empresa y que la convierte, al menos potencialmente, en el vector privilegiado de crecimiento industrial de las economías que cuentan en gran número con este tipo de empresas.

Hoy día el interés por la pequeña empresa ha dejado de tener un mero carácter coyuntural. Su importancia se manifiesta de varias maneras en el ámbito académico como un objeto de estudio relevante. La creación de varias revistas científicas especializadas sobre el tema; la oferta tanto de cursos universitarios sobre emprendedores como de

programas especiales dirigidos a empresarios de pequeña empresa; la organización de conferencias y congresos en años recientes como la Conferencia Anual del Babson College en Estados Unidos, la Semana de Pequeña Empresa en St. Gall, Suiza y el Congreso Internacional de Pequeña Empresa que organiza anualmente el Consejo Internacional de Pequeña Empresa en Londres, Inglaterra, son muestra del interés por estudiar a este grupo de empresas. El estudio de la pequeña empresa ha construido ya su espacio dentro de los grandes temas de estudio e investigación que abordan las disciplinas económico-administrativas

Es precisamente esta multiplicación de estudios sobre las Pymes lo que permite desarrollar el tema principal del presente artículo: analizar el carácter interdisciplinario de la problemática de la pequeña empresa, problemática que rebasa la esfera estricta de la economía o bien la de la administración tradicional. Con este análisis se busca demostrar que los elementos que conforman el enfoque interdisciplinario de la pequeña empresa encuentran necesariamente un espacio de convergencia en la noción de emprendedor

La argumentación de este trabajo se divide en cinco partes: En una primera se destacan los elementos que explican el renovado interés por el estudio de la pequeña empresa y el emprendedor, y como este interés encuentra sus primeras bases teóricas en el debate económico del primer tercio del siglo XX. En la segunda parte se exponen los aspectos que conforman la propuesta para un enfoque inter-disciplinario para el estudio de la pequeña empresa. En la tercera parte el análisis se centra en la construcción de la noción de emprendedor y de su función. En la cuarta sección destaca un conjunto de elementos que pueden

servir de marco general para desarrollar líneas de investigación sobre la pequeña empresa, en los que el hilo conductor es la noción de emprendedor y el emprendizaje (entrepreneurship). Las conclusiones conforman la última parte.

## **RAZONES DEL AUGE DEL INTERÉS EN EL ESTUDIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL EMPRENDEDOR**

### ***1.- La pequeña empresa y la teoría económica***

La investigación sobre pequeña empresa, en tanto objeto de estudio, es relativamente nueva y ha reclamado un espacio de análisis propio con un marco conceptual específico. Esta afirmación chocaría con la idea de que dentro del discurso de la economía la pequeña empresa parece haber estado siempre presente. Recordemos que la economía clásica se construye a partir del concepto de productores aislados que se socializan en el mercado, productores que uno podría suponer pequeños en tanto que ninguno es capaz de influir en los precios. Esta imagen, según cierta interpretación histórica, se correspondía con una realidad de la época de Adam Smith donde parecía que la teoría económica construía sus razonamientos y validaba sus predicciones presuponiendo la existencia de una miríada de pequeños productores. Los supuestos de la teoría y una cierta realidad histórica parecían coincidir, dándole a la teoría una gran solidez.

Sin embargo, cuando esa realidad cambia y la economía se ve dominada por los grandes monopolios y consorcios desde las postrimerías del siglo XIX augurando

la lenta desaparición de la pequeña empresa, la teoría tradicional se vio fuertemente cuestionada ya que parecía que los agentes económicos, las pequeñas empresas, “price-takers” que garantizaban la asignación óptima de los recursos perdían importancia en el funcionamiento de la economía. La teoría económica se ve obligada entonces a precisar que su supuesto teórico de “price-takers”, no se identificaba propiamente con el funcionamiento de la pequeña empresa, sino que ésta aparecía como un ejemplo, quizá no el más afortunado, de algunos requisitos teóricos que más bien conciernen a la construcción del concepto de racionalidad de los agentes del mercado y del mercado mismo.

En efecto el interés de los economistas se enfocaba a la construcción de una racionalidad económica de los agentes, entre ellos la empresa, los cuales debían comportarse con la misma racionalidad que cualquier otro agente del mercado. Estos agentes son individuos que se definen por su racionalidad económica: maximizar sus utilidades respectivas. Para algunos de esos “individuos”, las empresas, corresponde maximizar la ganancia, pero comparten la misma racionalidad y se comportan de la misma forma, por ello

*“La firma es así reducida a una caja negra que transforma recursos, bienes intermedios, equipo y trabajo, en bienes y servicios para el mercado, dicho de otro modo, una función de producción, que se adapta mecánicamente a su entorno” (Coriat y Weinstein, 1995:12).*

Cabe abundar que la adaptación al entorno, dentro del enfoque en cuestión, se lleva a cabo siempre de manera eficiente puesto que se presupone que las empresas cuentan

con el conocimiento y control de todas las técnicas disponibles en el mercado. Desde luego esto significaba que el emprendedor, ya sea como actor innovador o como agente que debe tomar decisiones en un entorno incierto y cambiante, no aparece.

Este enfoque será cuestionado desde el primer tercio del siglo XX a partir de los desarreglos económicos y sociales derivados de la Primera Guerra Mundial, agudizados por la gran crisis económica iniciada en 1929, pero sobretodo, como ya mencionamos, por la consolidación de una estructura industrial monopolística que introduce cambios significativos en el funcionamiento del mercado, de acuerdo a los teóricos de la “competencia imperfecta” (Joan Robinson ) o de la “competencia monopolística” (Chamberlain). Se constituye un entorno socioeconómico que hará que los teóricos de la economía insistan sobre la incertidumbre como su principal característica. Esta incertidumbre se alimentaba de los procesos acelerados de innovación de las empresas. Frente a esta incertidumbre se levantaba, en lo que fue llamada la Unión Soviética, un sistema socioeconómico que comenzó a registrar grandes éxitos en el terreno productivo. Este sistema oponía a la descentralización en la asignación de los recursos, el mercado, la centralización de los procesos de asignación de recursos, la planificación centralizada. Esto conllevó necesariamente a la comparación de ambos sistemas y a interrogarse sobre la eficiencia del mercado y sobre la posibilidad de mecanismos alternativos de asignación de recursos. De todo ese cuestionamiento, interesa aquí el que condujo al análisis de esa “caja negra” que era la empresa. El “laboratorio secreto del capitalista”, en palabras de Marx.

Desde los años 30 es muy clara la aparición del

empresario como entidad de análisis privilegiada. J. M. Keynes en su propósito de explicar el comportamiento de los inversionistas frente a las señales del mercado habla de los empresarios caracterizándolos como “animal spirits”, semejante denominación era algo más que una broma pues sintetizaba algunos de los argumentos de la teoría keynesiana que se contraponían a la concepción del empresario como un agente de mercado racional que *sólo debe prestar atención a las señales de los precios de los factores productivos*.

En esta época aparece Ronald Coase que sentaría las bases de un análisis alternativo al dominante, al preguntarse cuál era la “verdadera” naturaleza de la empresa. Con esto se fundaba una escuela de pensamiento que consideraba a la empresa como un mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado, y aún más, como el mecanismo que permitía corregir al mercado en cuanto a los crecientes costos de transacción. Esta escuela florecería 30 años después con corrientes que van desde la racionalidad limitada de H. Simon hasta el neoinstitucionalismo de Douglas North. De este modo la teoría económica ampliaba sus límites teóricos. Sin embargo la pequeña empresa no aparecía explícitamente, seguía siendo considerada como un resabio de tiempos pasados y el empresario tampoco ocupaba su lugar en el análisis teórico. Fue la propia historia la que debería reclamar un lugar para la pequeña empresa, al darse un auge de su papel económico, a partir de la década de los 70.

## **2.- El auge de la pequeña empresa y el reconocimiento de su especificidad**

El auge de la pequeña empresa, según Pierre A. Julien

(1998), se debe a diferentes causas, algunas de las más importantes son las siguientes:

- La tendencia hacia la segmentación de los mercados, segmentación que es resultado de los altos ingresos que perciben los individuos que permiten que cada vez más consumidores satisfagan su “necesidad de variedad de productos” y por lo tanto su diferenciación como lo explica Thorstein Veblen. Esto lleva a la multiplicación de modas y de grupos pequeños de consumidores. La segmentación del mercado favorece la producción por lotes. Adicionalmente la demanda por pequeñas corridas de producción se acentúa por una nueva conducta de distribución que fuerza a los vendedores a minimizar el tiempo entre la orden de producción y la venta. Es así que una economía basada en miles de pequeñas empresas se adaptará mejor a la creciente “personalización” de los mercados.
- El desarrollo de nuevas tecnologías computacionales que se ajustan mejor que antes a los requerimientos de las pequeñas empresas y al sistema de producción por lotes. Las pequeñas empresas aparecen como una solución de las limitaciones que enfrentan las grandes corporaciones. Investigaciones recientes han identificado ciertos límites a las economías de escala que a menudo se acompañan por des-economías de escala tanto en el nivel administrativo como en el de producción.
- Los cambios que se han dado en el mercado laboral, donde algunos de los más importantes son: a) el ingreso masivo de gente joven que hace que ésta cree su propio empleo cuando no encuentra lo que quiere en las grandes empresas; b) la alta tasa de desempleo que

obliga a muchos trabajadores desempleados a transformarse en empresarios; c) el aumento de mujeres que necesitan trabajar en forma remunerada. En muchos casos las pequeñas empresas, especialmente en el sector servicios, proporcionan a las mujeres la flexibilidad de horario que necesitan para coordinar su trabajo con su papel maternal (Evans y Leighton, 1989).

- Algunas políticas gubernamentales, como la de desregulación, aplicadas en muchos mercados, eliminando las barreras de entrada de nuevas empresas a esos mercados. Otra política que ha favorecido el crecimiento del sector de pequeña empresa es la descentralización de toma de decisión hacia autoridades regionales y territoriales lo cual ha hecho que se diversifiquen grandes contratos en función de las necesidades de las regiones y su entorno.
- El apoyo que los gobiernos han empezado a brindar a las pequeñas empresas en diferentes niveles como: el desarrollo de información tecnológica o de centros de transferencia, subsidios directos, exención de impuestos, asesorías en diversas áreas de la empresa, ayudas para exportación, entre otros.

Además la literatura ofrece cuatro argumentos que apoyan el hecho de que este auge no es coyuntural sino que es un fenómeno con mayor grado de permanencia. Esos argumentos son los siguientes:

- El papel del emprendedor en la dinámica económica
- La presencia de nichos de mercado
- En un entorno de creciente incertidumbre, la tradicional aversión al riesgo de los empresarios lejos de

inmovilizarlos, parece ocupar un lugar menor en las consideraciones del emprendedor

- La nueva necesidad de flexibilidad en la producción.

Explicemos con mayor detalle cada una de estas teorías.

### **2.1 Papel del emprendedor en el desarrollo económico.**

Una de las explicaciones más antiguas del papel específico del dinamismo de la pequeña empresa en el desarrollo del capitalismo la dio Joseph Schumpeter quién explica los cambios en las economías capitalistas a partir de la renovación sistemática del **emprendizaje (entrepreneurship)\***. Pero al mismo tiempo este autor anticipa que este sistema desaparecería gradualmente dado que el número de nuevos emprendedores declinaría en una economía dominada cada vez más por grandes conglomerados. Para Schumpeter los efectos burocráticos de la concentración de grandes empresas estaban exterminando el espíritu emprendedor que garantizaba la renovación automática de las estructuras industriales. Parece que Schumpeter se equivoca sobre la desaparición de la pequeña empresa y la aceleración de cambio en nuestras economías aún sigue asociada a la emergencia del emprendizaje como una fuerza impulsora del desarrollo económico.

No es entonces un accidente que los emprendedores se hayan vuelto un tema de moda en la investigación económica. La emergencia del emprendizaje es evidente en la creación de muchas pequeñas empresas, y su

\* Traducción propuesta por los autores.



renovación solamente tiene paralelo con la de la investigación sobre pequeña empresa. Sin embargo, la investigación económica ha perpetuado el error que han cometido la mayoría de los economistas tradicionales al considerar a la pequeña empresa como una fase preliminar de la gran empresa, cuando las evidencias demuestran que la mayoría de las pequeñas empresas no sólo permanecen pequeñas sino que sus dueños-administradores buscan a propósito que sus empresas no crezcan (Tirso Suárez, 2002).

### **2.2 Presencia de nichos de mercado**

Para explicar la permanencia de un número significativo de pequeñas empresas Edith Penrose (1959) sugirió que la economía genera diferentes espacios en el mercado, algunos de los cuales no son atractivos para la producción a gran escala. Estos pequeños espacios de mercado o nichos, pueden ser creados por clientes locales mediante requerimientos de lujo, usos altamente especializados o consideraciones geográficas. La multiplicación actual de nichos de mercado se agudiza también por la segmentación de mercados como el deseo de variedad o cambio.

### **2.3 Cambio, incertidumbre y economías de riesgo**

La multiplicación de nichos dentro de la economía se asocia a la velocidad de los cambios económicos y a la mayor dificultad que enfrentan las empresas para reducir la incertidumbre, especialmente a través de la concentración industrial. Los nichos también existen en sectores donde las economías de escala son inexistentes o insignificantes. Por otro lado muchas economías de escala se cancelan por

des-economías de escala que se desarrollan casi al mismo tiempo.

De hecho la creencia en los beneficios inherentes al gran tamaño se basa en un razonamiento circular que desemboca en la noción de que las grandes corporaciones tienden a ser cada vez más grandes. Sin embargo, es posible ofrecer una explicación no económica de este fenómeno basada en el concepto de aversión al riesgo muy conocido entre los especialistas en administración. El riesgo puede minimizarse por medio de algunos mecanismos que administra la competencia gracias a la intervención gubernamental en la economía y a las innovaciones de la competencia.

Las grandes corporaciones enfrentan la incertidumbre minimizando el riesgo a través de aumentar su tamaño o indirectamente integrando carteles o adoptando posiciones monopolísticas u oligopolísticas en mercados nacionales o internacionales.

Por otro lado, la reciente dificultad para enfrentar la incertidumbre económica puede obligar a las empresas - grandes y pequeñas - a operar en grupos o constelaciones de empresas. Al agruparse aprovechan la ventaja de la información y la innovación que tienen los miembros del grupo para administrar el riesgo y al mismo tiempo favorecer el cambio.

La idea de áreas industriales es para minimizar costos de transacción creando un "espacio de transacción" administrado por líderes de pequeña empresa y basado en relaciones de confianza sistemática entre los socios, reduciendo así los efectos de los factores del árbol de Williamson: incertidumbre, complejidad y número de socios (Marchesnay y Julien, 1990)

## 2.4 Necesidad de flexibilidad

La necesidad de un espacio de transacción para reducir el riesgo y favorecer el cambio se expresa a través del logro de la flexibilidad. Flexibilidad significa la posibilidad de que la tecnología y la administración interna de las empresas se adapten rápidamente a los cambios externos. Requiere la compatibilidad del negocio con el cambio, la divisibilidad y reversibilidad de la producción. En la práctica se logra por un intercambio entre el tiempo de la administración y el costo de adaptación.

La pequeña empresa, como lo explicó Minzberg(1990), tiene una estructura orgánica, es decir plana, que utiliza equipos multifuncionales, con baja formalización, una amplia red de información que hace uso de la comunicación lateral ascendente y descendente e involucra una alta participación en la toma de decisiones (Courtright y Fairhurst 1989), en contraposición a una estructura mecánica o jerárquica; esto la hace mucho más flexible que la gran empresa. Esta flexibilidad se debe, entre otras cosas, a una mayor adaptabilidad de la mano de obra y a un menor nivel de especialización en varios factores de la producción (Scott, 1988) así como a cambios tecnológicos que permiten a las empresas producir lotes de producción a menor costo.

Carlsson (1989) demostró que las pequeñas empresas compensan la ausencia de economías de escala con su mayor flexibilidad especialmente en períodos de cambio rápido.

Por otra parte una forma en que la gran empresa puede lograr flexibilidad es utilizando los servicios de pequeñas empresas para compensar sus efectos inerciales

en una economía que cambia rápidamente. Esto lo logra a través de la subcontratación o el “outsourcing”, principalmente para servicios, pero también para diferentes segmentos del proceso productivo que inicialmente realizaba aquella empresa.

Esta característica de flexibilidad también es responsable de la creación de servicios y de redes de pequeñas empresas productoras y por lo tanto del desarrollo regional.

*En síntesis lo que estamos observando es el desarrollo de un nuevo equilibrio entre pequeñas y grandes empresas que se estabilizará en el siglo XXI siempre y cuando las pequeñas empresas sean capaces de mantener o mejorar su competitividad en un mercado cada vez más competitivo.*

Desde luego esto pasa por dejar atrás la idea de que la pequeña empresa es como “una gran empresa en pequeño”, lo que significa que la pequeña empresa tiene - en “embrión” - las mismas características de la grande, por lo que se pueden aplicar los mismos conceptos y teorías que se aplican a la gran empresa. La vieja concepción considera que las pequeñas empresas merecen atención sólo porque están en el proceso de ser grandes. En efecto, se supone de entrada que sólo las grandes empresas, especialmente multinacionales, son capaces de guiar y condicionar la economía en particular debido a la teoría de economías de escala, por ello a su juicio el papel de las pequeñas empresas es irrelevante en el sentido de que solamente siguen el liderazgo de las grandes. Sin embargo la mayor parte de las empresas que existen actualmente son pequeñas y muchas de ellas lo seguirán siendo toda su vida. Por otro lado la mayoría de los nuevos empleos son

creados por las pequeñas empresas.

Por todas estas razones la pequeña empresa debe ser estudiada como una área especializada de investigación. Incluso algunos temas de investigación que han vuelto a resurgir como el del desarrollo regional, lo han hecho de la mano del resurgimiento de la pequeña empresa. Por lo tanto conocer mejor sus características específicas y su comportamiento resulta clave para las políticas de desarrollo regional. En muchas regiones la pequeña empresa es la única fuente de empleo y de renovación económica. El desarrollo de emprendedores locales y de pequeñas empresas, sean formales o informales, a menudo se visualiza como una respuesta a los "descuidos" del mercado interno por parte de los inversionistas demasiado orientados a la exportación hacia los países más industrializados.

Las unidades más pequeñas tienden a tejer una red económica básica y a generar intercambio comercial a lo largo del territorio nacional y por lo tanto a estimular la economía. Esto empieza a ser reconocido por organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo para el Desarrollo Americano. La OECD pronto creará un Instituto Internacional de Investigación sobre la Pequeña Empresa y acaba de firmar un convenio con la Oficina de Estadísticas de la Comunidad Económica Europea (EUROSTAT) para la creación de un banco de datos sobre el desarrollo de pequeñas empresas en el mundo industrializado con el fin de posibilitar la comparación de datos específicos entre países. En el mundo de habla francesa la Agencia de Cooperación Cultural y Técnica ha definido como una de sus prioridades el entrenamiento de grupos de investigación sobre pequeña empresa en países en vías de desarrollo.

Por su parte el Instituto Internacional de Estudios

Sociales de la OIT (Ginebra, Suiza) ha elaborado una serie de reportes sobre el surgimiento de pequeñas empresas y su impacto, tanto en la generación de empleos como en el desarrollo regional.

## ELEMENTOS PARA UNA TEORÍA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

### *1.- Pequeña empresa y emprendedor*

Las restricciones propias de los enfoques teóricos tradicionales - tanto el económico como el administrativo - son insuficientes para captar la compleja naturaleza de la pequeña empresa, por ello para definirla es necesario adoptar un enfoque interdisciplinario.

Los trabajos pioneros de Sabel y Piore (1984) ponían de relieve una serie de ventajas de la pequeña sobre la gran empresa. Esas ventajas surgían de la flexibilidad propia de la pequeña empresa para adaptarse a condiciones de mercado sumamente cambiantes y muy segmentadas. La capacidad para producir en pequeños lotes orientados a demandas muy específicas que mantenían altos niveles de calidad, estaba fuera del alcance de la gran empresa caracterizada por la producción en serie y estandarizada en la que la calidad no era lo más importante. Por otro lado los años setenta son una época de crisis que propiciarán que ciertas producciones sean abandonadas por las grandes empresas, asumiendo las pequeñas empresas parte de esas producciones pero en condiciones precarias de trabajo y de rentabilidad. La crisis propició la expansión de la subcontratación como una forma de trasladar a las pequeñas empresas la tarea de bajar costos y controlar las

reivindicaciones laborales. El desarrollo tecnológico de la época, fundamentalmente en el manejo de información por medios electrónicos, posibilitó la segmentación de los procesos de producción y de esta suerte la subcontratación. De este modo observamos que no existe propiamente una oposición entre la pequeña y la gran empresa en términos de que una sea la alternativa de la otra en los procesos de crecimiento económico. Por el contrario, la experiencia reciente de las economías más desarrolladas, así como la lógica económica subyacente, muestra que en el mediano y largo plazo el auge de las pequeñas empresas se encuentra ligado a la expansión de las grandes empresas. No se trata propiamente de una declinación de la gran empresa a favor de la pequeña, más bien se trata del reconocimiento de sus limitaciones por parte de las grandes empresas, limitaciones que se derivan del tamaño de la planta y de las llamadas des-economías de escala, tanto en el aspecto organizativo como en el concerniente al de producción. Las relaciones entre cada tamaño de empresa se han establecido como procesos de adaptación de ambos tipos de empresa frente a las nuevas condiciones tecnológicas, laborales y en especial de la segmentación de los mercados, que van a la par con el fortalecimiento de la competencia mundial.

En cuanto a los factores que podemos calificar como socioculturales, ellos juegan un papel determinante, no sólo en la explicación del dinamismo de la pequeña empresa sino también con relación a la permanencia del auge de la pequeña empresa. Nos encontramos aquí con elementos que nos permitirán construir una serie de explicaciones sobre si el dinamismo de la pequeña empresa obedece a causas coyunturales como la crisis económica, o de carácter más permanente como la segmentación de los mercados o

la agudización de la competencia. Pero ambos serían *elementos externos* que facilitan la mayor o menor utilización de la pequeña empresa aprovechando su flexibilidad, sea sólo para reducir costos en el terreno laboral o para hacer recaer los costos del ciclo industrial cuando las empresas manejan alta tecnología, o bien aprovechar una flexibilidad de calidad para llevar a cabo una producción “personalizada” cuando se trata de empresas que están dotadas de alta tecnología.

Los factores que hemos llamado socioculturales nos hablan de los *elementos internos* de las empresas y, en ese sentido, constituyen características que otorgan un carácter estructural a la importante dinámica adquirida por la pequeña empresa. Algunos de esos factores son los siguientes:

- a) El papel que juegan los emprendedores en los procesos de renovación productiva; capacidad empresarial que puede desplegarse plenamente en la creación de empresas pequeñas fuera de la burocracia de los grandes consorcios. “Para Shumpeter los efectos burocráticos de la concentración de los grandes negocios, estaban aniquilando el espíritu empresarial que garantizaba la renovación sistemática de las estructuras industriales” (Julien, 1998).
- b) La existencia de nichos especialmente adaptados al perfil de la pequeña empresa. Se trata de espacios que se renuevan constantemente por la propia diversidad y velocidad del cambio económico y que ofrecen un espacio natural para el desarrollo del emprendedor.
- c) El contexto de creciente riesgo e incertidumbre, ya antes mencionado, en que se desenvuelve la actividad productiva hace que las características del emprendedor

adquieran mayor importancia

- d) Finalmente es importante mencionar las distintas habilidades de los empresarios que encuentran una valorización precisamente en un ámbito local, que puede corresponder a una región y que sólo puede manifestarse en la pequeña empresa.

## 2.- La construcción de tipologías de la pequeña empresa

Si se atiende a la anterior propuesta de subrayar los factores internos y socioculturales de la empresa es posible entonces elaborar tipologías basadas en esos criterios. Pero antes, una breve observación sobre los criterios llamados cuantitativos.

Lo pequeño, en términos cuantitativos, se determina en la mayoría de los países en función del número de empleados que laboran en la empresa. Esta cifra difiere de país a país y aún dentro de un mismo país.

Las tipologías cuantitativas están asociadas al enfoque económico tradicional que deja fuera la "caja negra" y utiliza solamente el elemento más evidente. La clasificación por número de empleados, uno de los criterios más socorridos, genera algunos problemas como los siguientes: la definición de lo que es un empleado; las diferencias de sector económico, pues no es lo mismo una pequeña empresa en el sector industrial que en el sector servicios o en el manufacturero; la diferencia entre empresas intensivas en capital o intensivas en mano de obra; la diferencia entre industrias en crecimiento o industrias estancadas; la diferencia entre empresas que atienden mercados locales, regionales o nacionales, aunque sea pequeño el segmento de mercado atendido.

Otros criterios cuantitativos utilizados han sido: monto de ventas, el cual se ve afectado por el contexto económico o bien puede variar si se trata de ventas estacionales; valor agregado, el cual puede ser difícil de evaluar; segmento de mercado que atiende la empresa, dado que por lo general una pequeña empresa no puede controlar un segmento de mercado amplio.

En síntesis *las tipologías cuantitativas*, aunque son fáciles de usar, también pueden acarrear problemas para definir la complejidad del fenómeno de pequeña empresa. *Por lo tanto deben utilizarse solamente como un acercamiento preliminar.*

Intentar ir más allá de estas tipologías básicas significa adentrarse en la "caja negra", considerando al mismo tiempo la relación de la empresa con su entorno, bajo acercamientos más administrativos y organizacionales. Estos acercamientos son los siguientes:

- Los que utilizan estrategias u objetivos administrativos
- Los que están fincados en la etapa de desarrollo de la organización
- Los que consideran el sector o tipo de mercado en el que opera la empresa

## ESTRATEGIAS U OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

En este grupo se consideran los intereses del dueño-administrador. Se incluyen los elementos de estrategia utilizados por el dueño-administrador así como el potencial de la empresa. Marchesnay (1988) relaciona la estrategia al deseo de independencia del emprendedor y al impacto del crecimiento o la estabilidad del mercado.

## ETAPA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

En este grupo existen varios subgrupos. El primero surge directamente de la idea del ciclo de vida de la empresa descrita en detalle por Edith Penrose. Este enfoque está relacionado con un enfoque positivista, lineal, que señala que todas las empresas siguen más o menos una misma trayectoria de desarrollo; nacen pequeñas y pasan por diferentes etapas de crecimiento hasta llegar a transformarse en grandes empresas o mueren en el camino. Desde luego, esta visión se enfrenta a varios hechos que la contradicen: el primero es que la mayoría de las pequeñas empresas permanecen pequeñas aún después de muchos años de creadas, en cambio otras nacen grandes. El segundo hecho es que las trayectorias de desarrollo de las empresas pueden diferir considerablemente dependiendo de la industria o el mercado en que se encuentren y dependiendo del contexto económico en que están inmersas.

## SECTOR O TIPO DE MERCADO EN EL QUE OPERAN

En este grupo se consideran elementos como el tipo de mercado y de oportunidades de mercado en que operan las empresas. El énfasis se da en la relación entre elementos como: a) La conducta del dueño-administrador (conservadora, profesional o innovadora); b) el tipo de industria o mercado (tradicional o maduro, moderno, nuevo, local, nacional o internacional); c) los productos que se ofrecen (únicos o de nicho; competitivos vía precio o por características, primarias o secundarias del producto); d) la tecnología utilizada (madura, moderna, alta tecnología); e) las relaciones con otras empresas (pequeñas

empresas independientes, subcontratistas, satélites, negocios de nicho).

Muchas de estas tipologías se obtuvieron como resultado de investigaciones empíricas y otras fueron resultado de investigaciones aplicadas pero la mayoría de los elementos para tipificar se encontraron en pequeñas empresas industriales. Falta encontrar elementos para tipificar a las pequeñas empresas comerciales o de servicio pues en este campo se ha avanzado muy poco.

57

## EMPRENDEDOR Y EMPRENDIZAJE (ENTREPRENEURSHIP)

### 1.- *Emprendedor*

El emprendedor y con él la función emprendedora aparecerá, como ya mencionamos al principio de este trabajo, en ocasión de la crisis económica de los años treinta, cuando la situación productiva e intelectual favorecían reflexiones fuera de los patrones tradicionales. Es con los trabajos de Joseph Schumpeter cuando se comienza a ver en la actividad empresarial algo más que la capacidad administrativa encaminada a ajustarse a los precios del mercado; aparece el empresario que toma riesgos, que innova...y que destruye. Pero con todo, la pequeña empresa no aparecía en forma explícita. Schumpeter solía hablar de dos espacios productivos, el espacio burocratizado de las grandes empresas y aquél en donde por oposición al primero, se consideraba como no burocratizado y por lo tanto permitiría que ocurrieran formaciones innovadoras. Podría pensarse que éste era el espacio de las pequeñas empresas, sólo que esto no es explícito.

El estudio de los emprendedores se ubica dentro de un tema más amplio que es el estudio del *emprendizaje* (*entrepreneurship*). En la década de los 80 este tema logró un gran auge y se difundió en las disciplinas administrativas. La transición estuvo marcada por dos eventos: la publicación de la primera enciclopedia que describía el estado del arte en el campo (Kent, Sexton, et al, 1982) y la celebración de la primera conferencia anual dedicada a la investigación en este nuevo campo: la Conferencia Babson en E. U. A. cuyos trabajos se publican anualmente en *Frontiers of Entrepreneurship Research*. También contribuyó a este auge el surgimiento del Internacional Council for Small Business en Inglaterra el cual también organiza una conferencia anual.

Es interesante resaltar que el desarrollo de la disciplina sobre *emprendizaje* no siguió el mismo modelo de otras disciplinas. De hecho muchos investigadores empezaron a mostrar interés en este campo y en el de la pequeña empresa, utilizando cada uno la cultura, lógica y metodología de su campo disciplinario.

En los 80 se graduaron los primeros doctores en *emprendizaje*, sin embargo la mayoría de los interesados en el tema eran de diferentes disciplinas y el estudio del *emprendizaje* no era su principal campo de interés. En cambio en la actualidad cada vez hay más personas que dedican su tiempo y esfuerzo exclusivamente a este campo de estudio.

A menudo se dice que reina confusión en este campo porque no existe consenso sobre la definición de emprendedor y sobre los límites del paradigma. Sin embargo, también puede ser cierto lo opuesto, el *emprendizaje* es uno de esos temas raros que atrae a especialistas de muchas disciplinas que los lleva a discutir

y a observar lo que están haciendo los especialistas de otras disciplinas y también se preguntan como lo están haciendo. De hecho la confusión parece ser más grande si comparamos las definiciones de emprendedor entre las diferentes disciplinas (Filión, 1987, 1988), pero por otro lado si comparamos las definiciones propuestas por especialistas en el mismo campo de conocimiento encontramos consensos extraordinarios.

La economía estaría de acuerdo en asociar al emprendedor con la innovación y en que los emprendedores son actores importantes del desarrollo económico. Los conductistas señalan como características del emprendedor la creatividad, la persistencia, el sitio de control y el liderazgo. Los ingenieros y especialistas de la administración de operaciones los visualizan como buenos distribuidores y coordinadores de recursos. Los especialistas en finanzas los definen como personas que tienen la capacidad de medir el riesgo, en cambio para los administradores son organizadores, son personas que desarrollan visiones alrededor de las cuales organizan sus actividades y además saben utilizar los recursos. Los mercadólogos los definen como gente que identifica oportunidades y tienen una orientación al cliente. En síntesis, el campo del *emprendizaje* presenta interés para una amplia gama de especialistas. Esta aparente confusión refleja la lógica y la cultura de las diferentes disciplinas. Parecería que en la siguiente década el campo de estudio del *emprendizaje* será un punto de reunión de esas especialidades

Para cada pequeña empresa que existe hay un emprendedor que la crea. En el campo del *emprendizaje* se ha llegado a un punto en el que la gente está clamando

por una teoría basada en axiomas universales. La teoría estaría fundamentada en rigurosos modelos cuantitativos que se obtendrían vía investigaciones cuantitativas de amplio alcance que probarían la naturaleza del emprendedor, de la actividad emprendedora y sus efectos en el desarrollo económico. Al mismo tiempo miles de profesores se enfrentan diariamente con la necesidad de elaborar material para entrenar emprendedores para la práctica emprendedora, para lograrlo utilizan métodos cualitativos para desarrollar modelos y herramientas que ayuden a los emprendedores - actuales y potenciales - a practicar la profesión en forma competente. Esta tensión entre académicos que escriben para otros académicos por un lado y académicos que escriben para profesionales por el otro, es suficientemente fuerte para llamar la atención.

## 2.- *Emprendizaje*

Se han hecho muchos intentos por hacer teoría en este terreno, Wortman y Birkenholz (1991) sintetizaron e intentaron clasificar muchos de estos estudios. Cuando se analizan todos estos esfuerzos para crear teoría en el campo del *emprendizaje* se hace claro, como lo señala Mulholland (1994), que la relación establecida por Schumpeter (1928, 1934) entre el emprendedor y la innovación ha permanecido como un aspecto dominante de la disciplina, especialmente entre los economistas.

Otros autores han hecho propuestas para analizar el tema; Béchar (1996) sugirió tres enfoques: el praxiológico, el disciplinario y el epistemológico. Cunningham y Lischeron (1991) sugirieron que se estructurara alrededor de seis escuelas: la del "gran hombre", la de las

características psicológicas, la clásica o de innovación, la de la administración, la del liderazgo y la del intraemprendizaje.

Blawatt (1995), utilizando éstas y otras características, propone que el modelo conceptual de *emprendizaje* debería incluir el criterio del desempeño, pues observó que la mayoría de los modelos son generalmente estáticos, coincide con autores que han estudiado a los emprendedores en el campo y observó que éstos trabajan en un contexto que evoluciona donde las actividades y los roles cambian gradualmente.

Los emprendedores aprenden de lo que hacen (Collins y Moore, 1970; Fillion 1988, 1989 a y b, 1990 a y b, 1991 a y b) y dado que cambia la naturaleza de lo que hacen ellos deben cambiar, por lo tanto tienen que aprender a representar diferentes papeles en función de la evolución de su empresa.

Dos de los artículos más interesantes en teoría emprendedora fueron escritos por un especialista en el campo - con doctorado en física y también en *emprendizaje* - que ha trabajado como científico y como emprendedor, nos referimos a Bygrave quien mostró primero que el *emprendizaje* debe separarse del paradigma de la física y del enfoque cuantitativo y encontrar su propia lógica. Sugirió que lo que más se necesita es investigación cualitativa para entender lo que hace el emprendedor (1989a). Propuso la teoría del caos como una base interesante para una teoría del *emprendizaje*, sin embargo advirtió que el caos "no es más que una metáfora matemática porque la exactitud de las medidas... no puede obtenerse en el proceso" (1993).

Déry y Toulouse (1994) señalan que el *emprendizaje* está aún en el paradigma del desarrollo donde no se ha



alcanzado ningún consenso respecto a la construcción teórica de la disciplina, esto puede deberse a que el campo del *emprendizaje* ha sido estructurado teóricamente en forma diferente a las otras ciencias blandas pues tiene sus raíces tanto en las ciencias blandas como en las ciencias administrativas.

*Lo que queda claro es que quienes decidan aceptar el reto de desarrollar este campo, deben ser personas imaginativas y no deben limitarse a una perspectiva unidimensional como ha sido el caso en muchos campos científicos. Es necesario señalar que las ciencias blandas están compuestas principalmente de modelos interpretativos flexibles y que cualquier teoría sobre emprendizaje debe ser flexible y multidimensional a fin de que refleje sus raíces interdisciplinarias.*

En los 80 el campo del *emprendizaje* logró un gran auge y se extendió a varias disciplinas. Las organizaciones y las sociedades se vieron forzadas a buscar nuevos enfoques para incorporar en su dinámica el rápido cambio tecnológico.

Fukuyama (1994) sugiere que la prosperidad y su fuerza motora - el *emprendizaje* - es el resultado de un estado de confianza entre los miembros individuales de una sociedad. Vesper (1985, 1993) señala que no sólo se extendió la investigación sobre *emprendizaje* hacia la mayoría de las disciplinas sino que se duplicó en una década tanto el número de instituciones ofreciendo cursos para emprendedores como el número de cursos.

La sociedad emprendedora actual parece estar logrando una transformación donde el *emprendizaje* se expresa fundamentalmente en pequeñas empresas, éstas surgen en los años 20 y se vuelven el tema central del

*emprendizaje* en los años 70. Desde principios de los 90 cada vez un mayor número de emprendedores elige la forma de auto empleo (Filion, 1996b). De todas las formas de *emprendizaje* pueden distinguirse dos categorías: los emprendedores voluntarios y los involuntarios (Filion, 1996b). De hecho esta última categoría es producto de los años 90 y está compuesta principalmente de nuevos graduados y de las personas que quedaron sin empleo a raíz del cierre o reestructuración de las grandes corporaciones quienes no pudieron emplearse de nuevo y fueron forzados a crear su propio empleo. El entrenamiento y preparación que este grupo necesita es muy diferente del que requiere el grupo de emprendedores voluntarios. Los emprendedores involuntarios tienden a auto-emplearse pero en realidad no son emprendedores. Ellos crean una actividad de negocio pero no los impulsa el aspecto de innovación. Las palabras clave que definen al emprendedor son innovación y crecimiento, las que definen al auto-empleado son ecología personal y un estilo de vida equilibrado.

Otro fenómeno que relaciona fuertemente la expresión emprendedora y las formas de organización pequeñas es el significado de la noción de éxito. Filion (1996b) lo define como un criterio intrínseco de autorrealización de emprendedores jóvenes y mejor educados más que extrínseco relacionado al desempeño y al estatus.

Además en la medida en que se acelera el cambio las grandes corporaciones se vuelven más difíciles de administrar. El *aprendizaje* y su implementación creativa deben ser más rápidos que el cambio si los individuos, las organizaciones o la sociedad quieren adaptarse y mantenerse al ritmo de los cambios del entorno. Se ha

Llegado al punto donde la velocidad de los cambios tecnológicos está relacionada directamente a la habilidad de los individuos y de las organizaciones de reaccionar rápidamente y en forma creativa, es decir, en forma emprendedora.

Mientras más grande sea una organización requerirá más tiempo para aprender y para cambiar, a partir de cierto tamaño de empresa el tiempo que requiere el cambio interno es mayor que la velocidad del cambio externo.

Por todo esto puede esperarse que en el futuro próximo florecerá el *emprendizaje*, sin embargo mientras mayor sea el aumento en la velocidad del cambio tecnológico es más probable que el *emprendizaje* se presente en pequeñas empresas. Numerosas discusiones se producirán, una en particular ya está teniendo lugar: ¿Cuál será el tipo de pequeña empresa que será exitosa? ¿Será aquella que utilice ampliamente la subcontratación y las diferentes formas de franquicia, o aquella que asocie su destino al desarrollo de las regiones y comunidades en las que se insertan? También se discute cuál es el alcance de las nuevas formas de emprendizaje, por ejemplo auto empleo en redes complementarias de pares (Filion, 1996b).

## **ALGUNOS CRITERIOS PARA DESARROLLAR POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Una de las dificultades para teorizar sobre la pequeña empresa es su diversidad. De ahí la importancia de los estudios particulares sobre el universo de la pequeña empresa que incluye subcategorías como la de micro empresa y la de taller artesanal, que en México adquieren gran importancia en relación a la creación de empleo. Esa

diversidad está también en función de los mercados, del tipo de producción, de la psicología y los objetivos del emprendedor.

La pequeña empresa difiere de la empresa mediana y de la gran corporación en términos de la administración y de su forma de organizar las diferentes funciones así como de su relación con el entorno en que está inmersa. Para entender lo que es una pequeña empresa es necesario penetrar a la “caja negra” de su administración así como de su organización.

La pequeña empresa, a pesar de su tamaño, está inmersa en un complejo sistema de intercambios económicos, financieros, de información y socio-psicológicos. Al considerar estos diferentes niveles de intercambio estaremos en una mejor posición para construir una teoría que refleje la verdadera naturaleza de la pequeña empresa y de su conducta en el mercado.

La conducta de la pequeña empresa está muy influenciada por la psicología del grupo de personas que la administra el cual opera en una relación muy cercana con su entorno y su mercado, a los cuales afecta y al mismo tiempo es afectada por ellos.

Ahora bien, aún cuando el comportamiento de la pequeña empresa se da en economías turbulentas, locales y nacionales, se puede ir más allá de la contingencia básica para identificar generalizaciones que se orienten hacia una teoría analítica o predecible para explicar el renacimiento de la pequeña empresa en las economías occidentales, de manera más precisa, que explique la creación sistemática y el desarrollo de pequeñas empresas, así como la desaparición de muchas de ellas.

## CONCLUSIONES

Hasta aquí se ha buscado fundamentar que la elaboración de una teoría de la pequeña empresa debe estudiar en primer lugar y ante todo al principal actor de las pequeñas empresas: el emprendedor, pues es quien define su comportamiento y desarrollo. Debe considerarse su habilidad, no sólo para aprovechar oportunidades en ambientes inestables sino para crear inestabilidad a través de interferencias en curso, en producción o distribución.

La nueva teoría debe reconocer que los emprendedores son actores psicosociales que actúan antes que nada a favor de su propio interés y quienes "emprenden" tratando de controlar todas las variables al mismo tiempo. Lo que emprenden es una aventura para ellos. Los emprendedores tienden a utilizar estrategias basadas primero en intuición y a posteriori en cálculos combinando una práctica de corto plazo con una visión de largo alcance (Filion, 1989).

Los emprendedores son como el jugador de fútbol de Bourdieu, quien junto con sus "costumbres adquiridas" compuestas de habilidades adquiridas por experiencia, es capaz de inventar constantemente adaptándose a una infinita variedad de situaciones que nunca son idénticas (Bourdieu, 1987).

Los emprendedores por un lado son productores de inestabilidad y por otro se benefician de ella, operando en un sistema que es abierto y cerrado (con barreras de entrada), compuesto de información que está controlada y que se hace obsoleta muy rápidamente y que continuamente buscan sus propios intereses psicosociológicos dentro de las restricciones económicas.

La inestabilidad es causada por los emprendedores, afecta el comportamiento de sus empresas y los orienta a buscar la flexibilidad. La inestabilidad explica muchas de las situaciones observadas en las funciones empresariales: en mercadotecnia las pequeñas empresas prefieren informalidad en sus relaciones con mercados presentes y futuros; en producción utilizan las tecnologías más flexibles ó aquellas que trabajan con un equipo sencillo; en finanzas tienden a preferir independencia excepto las pequeñas empresas en crecimiento que encuentran un hueco en la oferta de financiamiento disponible de largo plazo, lo cual les impide pasar a la etapa de madurez. Sus sistemas de información tienden a ser altamente flexibles combinando medidas formales con medidas intuitivas. El más alto nivel de informalidad está en el área de recursos humanos lo cual tiende a favorecer la flexibilidad que no puede lograr la gran empresa.

Mientras que es necesario analizar a la pequeña empresa desde una perspectiva contingencial debido a su extrema heterogeneidad, pueden identificarse comportamientos comunes en su flexibilidad y cuando se enfrentan con la inestabilidad del sistema. La inestabilidad es una forma de satisfacer las necesidades de una economía que cambia rápidamente y que estimula el cambio. El dinamismo de la pequeña empresa puede explicarse en parte por la gran capacidad para sobrevivir y desarrollarse en un ambiente inestable y turbulento.

Aunque la teoría económica ha avanzado, al considerar primero el problema de tamaño de las empresas y después al incorporar la noción de espacio con las nociones de economías regionales, locales y redes, le falta aún considerar el papel de la conducta de los actores y la

noción de tiempo real en la economía industrial. Esto tendrá que hacerse tarde o temprano pero un mejor conocimiento de la pequeña empresa y su comportamiento en la economía ayudaría en la búsqueda de una nueva teoría económica.

Por todo lo expuesto anteriormente a continuación se proponen algunos criterios para desarrollar líneas de investigación sobre los temas abordados.

Respecto a pequeña empresa algunos de estos criterios pueden ser los siguientes:

- Estudiar la “caja negra” de la pequeña empresa, es decir, lo que sucede en su interior: la forma en que está organizada, cómo toma sus decisiones, cómo planea, cómo controla sus recursos
- Definir lo que podría entenderse como pequeña empresa con criterios que consideren los aspectos cualitativos
- Estudiar a la pequeña empresa por sector económico diferenciando industrias en crecimiento e industrias estancadas y comparar los resultados
- Analizar las diferencias entre pequeña empresa intensiva en capital e intensiva en mano de obra
- Analizar varios elementos como: el tipo de estrategias que utilizan; el tipo de industria o mercado en que están ubicadas; los productos que ofrecen; la tecnología que utilizan; la relación que tienen con otras empresas

- La pequeña empresa en el desarrollo regional y en particular su relación con el paradigma de desarrollo sustentable

Respecto al emprendedor algunos criterios pueden ser:

- Establecer una definición que lo diferencie del dueño-administrador y del auto-empleado
- Ubicar el estudio del emprendedor dentro del estudio del emprendizaje
- Analizar la visión que tienen del emprendedor los diferentes profesionistas que lo han estudiado
- Analizar el papel que el emprendedor juega en los procesos de renovación productiva

En conjunto el desarrollo de las líneas de investigación propuestas:

- Deben adoptar un enfoque interdisciplinario con el fin de que se pueda captar la complejidad de la pequeña empresa
- Deben considerar los factores socio culturales para explicar tanto el dinamismo de la pequeña empresa como la permanencia del auge que ha tenido últimamente
- Pueden aportar elementos para crear un nuevo marco conceptual sobre pequeña empresa y una teoría sobre *emprendizaje* con dos características básicas: flexibilidad y multidimensionalidad

## BIBLIOGRAFÍA

- Béchar, J. P. (1996), Comprendre le champ d l'entrepreneurship, Research Paper 96-01-01, Maclean Hunter Chair of Entrepreneurship, HEC, University of Montreal Business School
- Birch, D. L. (1983), The Contribution of Small Enterprise to Growth and Employment, Cambridge, Mass
- Blawatt, K. (1995), "Defining the entrepreneurs: A conceptual model of entrepreneurship", Proceedings of the 12<sup>th</sup> Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Thunder Bay, Ontario, October pp. 17-37
- Bourdieu, P. (1987), Choses Dites, Le Sens Commun, Paris, Les Editions de Minuit
- Bygrave, W. D., (1989a), "The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Autoum, pp 7-26
- Bygrave, W. D., (1993) "Theory building in the entrepreneurship paradigm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3, pp 255-280
- Carlsson B. (1989), "The evolution of manufacturing technology and its impact on industrial structure: An international study", *Small Business Economics*, Vol. I, No. 1, pp 21-37
- Collins, O. F. and D. G. Moore (1970), *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York, Appleton- Century- Crofts (Meredith Corporation)
- Coriat, Benjamin et Oliver, Weinstain, (1995), *Les Nouvelles Theories de L'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris
- Courtrigt, J.A., G.T., Fairhurst and L.E., Rogers, "Interaction patterns in organic and mechanistic systems", *Academy of Management Journal*, December 1989, pp 773-802
- Cunningham, J. B, and J. C., Lischeron (1991), "Defining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 45-67
- Dery, R, and J. M. Toulouse, (1994), *La Structuration Sociale du Champ de L'entrepreneurship: Le Cas du Journal of Business Venturing*, Research Paper No. 94-06-02, Maclean Hunter Chair of Entrepreneurship, HEC, University of Montreal Business School
- Evans, D. S. and L. Leighton (1989), "The Determinants of Change in U. S. self-employment", *Small Business Economics*, Vol. I, No. 2
- Fillion, L. J. 1987, *Entrepreneurship: Bibliographie Choisie et une Revue de la Documentation Essentielle sur le Sujet*, Research Paper No. 87-03, Groupe de Recherché en Économie et Gestion des Petites et Moyennes

Organizations et de leur Environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

- Fillion, L. J., 1988, *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning*, PhD Thesis, University of Lancaster, Great Britain (UMI 8919064) (Volume I: 695 pp, Volume 2: 665 p)

- Fillion, L. J., (1989a), "The design of your entrepreneurial learning system: Identify a vision and asses your relations system", *Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*, University of Calgary Sept 28-30, 1989, *Proceedings of the Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*, pp. 77-90

- Fillion, L. J., (1989b), "Le développement d'une vision: Un outil strategique a maitriser", *Gestion: Revue Internationale de Gestion*, Vol. 14, No. 3, September pp 24-34

- Fillion, L. J., (1990a), "Vision and relations: Elements for an entrepreneurial metamodel", *Tenth Annual Babson Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, M. A., April 4-6 1990, Published in Churchill, N. C. and Bygrave, W. C. (eds.) (1990) *Frontiers of Entrepreneurship Research*

- Fillion, L. J., (1991b), *Vision et Relations: Clefs du Succès de L'entrepreneur*, Montreal Qc. Editions de L'Entrepreneur, 272 p

- Fillion, L. J.,(1996b), "A marketing system for micro-enterprises", *UIC/AMA Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship*, Stokholm, Sweden, June 14 – 15, 1996, Vol.2, pp 150 - 166

- Fukuyama, F., (1994), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press

- Julien, Pierre A., (1998), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate Publishing Limited, England, 479 pags.

- Kent, C. A., D. L. Sexton and K. H. Vesper (eds) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.

- Marchesnay, M. and P. A. Julien, P. A. (1990), "Small business as a transaction space", *Entrepreneurship and Regional Development*, 2,3, pp. 267-277

- Mills, D. E. and L. Schumann (1985), "Industry structure with fluctuating demand", *American Economic Review*, Vol. 75, No. 4, pp 758-767

- Minzberg, H. (1990), *Minzberg on Management. Inside our Strange World of Organization*, New York, Free Press

- Mulholland, R. (1994), *Approaches to Entrepreneurship Research in Mount, J. (ed.) Proceedings of the 11<sup>th</sup> Annual Conference*, Canadian Council of Small Business and Entrepreneurship

- Penrose, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell
- Peterson, R. (1977), *Small Business: Balanced Economy*, Erin, Ontario, Press Porcepic
- Piore, M. and Ch. F., Sabel (1984), *La segunda ruptura industrial*, Alianza Editorial, Madrid, 455 Págs.
- Schumpeter, Joseph A. (1928), "Der Unternehmer", in Ludwin Elster et al (eds.) (1928), *Handwörterbuch der Staatswissens Chaften* 4<sup>th</sup> Edition, Jena 1928,
- Schumpeter, J. A., (1934), *The Theory of Economic Development*, Published in German (1912) Ist edition in English, Cambridge, Mass., Harvard Economic Studies, Volume 46, London, Oxford University Press
- Scott, J. A. (1988), "Flexible Production Systems and Regional Development: The rise of New Industrial Spaces in North America and Western Europe" *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 12, No. 2, pp 171-186
- Veblen Thorstein (1899), *The Theory of Leisure Class*, New York, Macmillan
- Vesper, K. H. (ed) (1985), *Entrepreneurship Education 1985*, Wellesley, Mass., Babson College, Center for Entrepreneurial Studies
- Vesper, K. H. (ed) (1993), *Entrepreneurship Education 1993*, Los Angeles, Ca, The Anderson School, University of California
- Wortman, M. and W. Birkenholz, (1991), "Entrepreneurship research on a global basis: An empirically based model", 36<sup>th</sup> Annual World Conference ICSB, Vienna, Proceedings Volume I, pp 67-77

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

---

Adalberto Cabello Chávez\*  
Rafael Reyes Avellaneda\*



## RESUMEN

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

---

\* Profesores-Investigadores de la UAM-Iztapalapa



## **ABSTRACT**

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

---

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

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

## I. PYMES SU JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO

Las PyMEs son micro, pequeñas y medianas empresas, que se caracterizan por una gestión cualitativamente distinta a la ejercida por la gran empresa (Suárez Nuñez, Tirso, 2001)<sup>1</sup>. Las características cualitativas son: las PyMEs se financian por medio de canales financieros no convencionales, a través del ahorro familiar, al no tener solvencia económica para acudir a Bancos y Casas de Bolsa. Se distinguen por lo mismo, por tener limitaciones económicas. El mercado al que tienen acceso es a nichos de mercado locales o concentrados. La limitación económica que las caracteriza, las hace distinguirse, para que surja y flote el talento emprendedor, haciendo un uso eficiente de sus recursos económicos escasos, y localizando nichos de mercado, intersticios, donde pueda posesionarse, por falta de interés de la gran empresa o por su incapacidad.

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

<sup>1</sup>Por PyMEs se entenderá la concepción, de toda organización de dimensión reducida que da lugar a una economía y gestión cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes, con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y evidentemente excluir a la gran empresa. Bajo esta propuesta conceptual, las PyMEs no son clasificadas, bajo parámetros cuantitativos de capacidad económica (ventas), y de tamaño (número de trabajadores).

y sostenerse en ella. Algunos datos que nos ubican dentro de este contexto son: a las PyMEs comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país. La cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero, representando el 99% de los establecimientos manufactureros. Y de ese 99%, el 82.19% son microempresas, que generan el 13.22% del personal ocupado. La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado. Con esta información corresponde a las PyMEs el 98.27% de los establecimientos con una generación de empleos de 49.41% (Bendesky, León y Conde, Raúl, 2001, datos de Censos económicos 1994, 1999, Sistema de cuentas nacionales INEGI, IMSS, Banco Información Sectorial de la Secretaría de Economía).

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

por una política industrial de sustitución de importaciones, lo que promovía su permanencia interna, pero cubría sus grandes deficiencias<sup>2</sup>. Ante el nuevo modelo de apertura comercial (1980- 2002)<sup>3</sup> estas empresas han sido desprotegidas y han tendido a desaparecer, datos estadísticos de esto son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llega a los 2 años (Grabinsky, 1992), siendo el índice de mortandad altísimo. Otro indicador es la longevidad o antigüedad de las empresas (Nafin, 1993), a mayor tamaño mayor antigüedad de las empresas, así en el sector de la gran empresa el 59.85% cuenta con más de 15 años de antigüedad, y el porcentaje va disminuyendo, en la mediana empresa es de 58.72%, en la pequeña empresa el 39.07%, y en la microempresa el 35.81%. Lo que indica claramente que la micro y pequeña empresa son las que tienden en mayor porcentaje a desaparecer.

Este problema de la falta de competencia y de la desaparición de las PyMEs en México ante la apertura comercial, debe entonces generar nuevas estrategias que garanticen que las PyMEs sobrevivan y crezcan en un ambiente competitivo.

---

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

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

## II. PYMES Y LA SUBCONTRATACIÓN

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

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

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

71

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

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

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

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

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

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

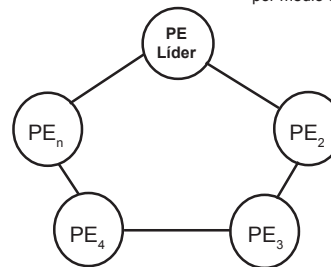
pequeña y mediana empresa, competitivas.

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

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

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

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



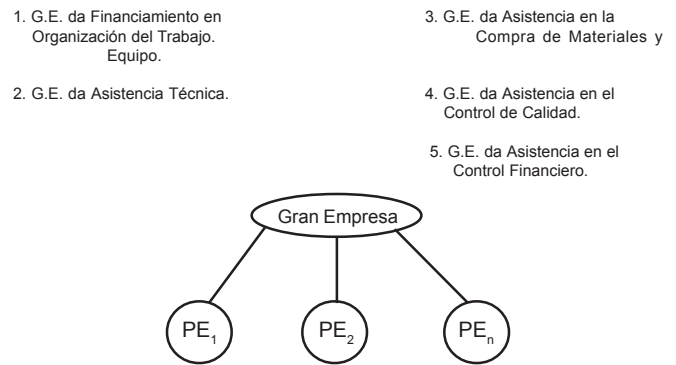
Fuente: Mapa conceptual de la propuesta.

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

### III. PYMES Y LA PROPUESTA SUSTENTABLE

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

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



Fuente: Mapa conceptual de la propuesta.

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>7</sup> Es importante mencionar que existen semejanzas y diferencias entre una Cooperativa y una Red de Subcontratación Sustentable. Las semejanzas: ambas son organizaciones sociales, que se rigen bajo principios de solidaridad y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus miembros. Ambas se rigen bajo principios de administración democrática o autogestión (Arts. 2-11 Ley General de Sociedades Cooperativas). Las diferencias: los miembros de la Cooperativa son personas físicas (Art.2, Ley General de Sociedades Cooperativas), los miembros de la Red son empresas. Otra diferencia, la Cooperativa tiene personalidad jurídica, o constitución formal, la Red no tiene personalidad jurídica, su organización es espontánea y endógena. Aunque hay que aclarar que la cooperativa formalmente se puede integrar a otras cooperativas para integrar las cadenas productivas (Art.86, Capítulo III, LGSC), accediendo a las ventajas de la Economía de Escala.

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

## CONCLUSIONES

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



## BIBLIOGRAFÍA

• Becattini, Giacomo (Invierno 1988/1989), Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano, *Sociología del Trabajo*, España, XXI, Núm. 5, 3-18.

• Bendesky, León y Conde, Raúl (2001), *Parral, Comunidad y Desarrollo*, Chihuahua, México, Universidad Autónoma de Chihuahua, Col. Textos Universitarios.

• Berry, R. Albert (1997), Análisis de la «mejor practica» en la cooperación interempresarial, en Dussel Peters, Enrique, Piore Michel, y Ruiz Durán, Clemente (coordinadores), *Pensar Globalmente y actuar regionalmente*, México, Jus, 229-292.

• Casalet Ravenna, Mónica (2000), redes Empresariales y la constitución del entorno: nuevas instituciones e identidades, en Garza Toledo (de la) Enrique (coordinador), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, El Colegio de México, Facultad de Ciencias sociales, UAM y FCE, 312-341.

• Castells, Manuel (2000), *La era de la información, la sociedad red*, Vol. 1, México, XXI.

• Domínguez H., María Luisa; Hernández Girón, José Paz (de la) (2001), *Desarrollo de productos artesanales por un grupo de mujeres mixtecas*, México, V Congreso de Ciencias administrativas (ACACIA).

• Dussel Peters, Enrique, Piore Michael Y Ruiz Durán, Clemente (1997), *Hacia un nuevo paradigma industrial*, en Dussel Peters, Enrique, Piore Michael y Ruiz Durán Clemente (coordinadores), *Pensar globalmente y*

*actuar regionalmente*, México, Jus, 11-26.

• Grabinsky Steider, Salo (1992), *La empresa familiar*, México, Nacional Financiera.

• Kras, Eva (1994), *El desarrollo sustentable y las empresas*, México, Iberoamérica.

• León Samuel (1992), *La nueva estrategia económica y la modernización laboral*, en Bensusan Areous, Graciela, (coordinadora), *Las relaciones laborales y el tratado de libre comercio*, México, UAM-X, Miguel Angel Porrua, 43-64.

• Ley General de Sociedades Cooperativas.

• Livian, Yves - Frédéric (1998), *Organisation théories et pratiques*, París, Francia, Dunond.

• Nacional Financiera (2000), *La empresa mexicana frente al reto de la modernización Fase I*, 1993, México, Serie ENCUESTAS, Ediciones NAFIN.

• PNUD (1997), *Informe sobre desarrollo humano*, España, Mundi-Prensa.

• Salaman, Graeme (Invierno 1988/1989), *La pequeña empresa en el Reino Unido*, *Sociología del trabajo*, España, XXI, Núm. 5, 67-85.

• Suárez Nuñez, Tirso (2001), *La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio*, mimeo, México, UAM-I.

• Tello, Carlos (1980), *La política económica en México, 1970-1976*, México, Siglo XXI.

## Administración

# Cambio de Generación en Pequeñas Empresas (Generationssskifte)

---

Isabel García \*  
Jan Falkesgaard\*\*



### RESUMEN

En la vida de todo negocio hay momentos de suma importancia, entre los que destacan: la gestación, el crecimiento planeado y el cambio de generación, entre otros; ya sea que éste se lleve a cabo mediante venta o por sucesión. El objetivo de este artículo es hablar acerca de cómo es llevado a cabo el Cambio de Generación en las empresas medianas domiciliadas en Dinamarca. Se consideró interesante este estudio, dado que el proceso completo de Cambio de Generación en este país se lleva por lo regular 10 años, tiempo que consideran el necesario para transmitir en su totalidad el Know-how del negocio. El artículo está dividido en cinco apartados: los primeros cuatro describen qué es el cambio de generación, quiénes intervienen, los pasos que comprende y las modalidades existentes para llevarlo a cabo y el último presenta cinco historias de vida de empresas danesas de mediana talla que han llevado a cabo este proceso.

---

\*Profesor de tiempo completo Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco tigreancer@hotmail.com

\*\*Consejero Activo del Jyske Bank, Dinamarca Jan\_falkesgaard@jyskebank.dk

## ABSTRACT

There are special moments during the life of all kind of business, some of them can be: gestation, planned development, consolidation and generation change, sometimes selling it and others by sucession. The article has as objective to talk about the last one, focus on how this important step is done by small size enterprises in Denmark. This research was considered important due to the full generation change process in Denmark takes in average 10 years, time to transfer know-how to the next owner. This article has five parts: Description, actors, different ways for do it and steps for getting generation change, ending with five danish lifes story enterprises, they have done generation change.

---

Palabras clave: Pequeña empresa, sucesión  
Keywords: Small business, sucession

## INTRODUCCIÓN

En la vida de todo negocio hay momentos de suma importancia, dentro de los que destacan mayormente por la trascendencia que éstos pueden tener están: la gestación, el crecimiento planeado, la consolidación y llegado el momento, la sucesión o cambio de generación.

Este artículo tiene por objetivo hablar de este último, particularizando en cómo es llevado a cabo este importante paso en el andar de un negocio, en el país más pequeño de los llamados países nórdicos, Dinamarca.

A fin de ubicar mayormente al lector acerca de nuestro objeto de estudio diremos que Dinamarca es uno de los países de la Unión Europea situado al norte de Europa, limita con los mares Báltico y Nórdico situado sobre la península de Jutlandia, con una superficie de 43.094 Km<sup>2</sup>, de norte a sur tiene 360 Km., una población (al año 2000) de 5.340,000 habitantes, una densidad de población de 123 hab./Km<sup>2</sup>, un PIB (igualmente al año 2000) de 136,200 millones de dólares y una tasa de desempleo actual del 5.5%, el idioma oficial es el danés y su moneda es la Corona Danesa (Dkr), teniendo las siguientes paridades a la fecha del cierre de este artículo: 1 Corona Danesa es igual a 1.52 pesos mexicanos, igual a 0.13 euros e igual a 0.14 dólar americano.

Primeramente comentaremos someramente qué se entiende o abarca por "Cambio de Generación", el por qué del subtítulo, quiénes intervienen en el proceso, las etapas que comprende, los modelos u opciones para llevarse a cabo, así como quién o quiénes pueden ser los sujetos idóneos para continuar con la vida del negocio. Finalmente,

presentaremos las historias de vida de cinco empresas con giros y particularidades específicas que llevaron a cabo este *cambio de generación*.

Para tal efecto se contactó al Banco que mayor experiencia tiene al respecto Jyske Bank así como a los directores de las empresas que han vivido este proceso y que gustaron de aportar su experiencia para esta investigación, a quienes por este medio se les agradece sinceramente su participación.

79

## I. CAMBIO DE GENERACIÓN

Cuando en negocios unipersonales el fundador considera que es el momento oportuno de dejar el negocio y dedicarse a otras actividades, bien sea porque ha logrado las metas que se había propuesto, porque está cansado o porque su edad, salud o compromisos familiares le demandan hacer otra actividad, es el punto de inicio para pensar en quién puede continuar debidamente la vida de ese negocio y a este proceso se le llama "Cambio de Generación" traducción del danés "Generationssskifte", proceso mejor conocido en México como "La Sucesión" y que en lo sucesivo nos referiremos a él como CG.

Este fenómeno se da por doquier. En el caso de empresas familiares de dos o más generaciones están encontrando que inclusive los mismos competidores las buscan para comprarlas, evitándose la curva del aprendizaje al comprar un negocio acreditado y al mismo tiempo eliminando a un competidor<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> S. Grabinsky, 2002, Empresas Familiares en venta, MEXICO

En lo que toca a los herederos del fundador, cuando no se ha planeado debidamente este CG, puede ocasionar conflictos familiares o un franco desinterés o incapacidad para asumir el liderazgo y por ende, que el trabajo y prestigio acumulado del negocio, tenga un futuro incierto. Entrar en un proceso de sucesión o de cambio de generación de una empresa es una cuestión delicada que requiere la debida planeación.

Se consideró importante hacer esta investigación por el grado de acuciosidad con que se lleva a cabo el cambio de generación en Dinamarca. Proceso que en su totalidad se lleva a cabo entre cinco y diez años. Vale la pena hacer el comentario de que tener un negocio en la familia, es algo más que la "maquinita" de hacer dinero.

## II. QUIÉNES INTERVIENEN EN EL CAMBIO DE GENERACIÓN

Según la experiencia del banco<sup>2</sup>, los actores cuya participación se considera necesaria son:

- a) El empresario - vendedor
- b) El banco
- c) El contador
- d) El abogado
- e) Otros consejeros

En una fase preliminar todos estos actores llevan a cabo sus propios preparativos para el CG.

- *El empresario* debe sopesar cómo está a la fecha su propia economía, si alguien de la familia le puede comprar el negocio o si deberá ser un externo, tanto por la capacidad económica para adquirirlo como por

el interés que se tenga en él o lo debidamente preparado que se esté para continuar trabajándolo sin menoscabo alguno.

- *El banco* a partir de los deseos personales que el vendedor tiene para su futuro y de su situación económica presente, diseña un plan de trabajo asesorando al empresario - vendedor en saber de cuánto dinero debe disponer para mantener el nivel de vida deseado o qué debe hacer para lograr los objetivos que pretende. De ser necesario, el banco también le sugiere quiénes pueden ser los consejeros.
- *El contador* por su parte además de preparar los estados financieros habituales, evaluará la compañía para planear qué debe comprender la venta, estimar el precio de transferencia buscando que sea correcto y atractivo para ambas partes, así como hacer la elección técnica de los impuestos, todo esto de común acuerdo con el empresario -vendedor.
- *El abogado*, hará de intermediario tanto para revisar la situación económica y jurídica del posible adquirente como los preparativos legales necesarios para la venta hasta dejar finiquitados todos los trámites legales que se pudieran derivar. Tanto el banco, como contador y abogado por razones obvias, sólo pueden trabajar para uno de los lados.
- La participación de *los consejeros* es muy importante, ésta consistirá en aconsejar sobre la situación económica, estructuras impositivas, asistencia jurídica, seguros, organización económica familiar actual y futura, previsiones testamentarias, seguros, etc. Actividades todas que en parte son realizadas por los actores antes

<sup>2</sup> Jyske Bank, 2001, Jyske Generationsskifte, Hvem skal overtrage din virksomhed og hvordan. Danmark.

mencionados, pero que es conveniente también que sean personas de la entera confianza del empresario – vendedor, ya que cuando el proceso haya terminado es conveniente seguir contando con la asesoría legal, impositiva y financiera entre otras, que se puedan necesitar.

### III. PASOS QUE COMPRENDE EL CAMBIO DE GENERACIÓN

Al consultar la bibliografía existente sobre CG (*Generationsskifte*) no se encontró de hecho qué actividades específicas que se deban durante el proceso, sin embargo el banco les entrega a los clientes interesados en hacer el CG con su intermediación, una herramienta administrativa como el propio banco la denomina y que es prácticamente un manual de autoevaluación con sus reflexiones inherentes. Esta “herramienta administrativa” contiene cuatro etapas que son llamadas: Preparativos, Planeación, Cesión o Transferencia y Vida nueva, que se explican de común acuerdo con el banco a continuación:

#### III.1 PREPARATIVOS

Estos empiezan con un Plan provisional. Cuando el fundador del negocio ha contemplado el momento de retirarse y ha empezado a consultar con los actores antes mencionados, un primer paso es hacer un plan provisional que de respuesta a las siguientes preguntas:

- Quién tiene que asumir a su cargo la empresa o quién puede hacerlo ?
- En qué tiempo debe hacerse ?

- Qué quiere hacer después con su vida el vendedor ?
- Qué quiere hacer con su experiencia cuando se retire ?
- Ha contemplado inclusive mudarse a una casa más pequeña o a otra ciudad ?
- Quiere mantenerse activo un tiempo mas y continuar parcialmente en la empresa una corta temporada ?
- Tiene la empresa aún posibilidades de mayor crecimiento?
- Cómo puede continuar la empresa ?
- Quién puede ayudarle ?
- Quién puede ser un buen prospecto de nuevo propietario
  - un empleado ?
  - un competidor ?
  - un proveedor ?
  - un cliente ?
  - un tercero ajeno a la empresa ?
- Tiene una idea del precio de transferencia que pretende?
- Quién se hará cargo de la gerencia (o dirección) durante el periodo de transición ?
- Que riesgos tomó la empresa anteriormente, que en este momento ya no sería conveniente volver a incurrir en ellos ?
- *Quién no debe estar al mando ?.*

Independientemente de quién sea el comprador, se puede ir capacitando a un tercer hombre que posteriormente sea un empleado con un conocimiento mayor de la empresa. Por otro lado, si el vendedor solicitó los servicios del banco como consejero, éste le elaborará el llamado “Jyske senior plan” que es un documento que incluye una proyección futura de ingresos, gastos y beneficios, por lo que el banco

utiliza dos datos básicos: cuáles son los deseos a futuro del empresario – vendedor y en qué precio ha estimado la venta o transferencia de la firma, ya que en función de esta información hace su trabajo el banco. Generalmente están en contacto el banco y el contador, porque dependiendo de las condiciones del CG, será el impuesto que se genere y el momento en que deba pagarse éste, como se verá mas adelante.

82

### III.2 PLANEACIÓN

Cuando el empresario le ha dado respuesta a las anteriores preguntas, empiezan a trabajar conjuntamente el empresario y todos los demás actores: contador, abogado, banco y consejeros, cada uno desde su fuero de competencia.. Habrá información que de suyo la tenga el empresario, pero habrá otra, que no se conozca, que no se haya usado o que se haya trabajado solo superficialmente. Para tal efecto, el manual del banco incluye el esquema de Porter. Fig. 1 junto con una serie de preguntas, pretendiendo analizar la empresa desde tres niveles:

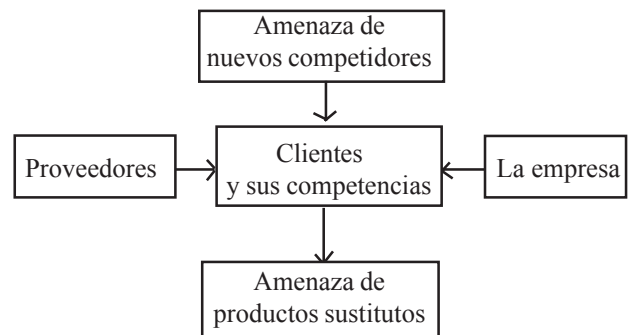
- a) La empresa en su conjunto
- b) La empresa en sí misma
- c) La gerencia de la empresa.

a) La empresa en su conjunto.-

#### 1.- Situación de competidores

- Cuántos competidores hay en el mercado ?
- Cómo es la competencia en sí ?
- Cómo es la situación del crecimiento del mercado a corto y a largo plazo ?
- Existe alguna problemática particular que tenga en general el ramo ?

**Figura No. 1** La empresa en su conjunto



Fuente: Michael Porter (incluido en *Jyske Generationsskifte, hvem skal overtrage din virksomhed og hvordan?*)

- Tiene la empresa alguna coyuntura sensible que se pueda disminuir ?
- 2.- Amenaza de nueva competencia
    - Puede ésta reducirse ?
    - Se puede establecer una barrera de entrada que haga difícil a la nueva competencia establecerse en el mercado ?
    - Puede la nueva competencia tomar una reacción en contra de la empresa ?
  - 3.- Amenaza de productos sustitutos
    - Identificar otros productos o actividades que hagan la misma función
    - ¿ se puede desarrollar algo que haga innecesarios esos productos ?
  - 4.- Clientes
    - Hay cambios frecuentes en el consumo de los

clientes?

- El producto es demandado como compra masiva ?
- Qué grado de aceptación tiene el producto por los clientes ?
- Vende la empresa productos standard o diferenciados?
- Identifican los clientes al producto de la empresa como un producto diferente a los existentes en el mercado dentro de la misma línea, pero producidos por otras empresas ?

#### 5.- Proveedores

- Cuántos proveedores tiene la empresa ?
- En el caso de comercios, existe la posibilidad de ser el único distribuidor (vendedor exclusivo) ?
- Se encuentran substitutos entre los productos de los distribuidores ?

#### b) La empresa en sí misma

Este análisis se hace en dos sentidos, por un lado se pretende que el empresario sea capaz de identificar en cuál de las siguientes etapas va su negocio y el momento de vida de su producto y por otro lado, preparar la información necesaria para el posible comprador:

- *Desarrollo.*- Estudio del producto cuando es de reciente introducción en el mercado
- *Crecimiento.*- El aumento de ventas y poca competencia
- *Madurez.*- Cuando se identifican las diferencias entre el producto propio y el de la competencia, pero que éste se vende por el producto mismo.
- *Caída.*- Cuando el producto ya no es demandado

porque ha sido sustituido o porque el mercado está saturado.

La información que se debe tener preparada será:

- Estados Financieros, semestrales, anuales de 3 a 5 años
- Situación jurídica actual respecto de patentes, registros, etc.
- Situación interna: sueldos, relaciones, líder, trabajadores
- Condición técnica de los seguros, fianzas, etc.
- Estado comercial, disposición de mercado, desarrollo de productos, perspectiva

#### c) La gerencia de la empresa

Este análisis comprende un manual suscinto de las actividades de los principales puestos de la empresa, como pueden ser la gerencia, producción, administración y el contratista si lo hay.

Los siguientes puntos y últimos de la etapa de Planeación serán definir:

- Quiénes pueden ser los posibles compradores y competencia entre ellos ?
- Qué debe comprender la venta ? – Si hay pasivos acumulados, líneas o grupos de productos nuevos, inventarios, edificios, patentes pendientes o de nuevo registro, etc.
- La modalidad del CG y por tanto de pago de impuestos
- Precio de venta
- Financiamiento, analizando las distintas opciones de venta que se tienen



Se deja sugerido que un buen plan debe comprender:

- Un detallado testamento
- Un recubrimiento del seguro que se tenga y
- Las transferencias de información importante a los herederos

### III.3 CESION O TRANSFERENCIA

Aunque el CG se puede hacer en tres momentos:

- a) en vida (aquí y ahora)
- b) en vida (en un tiempo predeterminado)
- c) posterior al fallecimiento

Son especiales y muy contados los casos que se hacen posterior al fallecimiento, mas bien se llegan a dar, cuando avanzada la negociación, muere sorpresivamente el vendedor.

Cuando el empresario ha encontrado al comprador y se han puesto de acuerdo, se hace una reunión en el banco, para que las partes interesadas presenten la documentación requerida. De lado de la empresa, será toda la documentación jurídica, financiera, técnica, contable y comercial que previamente se preparó y del lado del comprador las garantías o el depósito previo, todo depende de las condiciones pactadas. Hasta 2002, fecha de la última revisión de las reglas sobre cambio de generación y vigente a la fecha, no hay nada escrito sobre porcentajes mínimos respecto del precio pactado, que se deban cubrir al momento de la firma.

Todos los acuerdos sobre división de la gerencia por

<sup>3</sup> Lo que en México es denominado Crédito Mercantil y que en el momento de la venta de un negocio se toma en cuenta para determinar el precio, en Dinamarca es llamado "la actividad".

el tiempo en que se vaya a compartir, cambio de nombre, si es que se piensa hacer y demás por menores quedarán por escrito y estarán presentes los abogados y contadores de las dos partes.

### III.4 VIDA NUEVA

Esta parte final de la "herramienta" del banco, enumera a quién se le debe avisar de los cambios y en qué orden de prelación y cómo será manejada la inversión durante la "Nueva Vida". Aquí termina la función del banco, entregándole al cliente, el empresario – vendedor; el Jyske Senior Plan.

## IV. MODALIDADES EXISTENTES PARA EL CAMBIO DE GENERACIÓN

Aunque como se dijo al principio, cada caso de Cambio de Generación es distinto por las características específicas de cada empresa, dadas las opciones de tratamiento del impuesto, se pueden identificar básicamente cuatro modalidades de llevar a cabo el CG.

### 1) CG por sucesión.

Se pueden presentar aquí dos variantes:

- a) *Cuando se desea una transferencia entre padre e hijo.*- La propiedad y la actividad<sup>3</sup> deben transferirse. En este caso hay un ingreso impositivo personal sobre el precio de compra, que deberá pagarse al momento de la transferencia. La tasa máxima de impuestos será del 62%, así como el 15% de impuesto de donaciones. Lo que

sensiblemente se verá reflejando en la disminución de liquidez de la empresa.

- b) *Cuando el padre desea vender o sucederle al hijo.* El activo de la empresa se transfiere al hijo, así éste se asimila a la situación impositiva del padre y no se acumulará para efecto de pago de impuesto el valor de la actividad, ni tampoco se pagará el impuesto de donaciones. El impuesto puede diferirse y será sin intereses al fisco.

### **2) CG por donación**

Cuando junto con la sucesión se da un “regalo”, de modo que el comprador (hijo) no pague el precio de compra. Las reglas de sucesión se emplean para que la empresa personal, se transforme en una sociedad anónima. De esta forma, el traspaso de la propiedad esta libre de impuestos y sólo se cubrirá el impuesto sobre las donaciones.

### **3) CG por creación de una HOLDING (Acciones de Cambio)**

Aquí la empresa personal se transforma en una sociedad anónima, de la que habrá acciones de cambio. Las acciones de cambio pueden venderse libres de impuestos después de tres años, la ganancia se traslada a la holding y la venta de la S. A. Se hace lentamente. Para constituir las se necesita permiso del Ministerio de Impuestos.

### **4) CG por venta a un empleado o a un tercero**

Las reglas son las mismas, libres de impuesto por cambio accionario. La intención es que como en muchos de los casos el empleado no tiene el capital suficiente para comprar la empresa, éste cree su propia S. de R.L., el empresario

continuará explotando la empresa y el empleado estará en posibilidad de paulatinamente, de acuerdo a lo estipulado por contrato, ir comprando mas capital accionario. Si se trata de un tercero, éste debe comprar mínimamente el 20% del capital accionario, de este modo es libre de impuestos para el vendedor. Cada año, podrá ir adquiriendo acciones adicionales, para que de este modo se deslize el cambio generacional.

## **V. HISTORIAS DE VIDA**

Las empresas estudiadas se contactaron vía el Købmandsstandens oplysningsbureau 1999 (Agencia de Información sobre Comercios y negociantes) y están en el rango de 10 a 99 empleados. Cómo se verá en los casos que a continuación se exponen, las características de cada negocio, de sus dueños y del sector de la economía en que trabajan, hacen que cada caso sea una experiencia diferente.

Por confidencialidad se omiten los nombres de las empresas, de sus dueños y de los que vía cambio de generación, son a la fecha los nuevos dueños, pero se transcribe lo expresado por ellos en cada caso.

### **V.1 Empresa dedicada a la compra venta de autos y motos.**

El dueño de esta empresa empezó muy joven el negocio, en sus propias palabras expresa que toda su vida ha sido líder y tomador de decisiones. A la fecha tiene 55 años y una familia integrada por esposa y tres hijos adolescentes. Tiene pensado retirarse totalmente del trabajo a la edad de 65 años, por lo que consideró que era el momento oportuno

para empezar a buscar al "hombre correcto", y así, sin prisas ni urgencias, quien fuera el nuevo director de la compañía tuviera el entrenamiento adecuado. En su plan provisional tenía claramente definido dos puntos: el perfil que debía tener la persona que lo sucediera y su determinación acerca de que esa persona debía ser alguien de fuera de la empresa. Debía encontrar alguien que tuviera la misma visión y estrategia que él había sostenido, por lo que empezó a externar a sus conocidos y personas del medio su interés por contactar a alguien interesado en su negocio. Le decían de alguien, le observaba, pedía referencias, etc.

Habló con los trabajadores de su intención, pidiéndoles su opinión ya que consideraba que sobre todo los trabajadores que tenían varios años trabajando con él, tenían derecho a expresar su sentir al respecto, garantizándoles que al cambio de jefe y por tanto de dirección, su empleo y las condiciones que se habían manejando en la empresa se mantendrían, expresándoles también la conveniencia de entrenar tempranamente a un nuevo director y no esperarse hasta que él estuviera ya viejo.

A su familia, les comunicó su decisión dándoles la garantía de la seguridad y estabilidad económica futura y él empezó sus trámites de pensionista. Habló con el banco de su intención y de lo que pretendía.

Cuando finalmente encontró el hombre *ad hoc*, habló con él, definieron, precisaron, convinieron y estando las dos partes totalmente de acuerdo, entró el abogado. El arreglo final, fue que los siguientes 10 años, él estaría aconsejando, formando y entrenando al nuevo director, percibiendo durante esos 10 años sueldo de la empresa, como parte de las condiciones del contrato y del precio

que se hubiera pactado por la venta de la empresa. Esto hace que el verdadero CG, va a realizarse hasta 10 años mas tarde, tiempo en que debe haber comprado el total del capital accionario: pero todo los trámites legales, impositivos y financieros respecto a la venta de la empresa ya están arreglados.

El empresario comentó al final que tuvo un error que no lo pensó antes, que como él seguía en la empresa todos los días y trabajando igual, los trabajadores no se hacían a la idea de un nuevo dueño y ha empezado a ir menos días a la empresa, dejando que el nuevo director tomé sólo las decisiones.

Al finalizar la entrevista él mencionó "es difícil hacerse a la idea de soltar el control y compartir la toma de decisiones, hasta para eso se necesita entrenamiento" sinembargo está satisfecho de la negociación que hizo y del hombre que escogió, pero considera que encontrarlo fue el mayor problema al que se enfrentó.

## ***V.2 Empresa del sector metal mecánico, dedicada a la fabricación de piezas sobre pedido para la fabricación de lavadoras.***

El director de esta empresa tiene 50 años, empezó su negocio en 1975, tiene dos hijos menores de 6 y 7 años y una hija de 16 años. Su hija mayor ha mostrado su interés por ser ella la siguiente dueña del negocio. El se siente orgulloso de que ella tenga esa ambición, pero estima que difícilmente puede tomar ella ese riesgo porque hay mucho que aprender antes, y eso toma tiempo. En la empresa había mas intereses familiares por lo que fue un poco difícil el plantearles su intención de vender el negocio. Cuando

pensó que 50 años y lo logrado a la fecha eran una buena edad para retirarse y disfrutar lo trabajado, pensó de inmediato en sus colegas en Suecia. (empresa de varios socios que se dedicaba a la misma actividad). Organizó una especie de seminario – tour de tres días en el que les explicó la situación del negocio, lo atractivo que podía ser para ellos la inversión y el posible precio y condiciones de llevar a cabo la venta o CG. Todo el tiempo que duró la negociación tuvieron ambas partes un representante y consejero. El suyo fue siempre el Contador de la empresa y dos veces al mes un asesor del banco.

El siguiente paso fue diseñar la nueva firma. En Dinamarca es usual que al hablar de las empresas, sean éstas pequeñas, medianas o grandes, se refieran a ellas como “ La Firma”.

Lo que este empresario identifica sino como un gran problema, sí lo que le tomó mayor tiempo, fue explicarles a los adquirentes el funcionamiento detallado de la empresa, situación que sería mas fácil si el adquirente hubiera sido un empleado, pues éste conocería la empresa y tomaría menos tiempo el entrenamiento. Pero por otro lado, aunque se invirtió mas tiempo en el entrenamiento el resultado de vender la firma a alguien de afuera, fue mucho mejor, porque aparte era gente con la solvencia y economía suficiente. El empresario se quedó en la nueva firma sólo cinco años más contratado como director.

Un comentario relevante que hizo este empresario fue “desde que se empieza un negocio, se debe preveer el momento de su venta, por eso es importante trabajar fuerte, hacerlo crecer y tener un buen prestigio para llegado el momento estar en posibilidad de venderlo bien, y así a edad no muy tardía poderse retirar y disfrutar su vida”.

### ***V.3 Invernadero especializado en plantas pequeñas***

El siguiente caso, es un modelo tradicional de CG. Los dueños de esta empresa son un matrimonio que empezaron su negocio en 1960. Construyeron su casa junto al invernadero para poder atender mejor a la familia sin descuidar el negocio. Tienen seis hijos, dos de ellos mujeres. Uno de ellos desde pequeño mostró interés por las plantas y les ayudaba todo el tiempo en el negocio. El matrimonio comenta que desde que el joven hijo cumplió 16 años y seguía trabajando con el mismo entusiasmo en el invernadero, pensaron en capacitarlo mas y entrenarlo también en el manejo administrativo para que llegado el momento, él tomara el CG, y así se hizo. Cuando el joven se casó y siguió trabajando allí y su esposa empezó a ayudarle también, consideraron que era el momento de dejarle el negocio. Ellos comentan que quizá tomaron la decisión un poco tardía, su hijo tiene ahora 36 años, pero que disfrutaban mucho su negocio.

Lo que ellos identifican como principal problemática fue el hablar con todos los hijos. Todos querían tener parte en el negocio, pero al mismo tiempo reconocían que sólo uno de ellos había trabajado en él. Por otro lado el precio en que se lo vendieron definitivamente no fue el mismo que si hubiera sido a un tercero, refiriéndonos a alguien de fuera, lo que mermaba la posible herencia de los otros hijos. Algunos de los empleados querían tener acceso a comprar el negocio, pero también habían visto el trabajo del hijo. El cambio no fue difícil, además de que él hijo conocía todo el proceso, siempre estuvieron asesorados por el contador y fueron dejándole el control poco a poco, en

la medida que vieron como se desenvolvía. Al estar la casa a un lado, la pareja sigue yendo, ayudan un poco, le aconsejan si tiene alguna duda. Los trabajadores conocen al joven desde que era niño y respetan su trabajo y autoridad. La pareja se siente satisfecha de la negociación y al final externaron lo siguiente: "Seguimos haciendo nuestro recorrido diario por las plantas, disfrutamos mas a la familia y a los nietos y es satisfactorio poder ver esta nueva generación del negocio que empezamos hace 42 años".

#### ***V.4 Empresa publicitaria con especialidad en anuncios de gran tamaño y stands para exposiciones con todo tipo de equipamiento.***

Este caso fue una experiencia distinta desde la formación del empresario. Este empresario estudio diseño durante cuatro años, obteniendo las mas altas calificaciones durante su formación. Al término de sus estudios, fue soldado del ejército Danés 16 meses, pero prestando su servicio en Alemania. De regreso a Dinamarca entró a trabajar a la firma de su papá, empresa que ya venía funcionando desde hacía cerca de 20 años. A su entrada, moderniza la empresa, atrae mas clientes por lo que construye un nuevo edificio y contrata mas empleados.

A los seis años de estar en la empresa, entra a trabajar el hermano menor y continúan la empresa, siendo el hermano mayor, nuestro empresario en cuestión, quién inyecta mayor trabajo y clientes a la empresa. A cerca de 20 años de trabajar en la empresa y cuando su papá contaba ya con 63 años, nuestro empresario quiere asumir el control total de la empresa, pero al no ser aceptada su

propuesta, deja el negocio del padre e inicia su propia compañía a la edad de 39 años. A este momento de su vida, su familia estaba integrada por una hija y un hijo de su primer matrimonio, de 10 y 13 años respectivamente, una segunda esposa y la hija de ésta, por lo que desde el inicio de la empresa en 1974, la deja constituida como S.A., con 20% de acciones para cada uno, pero conservando él, el control absoluto de la empresa. Empieza a trabajar con poca maquinaria, en un lugar pequeño y sin empleados. En menos de 2 años ya tenía 12 empleados y un terreno propio de 2000 m<sup>2</sup>, hizo promociones y prospectos para muchas compañías, llegando a ser la mejor y mas grande empresa en su ramo. Cuando su hija le comunica que quiere estudiar y vivir en el extranjero, él la apoya y a la vez decide comprarle sus acciones. En 1986 fallece su esposa, él toma las acciones de ella y le compra las suyas a la hija de ésta. En 1987, entra a trabajar a la empresa su hijo, quien en 1989 con tan sólo 28 años le descubren un avanzado cáncer y en menos de seis meses fallece. =en palabras del empresario= " Esto fue realmente una catástrofe para la empresa, pero seguí trabajando fuerte", sin embargo dos años después decide que lo mejor es vender la firma a dos empleados, una pareja que se habían conocido en el trabajo y que ahora eran matrimonio y que tenían trabajando con él 12 y 16 años. La negociación fue muy sencilla, en un mes habían convenido entre los tres todo lo necesario: precio por los edificios, por el material, por el crédito mercantil de la empresa, condiciones de pago, etc. , teniendo la asesoría complementaria de un abogado, de un contador y del banco. Como parte de la negociación y estrategia impositiva, se queda en la empresa cinco años mas en calidad de socio y contratado como director:

Su comentario adicional fue “Estoy convencido de que vendí el negocio en el momento oportuno, que el deceso de mi hijo fue una tragedia para mí, pero no para la empresa. Siento una gran satisfacción de ver que la firma que empecé, se sigue manejando del mismo modo, es 100% una empresa moderna, ha crecido en clientes y en volumen de ventas, además de haber adquirido otro edificio mas y cuando paso a verlos, por saludar o por algo que necesite, soy siempre bien recibido y estamos hablando de que estoy por cumplir 68 años y que salí totalmente de la firma hace 7 años”.

**V.5 Industria alimentaria – Elaboración de embutidos, alimentos preparados, bocadillos finos y cortes especiales de carne.**

Este caso se consideró interesante porque es una empresa familiar que está a dos años de cumplir un centenario ininterrumpido de trabajo y continúa siendo los dueños la misma familia y ya va ahorita la 4ª generación, todos en línea consanguínea directa. Inclusive hubo el momento en que estuvieron trabajando simultáneamente tres generaciones: el bisabuelo, recio hombre de campo quien inició el negocio y que empezó siendo carnicería, el abuelo y el padre de la que junto con su esposo es ahora la actual dueña. Para esos ayeres, año de 1950, las edades de ellos eran 61, 34 y 6 respectivamente.

Cada generación le ha ido adicionando algo al negocio haciéndolo crecer , ganándose el prestigio de clientes, proveedores y amigos. Al platicar con la dueña, ella explicó que desde pequeña no le llamaba la atención ir a “la carnicería”, refiriéndose al negocio despectivamente.

Que además era la primera mujer en la familia, pues la empresa la empezó su bisabuelo, siguió su abuelo, luego su papá y ahora ella era la única hija y “mujer”. Pero tenía que ir a ayudar en la cocina y en otras cosas que se ofrecieran. Cuando estaba por terminar el gymnasium (equivalente a la preparatoria) se salió de la escuela y sus padres le dijeron que si no iba a estudiar , entoces debía dedicarse de lleno al negocio. Acordó con su padre el estudiar Alta Repostería, básicamente preparación de “bocadillos”, línea que estaban empezando para ese entonces. Así, por las mañanas tomaba las clases y en las tardes ayudaba en la cocina. Allí conoció a su esposo, que ya tenía cerca de 14 años trabajando en la empresa. Siguieron trabajando juntos en la empresa y después de tres años de casados = transcripción = “me sentía aburrida y frustrada de rebanar embutidos todo el día y no quería hacer eso el resto de mi vida”. Como previamente había tomado clases de decoración, les pidió apoyo y comprensión a su esposo y a su padre y dejó el negocio, encontrando trabajo en el sector que ella quería, actividad en la que se desarrolló bien; sin embargo se presentó una emergencia en la empresa familiar y aún teniendo firmado contrato en el otro trabajo, tuvo que dejarlo después de dos años y medio y empezar otra vez a trabajar en el negocio propio. El padre (3ª. Generación) conocía el trabajo del yerno y lo había observado muchos años, así que consideró que aunque este último era aún joven, ya estaba preparado para tomar el negocio y así se hizo. La negociación se pactó a 5 años, tiempo en que el señor seguirá trabajando como empleado además de continuar transmitiéndoles diariamente su experiencia con un sueldo bastante alto, pues su hija y yerno no tenían el suficiente

dinero ahorrado como para pagar cubrir el precio de transferencia. De esto hace tres años. El señor tiene a la fecha 59 años, la hija 28 y el yerno 34 y la pareja tiene dos niñas. Los comentarios finales fueron los siguientes:

Del padre : “ estoy trabajando muy agusto con ellos, estoy contento con mi vida. De niño no me gustó estudiar e ir a la escuela, quería ser bombero y mi papá y el abuelo me iniciaron en este negocio que me ha dado mucho, disfruto a mi familia (esposa, hija, yerno y nietas), creo que tengo muy buen humor , sólida economía y cada día mi hija y mi yerno son mas autónomos para tomar las decisiones del negocio. En dos años ya estaré formalmente fuera del negocio, pero desde luego siempre cerca para apoyarlos, como lo estuvo mi abuelo de mi padre hasta los 67 años en que falleció”.

El comentario final de ella fue: “Yo nunca hubiera podido tomar sola las riendas del negocio, ahora tenemos dos hijas, y a veces cuando ellas tienen que estar solas, siento que pagan el precio de que yo esté en el negocio. También pienso en que son mujeres y que quizá mas tarde, sea conveniente que también vengar a ayudar y conozcan un poco en el negocio, pero voy a luchar porque ellas decidan en qué quieren trabajar. Al mismo tiempo, creo que ahora soy más responsable y adulta y que aunque a veces me siga sintiendo como *león enjaulado o frustrada por lo que no pude hacer*, también estoy consciente de que no se puede tirar por la borda todo lo que la familia ha logrado. Es el mismo lugar, las mismas paredes, a lo mejor los mismos problemas, pero con nuevos ojos. Creo que trabajamos contentos, haciendo muchas cosas nuevas, buscando que siga creciendo la compañía y el buen nombre que tiene. Mi esposo está al frente del negocio, es talentoso

y creativo y ha sido simpático para mi papá ser empleado donde cerca de 20 años fue el jefe”.

## CONCLUSIONES

- Se pudo observar que aunque hay cambios de generación que se hacen a los cinco años, en su inmensa mayoría el proceso se lleva totalmente a cabo en 10 años y que éste tiene lugar cuando el ó los dueños tienen entre 50 y 55 años, para que cuando tengan alrededor de 60 años y en pleno de sus facultades, se puedan retirar a disfrutar lo previamente trabajado.
- La anterior conclusión coincide con el Informe presentado al gobierno de Dinamarca por el Ministerio de Impuestos, según dictamen núm. 1374/Agosto 1999 que a la letra dice: “El momento potencial de iniciar el cambio de generación de una actividad mercantil es cuando el propietario cumple 50 años”. Asimismo, las estadísticas mencionan que en promedio el tiempo que se lleva el traslado de la gestión hasta finiquitar el cambio de generación se lleva en promedio 10 años. Asimismo una encuesta realizada entre 400 representantes miembros del Dansk Handel & Service muestra que el 55% de las actividades comerciales que proyectan el cambio de propiedad, lo hacen a 10 años.<sup>4</sup>
- De las cinco empresas estudiadas, ninguna llevó a cabo el documento propuesto por el banco.
- En todos los casos consideraron que lo primero que hay que hacer y lo más importante es encontrar al comprador.
- Las características observadas en las empresas donde se estudio el cambio de generación fueron:

<sup>4</sup> P. Gammelby, 2003, Jyllands – Posten, morgenavisen, fredag den 14.marts.

1. Los empresarios empezaron a trabajar muy jóvenes e iniciaron su negocio cuando tenían alrededor de 22 años, excepto el dueño de la empresa publicitaria que empezó su compañía a los 39, pero había trabajado 20 años en la empresa de su padre en giro similar.
2. Todos eran empresarios exitosos con promedio de 20 años de haber iniciado su negocio.
3. El primer paso fue observar las posibilidades de trabajo de la gente y encontrar al vendedor.
4. De los cinco casos estudiados, dos o sea el 40% fue tradicional Generatiosskifte, o sea la transferencia de padres a hijo o hija.
5. Los actores que intervienen en el CG , efectivamente son los mencionados por Jyske Bank.
6. La secuencia que siguieron las empresas en el proceso

de CG fue:

- a) Encontrar al comprador
- b) Negociar con él
- c) Consultar al abogado
- d) Trabajar cada parte con su respectivo contador
- e) Tener un consejero
- f) Ir al Banco

- Según el mismo estudio hecho por el el Dansk Handel & Service, DHS – Despacho de consultoría especializada, del total de las empresas que han hecho cambio de generación, el 18% ha sido de padres a hijos, el 19% a trabajadores, el 17 % a alguna cadena de tiendas o a un mayorista, el 43% espera venderlo a un 3º y el 5%, calculan hacer el cambio de generación, casi para cerrar el negocio.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bo Christensen, Poil. 1995. *Samfundt.LM Binfo*, Danmark
- Bro, Henning og Kløvedal Reich, Ebbe. 1987. *Danmarks Historie Politik og Kultur, en introduktion for udlændinge*. Den Danske Forening. Holstebro, Danmark. **Denmark Statistiks, 2000**
- Jyske Bank. 2001. *Jyske Generationsskifte, hvem skal overtrage din virksomhed og hvordan?*. Herning, Danmark.
- Petri, Christian, Van Christensen, Thomas. 2002. *GENERATIONSSKIFTE nye og reviderede regler*, Forlagene Idag & Nordan, København.
- Petri, Christian, Vang Christensen, Thomas. 2001. *GENERATIONSSKIFTE af mindre virksomheder*, Forlagene Idag & Nordan, København.

- Taksø – Jensen. 1999. *Generationsskifte i ret og praksis*. Forlaget Magnus A/S, København.

## OTRAS FUENTES DE CONSULTA

Gammelby, Peter F. 2003. Den vanskelige generationsskifte Jyllands – Posten, Morgenavisen (periódico) Fredag den 14. marts 2003. Herning, Danmark, peter.gammelby@jp.dk

## PAGINAS DE INTERNET

[http://www.skm.dk/pub1/gen\\_skft/inde0012.htm](http://www.skm.dk/pub1/gen_skft/inde0012.htm)

Estancias cortas en las empresas y entrevistas a los empresarios.

Entrevistas con el Consejero Activo del Jyske Bank

## Administración

# Las micro y pequeñas empresas ante la apertura comercial: El caso del subsector alimentos, bebidas y tabaco en México

---

Andrés Morales Alquicira<sup>1</sup>  
Araceli Rendón Trejo<sup>1</sup>  
Silvia Pomar Fernández<sup>2</sup>



### RESUMEN

A partir de los cambios experimentados en la economía mundial y el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, la apertura comercial adquirió gran importancia en el mundo. México fue uno de los primeros países de América Latina en adoptarla. La apertura fue considerada el medio para inducir eficiencia a la industria mediante la adaptación rápida de las empresas a la dinámica competitiva, aprovechando al mismo tiempo los mercados de exportación.

La implementación de la apertura comercial trajo consigo la quiebra de numerosas empresas. Otras, ante su incapacidad de competir mediante la producción de bienes a precios más bajos que los provenientes del extranjero pasaron de ser productoras a comercializadoras.

Los problemas para las empresas micro y pequeña fueron aún mayores ya que además de los problemas mencionados, enfrentaban limitaciones tecnológicas y financieras, escasa o nula cultura empresarial, deficiencias en su capacitación y en la formación de recursos humanos.

Este trabajo examina los efectos que la apertura comercial ha tenido en las micro y pequeñas empresas del subsector de alimentos, bebidas y tabaco en México.

---

<sup>1</sup> Profesores – Investigadores del Departamento de Política y Cultura de la UAM- Xochimilco.

<sup>2</sup> Profesora – Investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM- Xochimilco.

## ABSTRACT

Since the world economic change and imports model diminishing returns, open markets grew in importance through the world. Mexico was one of first latin countries to adopt it. It was considered the way to induce efficiency to industry through a swift adapting to competition. Growth and industrial development through open marketing was based on technology and competitive inputs as important factors to encourage modernization, investment and employment.

Open markets bring along a number of firms brakedowns. Another firms changed from manufacturing to commerce. Problems grew for micro and small firms as faced technology and financial deficits, scarcing and null managerial culture, and education defficiencies on forming human resources.

This paper examines the effects on open markets in micro and small firms in mexican economic subsector on food, beberages and tobacco.

---

Palabras clave: MiPEs, apertura comercial  
Key words: SMEs, open market

## INTRODUCCIÓN

A partir de los cambios experimentados en la economía mundial y el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, la apertura comercial adquirió gran importancia en el mundo. México fue uno de los primeros países de América Latina en adoptarla. La apertura fue considerada el medio para inducir eficiencia a la industria mediante la adaptación rápida de las empresas a la dinámica competitiva, aprovechando al mismo tiempo los mercados de exportación. Las expectativas de crecimiento y desarrollo industrial mediante la apertura se basaban en el acceso a la tecnología y a insumos competitivos; factores importantes para alentar la modernización, la inversión y el empleo.

Las nuevas condiciones de la economía afectaron a las empresas en general. Para enfrentar la competencia mundial, permanecer en el mercado, crecer y aprovechar los mercados de exportación fue imprescindible efectuar cambios en los métodos de producción, organización y distribución de las empresas.

La implementación de la apertura comercial trajo consigo la quiebra de numerosas empresas. Otras, ante su incapacidad de competir mediante la producción de bienes a precios más bajos que los provenientes del extranjero pasaron de ser productoras a comercializadoras.

Los problemas para las empresas micro y pequeña fueron aún mayores ya que además de los problemas mencionados, enfrentaban limitaciones tecnológicas y financieras, escasa o nula cultura empresarial, deficiencias en su capacitación y en la formación de recursos humanos.

No obstante que los programas elaborados por los gobiernos de las últimas tres administraciones han tomado en cuenta a las micro y pequeñas empresas (Mypes) por su importancia como generadoras de empleo y como “contenedoras” de problemas de tipo social, siguen teniendo problemas. En particular en el subsector industrial de alimentos, bebidas y tabaco (subsector 31) sus principales variables macroeconómicas muestran resultados opuestos a los enunciados en los programas de fomento industrial del gobierno. Esto es, la apertura ha tenido efectos adversos sobre ellas.

Este trabajo examina los efectos que la apertura comercial ha tenido en las micro y pequeñas empresas del subsector 31. El análisis utiliza información estadística de los Censos Económicos de 1989, 1994 y 1999. Se adopta el criterio de estratificación presentado en marzo de 1999<sup>3</sup> por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) para las empresas industriales; esto es, sobre la base del número de empleados. Así, se consideran *microempresas* a aquéllas en las que laboran de 1 a 30 empleados y *pequeñas* a las que operan en un rango de 31 a 100 trabajadores.

El objetivo del trabajo es mostrar los efectos que ha tenido la apertura comercial en la micro y pequeña empresa del subsector alimentos, bebidas y tabaco. Para lograr lo anterior en primer lugar se reflexiona sobre la naturaleza de la apertura comercial y se presentan algunos programas que incluyen a las Mypes; en segundo lugar se analiza del comportamiento de los principales indicadores económicos

<sup>3</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy Secretaría de Economía), Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de marzo de 1999, pp. 5 y 6. En este acuerdo se establecen los criterios de estratificación para diferentes tipos de empresas con base en el número de empleados. Para las empresas del sector industrial la clasificación fue la siguiente: Microempresa, entre 0 y 30 empleados; Pequeña empresa, entre 31 y 100; Mediana empresa, de 101 a 500; y Gran empresa de 501 en adelante.

del subsector. Finalmente se presentan algunas conclusiones.

## 1. LA APERTURA COMERCIAL

La crisis experimentada por México en 1982 fue producto de cambios experimentados en la economía mundial y de los problemas estructurales que ya se manifestaban desde la década anterior. Estos últimos junto con la recesión mundial, el aumento de las tasas de interés y la desaceleración del crecimiento cuestionaron el modelo de sustitución de importaciones y llevaron a un cambio de modelo económico en la búsqueda de un acelerado proceso de modernización que posibilitara la inserción en la economía mundial. Los cambios estructurales del nuevo modelo exigían la apertura de la economía, cambios en la política de ingreso del capital externo, una menor participación del Estado (desincorporación de empresas públicas) y la liberalización financiera.

En particular la apertura hacia los mercados externos buscaba inducir eficiencia en el aparato productivo nacional<sup>4</sup> al exponer a las empresas establecidas en el país a la competencia mundial.

La apertura se manifestó en 1986 -año en que México

ingresó al GATT- con la casi total liberación y desgravación de las fracciones arancelarias, al tiempo que se eliminaron los precios oficiales de importación (Quinto Informe de Gobierno de Salinas de Gortari).

En 1987, no obstante los cambios realizados en la economía, el país enfrentaba una fuerte inflación<sup>5</sup>. Ante ello el gobierno implementó un conjunto de pactos económicos entre los distintos sectores productivos que posibilitaron el control de los precios y la estabilidad político-social. Se aceleró la privatización de empresas estatales<sup>6</sup>, se ajustó el tipo de cambio y se reorientó el esquema generalizado de subsidios para promover actividades manufactureras orientadas a la exportación.

La apertura comercial tenía por objetivo estimular la eficiencia de las empresas mediante la competencia de sus productos con los extranjeros en el mercado nacional, al mismo tiempo que se buscaba aprovechar los mercados de exportación.

En el proceso de apertura económica también fue importante el establecimiento de tratados comerciales con diversos países y regiones del mundo; el más importante fue el establecido con Estados Unidos y Canadá mediante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que inició operaciones el enero de 1994<sup>7</sup>. Con

<sup>4</sup> El modelo cerrado había ocasionado a muchas distorsiones al interior de país, entre ellas haber formado una planta productiva ineficiente y no competitiva.

<sup>5</sup> Alcanzó el 106% y el 159% en 1986 y en 1987 respectivamente (Dussel, 1997). A finales de 1987 la economía mexicana estaba en el umbral de la hiperinflación. La especulación financiera, ocasionada por la inestabilidad en los mercados bursátiles nacionales e internacionales, provocó una situación económica crítica que resultó en un repunte de la inflación que provocó expectativas de incrementos crecientes en los precios y la posibilidad de una indexación de los mismos al tipo de cambio.

<sup>6</sup> Esta privatización, que inició en 1983, fue reforzada a partir de 1989.

<sup>7</sup> En 1993 México se incorpora al Foro de la Cooperación Económica en Asia y el Pacífico (APEC), en 1994 a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Este último año suscribe además del TLC acuerdos de libre comercio con países de América Latina (Chile, Colombia, Venezuela y Costa Rica). En 1997 suscribe el Acuerdo de Asociación Económica Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea y, en 1999 concluye las negociaciones del Acuerdo de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (Dussel Peters, 1999).

el Tratado se establecieron reglas más estables y predecibles, lo que se esperaba estimularía la inversión nacional y extranjera (Cárdenas, 1999).

Las políticas y reformas estructurales macroeconómicas se aplicaron sin atender a las características particulares y al desarrollo de los diferentes sectores de la economía. Esto tuvo un alto costo ya que por un lado sectores enteros fueron afectados por la competencia mundial, desaparecieron gran cantidad de empresas micro y pequeñas y otras pasaron de ser productoras a comercializadoras. Por otro lado, gran cantidad de personal ocupado en empleos formales fue expulsado de sus trabajos y pasó a engrosar las filas de la economía informal. Además se deterioró en gran medida la capacidad adquisitiva del salario. En suma, se deterioró el nivel de vida de una gran porción de la población.

La apertura indiscriminada sólo pudo ser enfrentada por las empresas –generalmente medianas y grandes– que contaban con recursos financieros y humanos para modificar procesos productivos, adoptar nuevas tecnologías y acceder a mercados externos. Es por ello que la mayoría de las Mipes no pudieron incorporarse a esa nueva dinámica, muchas de estas desaparecieron<sup>8</sup>.

## 2. LA PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA EN MÉXICO

Las empresas micro y pequeñas constituyen la mayoría de los establecimientos en gran cantidad de países. Debido a que captan gran cantidad de mano de obra son objetos de atención de parte de gobiernos y diversas organizaciones

internacionales. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha dado apoyo a Latinoamérica en ese rubro. En 1977 en México se creó una iniciativa para facilitar la asistencia técnica a pequeños proyectos de grupos marginados (Small Projects Facility and Technical Assistance for Marginal Groups). Otros programas han sido auspiciados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Estados Americanos (OEA), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria (ONUDI), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la organización Maastricht (Comunidad Económica Europea). La Fundes, que promueve la creación y el desarrollo sostenible de la pequeña y mediana empresa en América Latina, opera en México desde 1993.

El apoyo hacia la pequeña empresa inició en la década de los cincuenta cuando en la mayoría de los países se reconoció su importancia. En los decenios siguientes los programas que se establecieron se enfocaron principalmente a los estímulos fiscales y al financiamiento preferencial. Todo esto se debió a que se privilegiaba a la gran empresa (Pomar y Rivera, 2001).

Entre 1976 y 1994 se crearon programas de apoyo financiero y de desarrollo integral. Los financieros se instrumentaron principalmente mediante Nacional Financiera (NAFIN). Estos fueron el Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) (1953), el Programa de apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI) (1978) y el Programa de la Micro y Pequeña Industria (PROMYP) (1989). Los programas de desarrollo global fueron: el de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI) (1976-1977), el de Desarrollo

<sup>8</sup> Muchas micro o pequeñas empresas desaparecen al no poder enfrentar la competencia pero los dirigentes de la empresa inician una nueva actividad. Es decir "muere la empresa pero no el empresario".

Integral de la Industria Mediana y Pequeña (PRODIMP) (1988) y el de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 (Ruiz Durán, 1995).

De 1995 a la fecha se buscó, mediante diversas políticas, reforzar a la micro y pequeña empresa de acuerdo a sus necesidades, acceso al crédito, el marco normativo, la capacitación y el desarrollo de la competitividad.

98

En cuanto al crédito, el apoyo a este sector se dio principalmente mediante la Banca de Desarrollo en las que destacan Nacional Financiera y el Banco de Comercio Exterior. Estos créditos se otorgaban a diferentes plazos y en diferente montos para financiar capital de trabajo, compra de activos, inicio de nuevos proyectos y reestructuración de pasivos. El Banco de Comercio Exterior otorgó apoyos financieros al exportador directo e indirecto.

El gobierno ha creado otros programas como el Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), el Fondo Nacional de Apoyos para la Empresa en Solidaridad (FONAES), Programa de Banca Social y Microcréditos para apoyar a micronegocios y personas con escasos recursos que generan autoempleos. Con todo, resulta bastante sorprendente el que en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2001, no se incluya entre los treinta y dos programas sectoriales que se enuncian, alguno dirigido específicamente a las micro y pequeñas empresas. La atención está puesta en otros aspectos.

Desde el punto de vista legal, desde el sexenio pasado se han creado regímenes fiscales que permiten un pago menor en relación a los ingresos, hay algunas facilidades administrativas y exención en el pago de impuestos.

Para capacitar a los trabajadores de las micro y pequeña empresa en los noventa se crearon programas los cuales continúan vigentes como: el Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE) creado el 14 de abril de 1999 y el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), creado desde 1992. Nacional Financiera cuenta con programas de capacitación, para la elaboración del plan de negocios, y varios cursos relacionados con el manejo de cada una de las áreas de la empresa.

Para mejorar la competitividad en 1999 se establecieron convenios de colaboración entre el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el Consejo Mexicano de Subcontratación (CMS). También se han establecido convenios entre el CMS y el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)<sup>9</sup>.

Es decir, prácticamente desde la década de los setenta ha habido programas encaminados a apoyar a este tamaño de empresas. En las siguientes secciones se presenta el comportamiento de estas empresas. Podrá observarse el efecto que tuvo la apertura en su desempeño.

### 3. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

El papel que desempeñan las Mipes en el desarrollo económico y social del país es muy importante. En materia económica, además de generar riqueza y empleo en el país (cerca del 60% en 1998), contribuyen a una mayor distribución del ingreso, permiten que el crecimiento de las actividades económicas sea menos concentrado

<sup>9</sup> En el convenio celebrado el 19 de marzo de 1999 entre el CMS y COMPITE, Nacional Financiera presentó el diseño del esquema de Financiamiento y Apoyo a la Subcontratación.

geográficamente, ayudan a la diversificación, constituyen un apoyo para el desarrollo de otros sectores, limitan la presencia de los monopolios y fomentan la libre empresa. (Anzola, 1994).

Desde el punto de vista social las Mipes, además de incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero contribuye a capacitar la mano de obra. El desempleo ha llevado a la creación de empresas micro y pequeñas, lo que ha dado la posibilidad a muchas personas de autoemplearse y capacitar a quienes trabajan en ellas<sup>10</sup>.

En estas empresas se impulsa el trabajo del artesano, el técnico y el profesional para que en forma individual o colectiva desarrollen una ventaja competitiva. En los últimos años, se han incorporado a estas empresas, personas incapacitadas físicamente por edad o en dificultad para conseguir empleo; esa situación que no se da tan fácilmente en las empresas medianas o grandes.

*La micro y pequeña empresa, aún cuando tiene algunos problemas<sup>11</sup>, también tiene ventajas. Entre ellas están las siguientes:*

a) Capacidad especial para incorporar la innovación tecnológica.

b) Capacidad especial para adaptarse a los cambios de la demanda..

c) Mayor capacidad para adoptar la especialización flexible.

d) Mayor capacidad para establecer un vínculo personal en su relación productiva.

*Este tamaño de empresas puede asimilar cambios tecnológicos con relativa facilidad dependiendo de los sectores en que se ubique. Por sus características las Mipes pueden secundar y multiplicar los beneficios del desarrollo.*

99

### 3.1 EN LA ECONOMÍA NACIONAL

La importancia que tienen las micro y pequeñas empresas en la economía nacional puede abordarse desde diferentes enfoques. Aquí se resalta el impacto que tienen en la generación de empleo, por esa razón se analizan las variables: unidades económicas<sup>12</sup> y personal ocupado<sup>13</sup>.

#### UNIDADES ECONÓMICAS

De acuerdo con el criterio de estratificación para empresas industriales de la SECOFI de marzo de 1999, en 1998 había en México 2,726,366 empresas<sup>14</sup>, de ellas el 96 % eran

<sup>10</sup> Esto es importantes ya que muchas personas que en este tipo de empresas trabajan no tienen una formación profesional.

<sup>11</sup> Escasez del dinero y alto costo del mismo, obsolescencia tecnológica, falta de liquidez -lo que provoca poco acceso al crédito- y sobre todo una falta de cultura empresarial. Esta última es la capacidad del empresario para planear, organizar y dirigir adecuadamente su empresa, además de tener la habilidad de realizar cambios cuando el medio ambiente interno y externo afecte la operación de la empresa.

<sup>12</sup> Son las unidades estadísticas de observación sobre las cuales se recopilan datos económicos, físicamente son establecimientos dedicados en forma exclusiva o predominantemente a un tipo de actividad económica, en una sola ubicación, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, en la cual se combinan acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora y cuyo objetivo es realizar actividades de producción industrial. Adaptado del XIII Censo Industrial, Resultados definitivos, Censos Económicos 1989, INEGI, México, 1992, página 77.

<sup>13</sup> Son las personas que dependen de una unidad económica y trabajaron bajo su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral anual, recibiendo regularmente un pago e incluso sin recibirlo. Incluye: el personal de la unidad económica que trabajó fuera de la misma bajo su control laboral y legal; trabajadores en huelga, personas con licencia por enfermedad; vacaciones o licencia temporal; propietarios; socios; familiares y trabajadores a destajo. Excluye: personas pensionadas; trabajadores por honorarios, comisiones o iguales; y los trabajadores suministrados por otra razón social. Técnicamente resulta de dividir la suma del personal ocupado de cada mes entre los meses trabajados. Adaptado del XIII Censo Industrial... Op. Cit. Página 75.

<sup>14</sup> NAFINSA, "Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa", El Mercado de Valores, México, Octubre 2001, página 46.

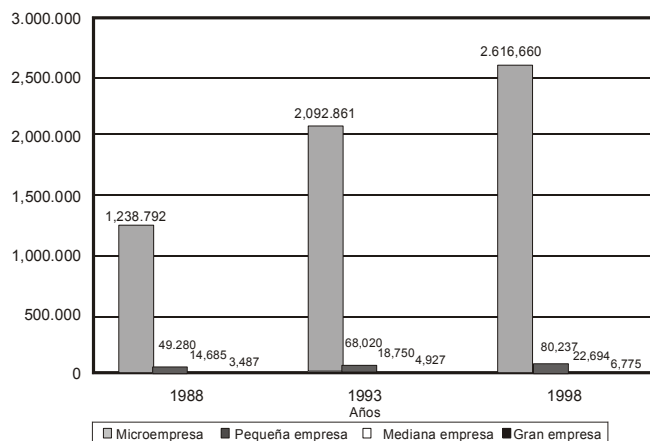


microempresas, el 2.9 % pequeñas empresas, 0.8 % medianas empresas y únicamente 0.2 % grandes empresas. La participación de las micro y pequeñas empresas en la economía nacional revelan por si mismas la importancia que tienen para el país (ver cuadro 1 y gráfica 1).

Al analizar el comportamiento de las Mipes mediante tasas de crecimiento, se observa que entre 1993 y 1998 disminuye el ritmo de crecimiento del número de establecimientos. Estos eventos coinciden con la profundización del proceso de apertura comercial<sup>15</sup>.

100

**Gráfica 1**  
Unidades económicas en la economía nacional por tamaño de empresa



**Cuadro 1** Fuente: Cuadro 1.

Unidades económicas en la economía nacional por tamaño de empresa					
Tamaño	1988	1993	1998	1993/1988	1998/1993
	(Número)			(% de crecimiento)	
Microempresa	1,238,792	2,092,861	2,616,660	68.9	25.0
Pequeña empresa	49,280	68,020	80,237	38.0	18.0
Mediana empresa	14,685	18,750	22,694	27.7	21.0
Gran empresa	3,497	4,927	6,775	40.9	37.5
Total	1,306,254	2,184,558	2,726,366	67.2	24.8
	(Estructura porcentual)				
Microempresa	94.8	95.8	96.0		
Pequeña empresa	3.8	3.1	2.9		
Mediana empresa	1.1	0.9	0.8		
Gran empresa	0.3	0.2	0.2		
Total	100.0	100.0	100.0		

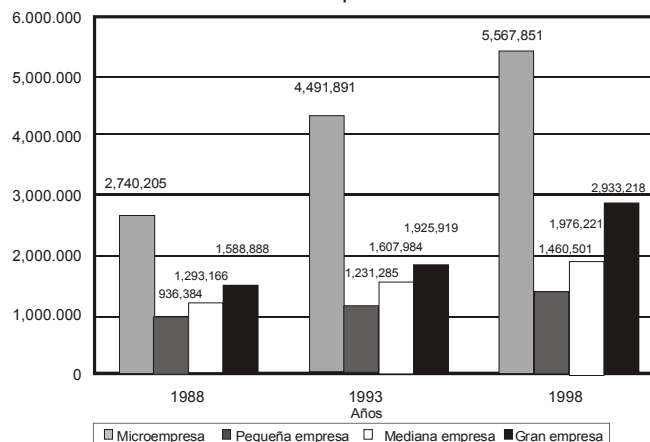
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nacional Financiera, «Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa», en El Mercado de Valores, México, Octubre 2001, pp. 46.

<sup>15</sup> En enero de 1994 entra en vigor el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México. En diciembre del mismo año el gobierno mexicano adopta una política cambiaria peso-dólar determinada por las fuerzas del mercado. Ambas acciones buscan estimular y promover el desarrollo de las empresas mexicanas.

## PERSONAL OCUPADO

En 1998 los 2,726,366 empresas que había en México, ocuparon 11,937,791 personas. El 46.6 % laboró en microempresas, 12.2 % en pequeñas empresas, 16.6 % en medianas y el 24.6 % en grandes empresas. Los datos muestran que ese año cerca del 60 % del personal ocupado en la economía trabajó en micros o pequeñas empresas; éstas como se dijo representaban el 99 % de las empresas del país. Destaca también que las grandes empresas, las cuales constituían el 0.2 % del total, concentraron casi un 25 % del personal ocupado. En los tres años analizados (1988, 1993, 1998), las micro y pequeñas empresas han empleado más mano de obra que las medianas y grandes empresas (ver gráfica 2).

**Gráfica 2**  
Personal ocupado en la economía nacional por tamaño de empresa



Fuente: Cuadro 2.

**Cuadro 2**

Personal ocupado en la economía nacional por tamaño de empresa					
Tamaño	1988	1993	1998	1993/1988	1998/1993
	(Número)			(% de crecimiento)	
Microempresa	2,740,205	4,491,891	5,567,851	63.9	24.0
Pequeña empresa	936,384	1,231,285	1,460,501	31.5	18.6
Mediana empresa	1,293,166	1,607,984	1,976,221	24.3	22.9
Gran empresa	1,558,888	1,925,919	2,933,218	23.5	52.3
Total	6,528,643	9,257,079	11,937,791	41.8	29.0
	(Estructura porcentual)				
Microempresa	42.0	48.5	46.6		
Pequeña empresa	14.3	13.3	12.2		
Mediana empresa	19.8	17.4	16.6		
Gran empresa	23.9	20.8	24.6		
Total	100.0	100.0	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nacional Financiera, «Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa», en *El Mercado de Valores*, México, Octubre 2001, pp. 47.

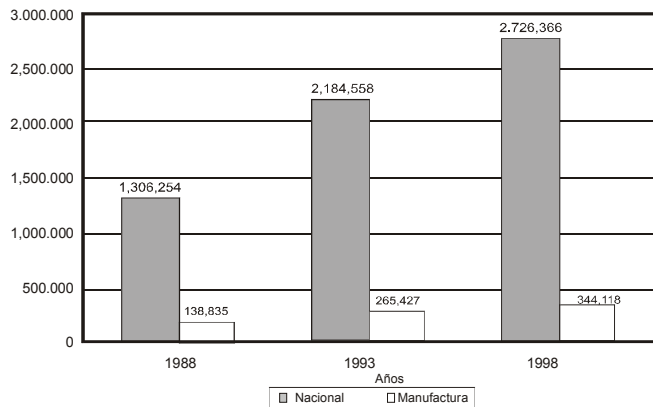
La tasa de crecimiento del personal ocupado de las micro y pequeñas empresas muestra que entre 1993 y 1998 hay una desaceleración similar a la que se tiene en su número de unidades económicas. Estos resultados contrastan con el crecimiento espectacular de la gran empresa: su tasa pasa de 23.5 % en 1988-1993 a 52.3 % en 1993-1998 (ver cuadro 2).

### 3.2 EN EL SECTOR MANUFACTURERO

El sector manufacturero es uno de los más dinámicos de la economía. En 1988 estaba integrado por 138,835 unidades económicas que representaban el 10.6 % del total de establecimientos de la economía, diez años después contaba con 344,118 unidades que significaban el 12.6 % (ver gráfica 3).

**Gráfica 3**

Unidades económicas productivas en la economía nacional y el sector manufacturero

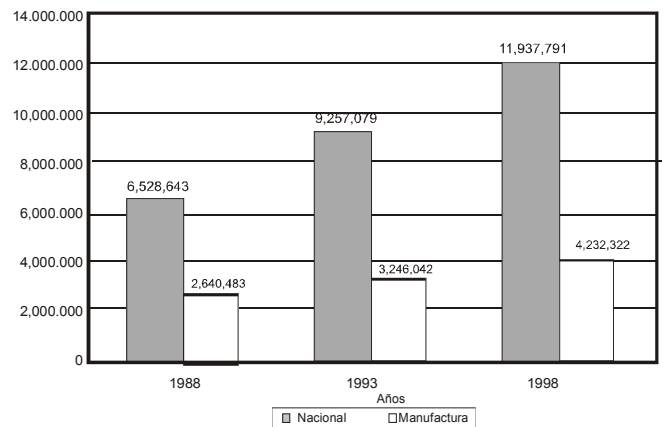


Fuente: Nacional Financiera, «Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa», en *El Mercado de Valores*, México, Octubre 2001, pp. 46.

En 1988 el sector manufacturero dio empleo a 2,640,483 personas que representaron el 40.4 % de la mano de obra ocupada en la economía, en 1993 trabajaron 3,246,042 de personas que significaron el 35.1 %, finalmente en 1998 laboraron 4,232,322 personas, 35.5 % del total nacional (ver gráfica 4).

**Gráfica 4**

Personal ocupado en la economía nacional y en la manufactura



Fuente: Nacional Financiera, «Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa», en *El Mercado de Valores*, México, Octubre 2001, pp. 47.

### UNIDADES ECONÓMICAS

En 1998 había en México 344,118 unidades económicas manufactureras. El 95.4 % eran microempresas (328,166), las pequeñas empresas representaban el 2.7 % (9,147), el 1.6 % eran medianas (5,431) y sólo el 0.4 % eran grandes empresas (1,374) (ver gráfica 5). La participación de las Mipes tanto en la economía nacional como en el sector manufacturero fue similar (entre 98 y 99 por ciento). No

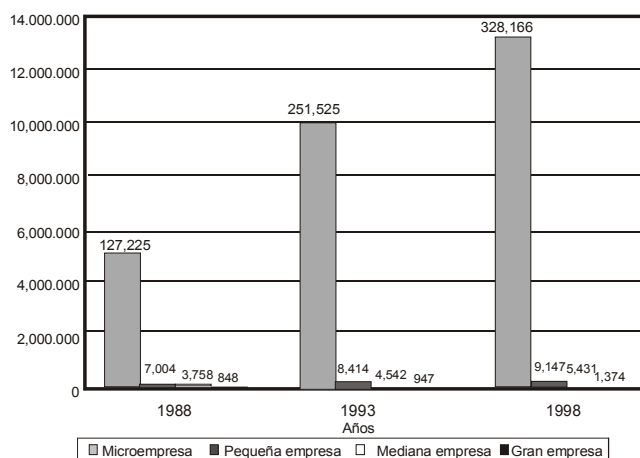
sucedió lo mismo con las grandes empresas ya que éstas representaron el 0.4 %, en el sector manufacturero mientras que en la economía nacional el porcentaje fue de 0.2 %. Eso refleja una diferencia relativa de 100 %. El análisis del comportamiento de las unidades mediante tasas de crecimiento muestra que entre 1993 y 1998 ocurrió una desaceleración en el número de unidades de las Mipes. En la categoría de grandes empresas hubo un comportamiento opuesto (ver cuadro 3).

### PERSONAL OCUPADO

En 1998 el sector manufacturero ocupó 4,232,322 personas. El 25.7 % laboró en microempresas, un 11.9 % en pequeñas empresas, 27.8 % en medianas y un 34.5 % en grandes

**Gráfica 5**

Establecimientos manufactureros por tamaño de empresa



Fuente: Cuadro 3.

**Cuadro 3**

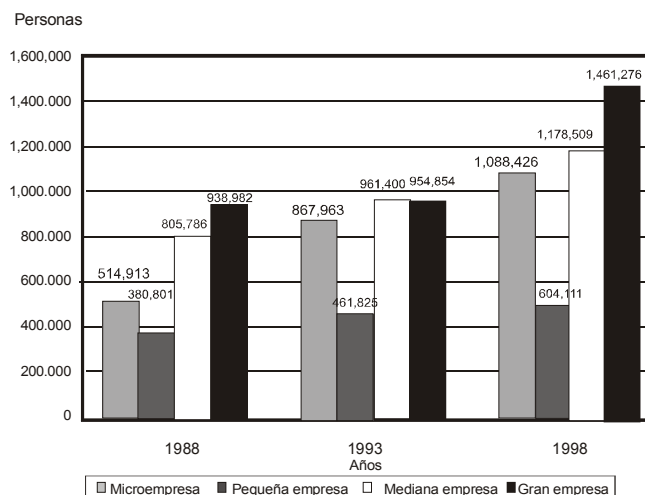
Unidades económicas manufactureras por tamaño de empresa					
Tamaño	1988	1993	1998	1993/1988	1998/1993
	(Número)			(% de crecimiento)	
Microempresa	127,225	251,524	328,166	97.7	30.5
Pequeña empresa	7,004	8,414	9,147	20.1	8.7
Mediana empresa	3,758	4,542	5,431	20.9	19.6
Gran empresa	848	947	1,374	11.7	45.1
Total	138,835	265,427	344,118	91.2	29.6
	(Estructura porcentual)				
Microempresa	91.6	94.8	95.4		
Pequeña empresa	5.0	3.2	2.7		
Mediana empresa	2.7	1.7	1.6		
Gran empresa	0.6	0.4	0.4		
Total	100	100	100		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nacional Financiera, «Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa», en El Mercado de Valores, México, Octubre 2001, pp. 46.

empresas (ver cuadro 4 y gráfica 6). Es interesante destacar que en los tres años estudiados las grandes empresas emplearon una mayor cantidad de mano de obra que la microempresa; esta situación contrasta con lo que se dio en la economía nacional en donde la microempresa fue la que empleó más mano de obra.

En forma similar a lo que acontece en la economía nacional, la variable personal ocupado de las micro y pequeñas empresas del sector manufacturero (cuantificado mediante tasas de crecimiento) mostró una desaceleración entre 1993 y 1998. Este comportamiento también fue similar al que presentó la variable número de unidades económicas en el sector (ver cuadro 4).

**Gráfica 6**  
Personal ocupado en la manufactura por tamaño de empresa



Fuente: Cuadro 4.

**Cuadro 4**

Personal ocupado en la manufactura por tamaño de empresa					
Tamaño	1988	1993	1998	1993/1988	1998/1993
	(Número)			(% de crecimiento)	
Microempresa	514,913	867,963	1,088,426	68.6	25.4
Pequeña empresa	380,802	461,825	504,111	21.3	9.2
Mediana empresa	805,786	961,400	1,178,509	19.3	22.6
Gran empresa	938,982	954,854	1,461,276	1.7	53.0
Total	2,640,483	3,246,042	4,232,322	22.9	30.4
	(Estructura porcentual)				
Microempresa	20	27	26		
Pequeña empresa	14	14	12		
Mediana empresa	31	30	28		
Gran empresa	36	29	35		
Total	100	100	100		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nacional Financiera, «Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa», El Mercado de Valores, México, Octubre 2001, pp. 47.

### 3.3 EN EL SUBSECTOR ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO

El subsector alimentos, bebidas y tabaco ocupa un lugar importante en el desarrollo del país. En 1998 participó con el 34.18 % de los establecimientos manufactureros y generó el 18.7 % del empleo del sector.

Entre 1988 y 1998, el subsector se desarrolló en un entorno económico caracterizado por apertura comercial, cambios en el comercio mundial, períodos de crisis económica, tipos de cambio sobrevaluados y subvaluados y tratados comerciales con diferentes países.

Con la apertura comercial el subsector experimentó un proceso de concentración. El año de 1998 se caracterizó por una profunda polarización productiva; por una parte el 99 % de las unidades económicas eran micro y pequeñas empresas, las cuales concentraban el 51 % del personal ocupado y generaban alrededor el 29 % de la producción bruta; por la otra, el restante 1 % de las unidades - que eran medianas y grandes empresas - concentraban el 49 % de personal ocupado y generaban el 71 % de la producción bruta. Es decir, no obstante su escasa proporción dentro del conjunto de las empresas, las medianas y grandes generaron casi las  $\frac{3}{4}$  de la producción y generaron casi la misma proporción de empleo que los otros tamaños de empresas.

#### UNIDADES ECONÓMICAS

En 1998 el subsector alimentos bebidas y tabaco contaba con 117,616 unidades económicas distribuidas en las siguientes 13 ramas industriales:

- Industria de la carne
- Elaboración de productos lácteos
- Elaboración de conservas alimenticias
- Beneficio y molienda de cereales
- Elaboración de productos de panadería
- Molienda de nixtamal y Fabricación de tortillas
- Fabricación de aceites y grasas comestibles
- Industria azucarera
- Fabricación de cocoa, chocolate y confitería
- Otros productos alimenticios para consumo humano
- Alimentos preparados para animales
- Industria de las bebidas
- Industria del tabaco

El 98 % de los establecimientos eran microempresas, el 1.2 % pequeñas empresas, el 0.6 % medianas y sólo el 0.2 % grandes empresas.

La distribución porcentual de los establecimientos en los años reportados por los censos -1988, 1993 y 1998 - son similares (ver cuadro 5 y gráfica 7), sin embargo se observan comportamientos distintos entre las micro y las pequeñas empresas. Las primeras presentan una participación creciente en todos los años mientras que las segundas muestran una participación decreciente. En la misma situación se encuentran la mediana y gran empresa.

Al analizar el número de establecimientos en valores absolutos se detectan algunas diferencias con el análisis de participación porcentual. Esto es, el número de establecimientos de las microempresas aumentan todos los años, en tanto que los de las empresas pequeñas aumentan entre 1988 y 1993, para luego disminuir un 35 % en 1998

Cuadro 5

## Subsector alimentos, bebidas y tabaco, características de las empresas por tamaño

Concepto	1988		1993		1998		1993/1988	1998/1993
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	%	%
<b>Microempresa</b>								
Unidades económicas	47,949	95	88,843	97	115,239	98	85.3	29.7
Personal ocupado	149,188	27	254,905	36	334,241	42	70.9	31.1
Remuneraciones	267,673	8	1,072,521	9	3,688,289	12	300.7	243.9
Activos fijos netos	1,493,229	8	6,560,049	14	24,190,101	16	339.3	268.7
Formación bruta de capital fijo	167,002	17	377,807	9	1,137,557	10	126.2	201.1
Producción bruta	4,097,133	10	18,579,879	15	71,533,340	19	353.5	285.0
Insumos totales	2,843,998	10	12,179,846	16	56,764,554	22	328.3	366.1
Valor agregado censal bruto	1,253,136	10	6,400,033	13	14,768,786	12	410.7	130.8
<b>Pequeña empresa</b>								
Unidades económicas	1,676	3	2,097	2	1,361	1	25.1	-35.1
Personal ocupado	71,294	13	93,262	13	74,180	9	30.8	-20.5
Remuneraciones	363,003	11	1,590,607	13	3,031,414	10	338.2	90.6
Activos fijos netos	1,944,076	10	5,838,567	13	12,202,739	8	200.3	109.0
Formación bruta de capital fijo	168,731	17	474,964	12	875,336	8	181.5	84.3
Producción bruta	6,242,319	15	17,373,244	14	37,182,292	10	178.3	114.0
Insumos totales	4,641,724	17	12,404,816	16	28,505,103	11	167.2	129.8
Valor agregado censal bruto	1,600,596	12	4,968,429	10	8,677,189	7	210.4	74.6
<b>Mediana empresa</b>								
Unidades económicas	633	1	804	1	802	1	27.0	-0.2
Personal ocupado	139,160	26	191,862	27	181,353	23	37.9	-5.5
Remuneraciones	1,000,569	30	4,880,126	39	10,337,270	33	387.7	111.8
Activos fijos netos	5,465,491	29	18,582,738	40	50,827,336	34	240.0	173.5
Formación bruta de capital fijo	305,343	31	1,583,025	39	3,857,356	35	418.4	143.7
Producción bruta	14,346,276	35	47,588,667	38	128,107,748	34	231.7	169.2
Insumos totales	10,126,528	37	30,549,038	39	87,186,228	34	201.7	185.4
Valor agregado censal bruto	4,219,748	32	17,039,630	36	40,921,520	34	303.8	140.2
<b>Gran empresa</b>								
Unidades económicas	196	0	188	0	214	0	-4.1	13.8
Personal ocupado	184,061	34	164,224	23	201,523	25	-10.8	22.7
Remuneraciones	1,747,426	52	5,014,277	40	14,736,609	46	187.0	193.9
Activos fijos netos	9,876,932	53	15,347,242	33	61,404,130	41	55.4	300.1
Formación bruta de capital fijo	357,451	36	1,612,722	40	5,283,451	47	351.2	227.6
Producción bruta	15,825,296	39	42,459,996	34	138,387,579	37	168.3	225.9
Insumos totales	9,738,386	36	23,421,359	30	81,191,933	32	140.5	246.7
Valor agregado censal bruto	6,086,910	46	19,038,637	40	57,195,646	47	212.8	200.4
<b>Total</b>								
Unidades económicas	50,454	100	91,932	100	117,616	100	82.2	27.9
Personal ocupado	543,703	100	704,253	100	791,297	100	29.5	12.4
Remuneraciones	3,378,671	100	12,557,530	100	31,793,582	100	271.7	153.2
Activos fijos netos	18,779,728	100	46,328,596	100	148,624,306	100	146.7	220.8
Formación bruta de capital fijo	998,526	100	4,048,518	100	11,153,700	100	305.4	175.5
Producción bruta	40,511,024	100	126,001,787	100	375,210,959	100	211.0	197.8
Insumos totales	27,350,635	100	78,555,058	100	253,647,818	100	187.2	222.9
Valor agregado censal bruto	13,160,390	100	47,446,729	100	121,563,141	100	260.5	156.2

Las variables unidades económicas y personal ocupado se expresan en unidades, las demás en miles de pesos de 2002.

Fuentes:

Elaboración propia con base en datos de INEGI.

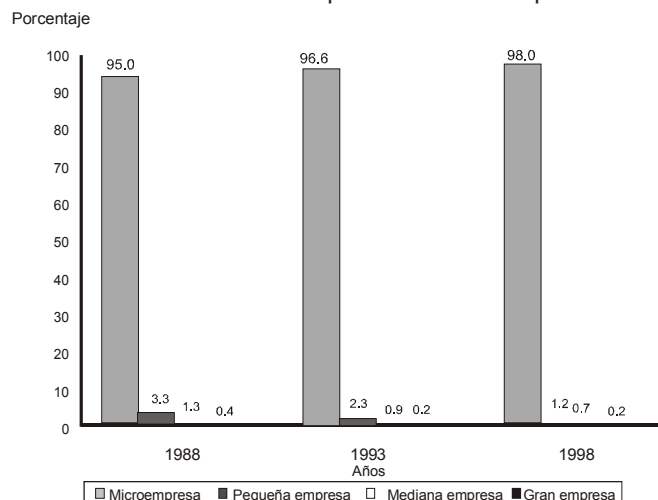
Datos 1988: INEGI, XIII Censo Industrial, Resultados Definitivos, Subsector 31, Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Cuadro RIES 06, Censos Económicos 1989, México 1992.

Datos 1993: INEGI, XIV Censo Industrial, Resultados Oportunos, Tabulados Básicos, Subsector 31, Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Cuadro RONA 07, Censos Económicos 1994, México 1994.

Datos 1998: INEGI, XV Censo Industrial, Industrias Manufactureras, Subsector 31, Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Tabulados Básicos, Cuadro MANA 02, Censos Económicos 1999, México 2001.

**Gráfica 7**

Subsector alimentos, bebidas y tabaco, porcentaje de unidades económicas por tamaño de empresa



Fuente: Cuadro 5.

registrando un número de establecimientos inferior a los que habían en 1988.

Entre 1993 y 1998 se dan dos hechos económicos significativos que perduran hasta hoy (2003): el inicio de operaciones del Tratado de Libre Comercio de México-Canadá-Estados Unidos (TLC) en enero de 1994 y, la determinación del tipo de cambio peso-dólar mediante las fuerzas del mercado en diciembre del mismo año. Estos sucesos refuerzan la apertura y determinan el comportamiento de las Mipes del subsector. Particularmente el hecho de que la mayoría de las microempresas que surgen entre 1993 y 1998 se ubican en el estrato más bajo de trabajadores (0-2 personas ocupadas) refleja un empobrecimiento en la economía como se observa en el cuadro 6. Una de las características de ese estrato es que son en su mayoría microempresas familiares que surgen

ante la pérdida de empleos formales; los ocupados son generalmente familiares que pueden o no percibir remuneraciones. Estas últimas por lo regular son bajas.

**Cuadro 6**

Subsector alimentos, bebidas y tabaco: Estratos de personal ocupado en las microempresas			
Estratos	Unidades económicas		
	1988	1993	1998
Microempresas	47,949	88,843	115,239
Estratos			
0 a 2 personas	26,081	53,536	71,923
3 a 5 personas	16,896	27,414	33,440
6 a 10 personas	3,372	5,498	6,423
11 a 15 personas	1,055	1,564	1,745
16 a 20 personas	545	831	843
21 a 30 personas	nd	nd	865

Fuentes:

Datos 1988: INEGI, XIII Censo Industrial, Resultados Definitivos, Subsector 31, Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Cuadro RIES 06, Censos Económicos 1989, México 1992. Datos 1993: INEGI, XIV Censo Industrial, Resultados Oportunos, Tabulados Básicos, Subsector 31, Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Cuadro RONA 07, Censos Económicos 1994, México 1994. Datos 1998: INEGI, XV Censo Industrial, Industrias Manufactureras, Subsector 31, Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Tabulados Básicos, Cuadro MANA 02, Censos Económicos 1999, México 2001.

## PERSONAL OCUPADO

En 1998 el subsector alimentos bebidas y tabaco empleó a 791,297 personas. El 42.2 % laboró en microempresas (334,241 trabajadores), el 9.4 % en pequeñas empresas (74,180 trabajadores), el 22.9 % en medianas (181,353 trabajadores) y el 25.5 % en grandes empresas (201,523 trabajadores).

En la distribución porcentual del empleo se observan tres comportamientos claramente diferenciados:

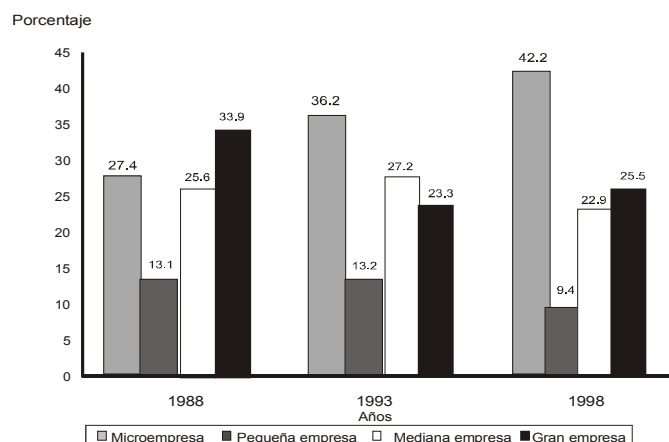
1. Las microempresas en los tres años estudiados tienen una creciente participación (ver gráfica 8).



2. Las pequeñas y grandes empresas aumentan sus participaciones en 1988 y 1993 pero en 1998 sus porcentajes son inferiores a los de diez años antes.
3. Las grandes empresas se comportan de manera opuesta a las pequeñas y medianas empresas.

**Gráfica 8**

Subsector alimentos, bebidas y tabaco, porcentaje de personal ocupado por tamaño de empresa



Fuente: Cuadro 5.

El análisis con valores absolutos arroja datos interesantes. Por ejemplo, aunque las microempresas emplean más personas en cada uno de los años estudiados, registran una desaceleración en el crecimiento de su número de ocupados; así entre 1988-1993 y 1993-1998 su tasa de crecimiento pasa de 71 % a 31 % respectivamente (ver cuadro 5). La situación más drástica ocurre en las pequeñas empresas, éstas invierten su tasa al pasar de 31 % a -20 % en esos períodos respectivamente. Una situación opuesta

ocurre en la gran empresa, su tasa cambia de negativa a positiva en los mismos lapsos.

#### 4. SITUACIÓN PRODUCTIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SUBSECTOR

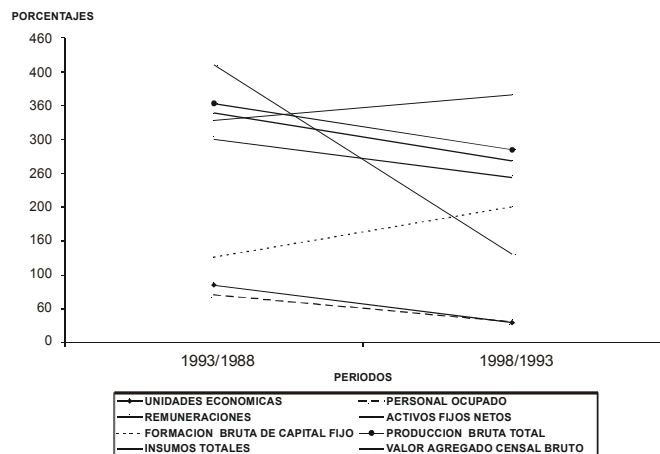
La producción en el subsector alimentos, bebidas y tabaco ha experimentado un profundo proceso de concentración en la apertura comercial. En 1998 el 99 % de las unidades económicas eran micro y pequeñas empresas, el restante 1 % eran medianas y grandes. En conjunto las primeras participan con alrededor del 30 % de la producción bruta, el resto (70%) es generado por las empresas medianas y grandes, situación que marca una profunda concentración y desigualdad.

Para analizar las características de las Mipes, se calcularon tasas de crecimiento con información de las ocho variables económicas del subsector reportadas en los tabulados básicos de los Censos económicos de 1988, 1993 y 1998: unidades económicas, personal ocupado, remuneraciones, activos fijos netos, formación bruta de capital fijo, producción bruta, insumos totales y valor agregado censal bruto.

En el caso de las microempresas, los resultados muestran que seis de sus variables tienen crecimientos menores entre 1993 y 1998 que entre 1988 y 1993. Dos variables, formación bruta de capital fijo e Insumos totales tienen un comportamiento opuesto (ver gráfica 9).

**Gráfica 9**

Microempresas del subsector alimentos, bebidas y tabaco, tasas de crecimiento de sus principales variables



Fuente: Cuadro 5.

La formación bruta de capital fijo mide el nivel de inversión en activos fijos aplicados durante un año<sup>16</sup>. En el caso de las microempresas, su incremento entre 1993 y 1998 se debe principalmente al aumento de ese tipo de establecimientos durante el período. En cuanto a los insumos totales<sup>17</sup> su mayor crecimiento en el mismo período se debe al aumento en la producción (285 %). Al

relacionar el comportamiento de los insumos con el descenso del valor agregado censal bruto<sup>18</sup> se deduce que no obstante el aumento de insumos consumidos por las microempresas, su generación de valor creció a un menor ritmo.

Hay un segundo elemento que destaca en el análisis, las microempresas producen una unidad de valor agregado por cada 3.8 unidades de insumos – las grandes empresas consumen 1.4 unidades – lo que las convierte en fuertes consumidoras intermedias.

La situación de mayor desaceleración se presenta en las pequeñas empresas, los resultados muestran que sus ocho variables tienen menores crecimientos entre 1993 y 1998 que entre 1988 y 1993. Sus variables unidades económicas y personal ocupado tienen incluso tasas negativas (ver gráfica 10).

## INVERSIÓN, PRODUCCIÓN Y VALOR AGREGADO

Con el objeto de analizar la relación que existe entre la inversión y la producción de las micro y pequeñas empresas del subsector alimentos bebidas y tabaco, y ante la imposibilidad de contar con la variable inversión

<sup>16</sup> La formación bruta de capital fijo es el valor de los activos fijos comprados por las unidades económicas durante el año de referencia (hayan sido nacionales o importados, nuevos o usados) menos el valor de las ventas de activos fijos realizados durante ese año. Incluye dentro de las compras de activos fijos el valor de las renovaciones, mejoras y reformas mayores realizadas a los activos fijos que prolongan su vida útil en más de un año o aumentan su productividad; y, los activos fijos producidos por las unidades económicas para su uso propio. Adaptado del XIII Censo Industrial... Op. Cit. Página 73.

<sup>17</sup> Los insumos totales se refieren al importe de los bienes y servicios consumidos durante un año, por la unidad económica para el desarrollo de su actividad principal, tales como: materiales para la prestación de servicios; envases, empaques y similares; combustible y lubricantes; energía eléctrica; alquiler de equipo de trabajo y otros bienes muebles e inmuebles; materias primas y auxiliares consumidas, y servicios de maquila. Adaptado del XIII Censo Industrial... Op. Cit. Página 74.

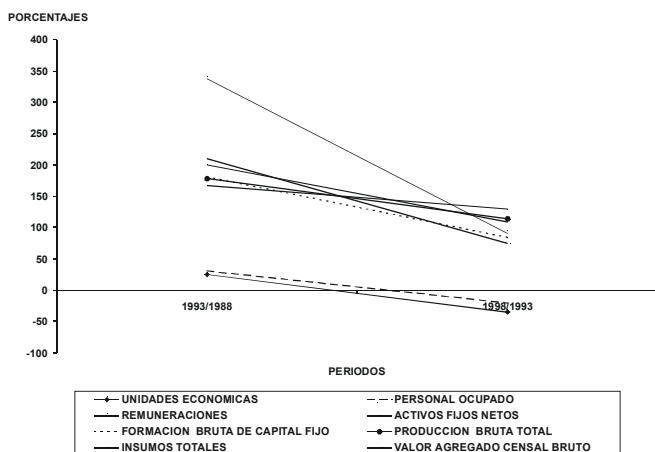
<sup>18</sup> El valor agregado censal bruto es el valor que resulta de restar a la producción bruta total, el importe de los insumos totales. Se le llama bruto, porque no se le han deducido las asignaciones por la depreciación de los activos fijos. Adaptado del XIII Censo Industrial... Op. Cit. Página 79.

directamente, en esta sección se utilizó como variable sustituta de la inversión a los activos fijos netos<sup>19</sup>. El estudio se elaboró mediante tasas de crecimiento entre los años 1988, 1993 y 1998. Los resultados muestran de conjunto dos situaciones claramente diferenciadas: por una parte las micro y pequeñas empresas tienen tendencias decrecientes tanto en inversión como en producción, por otra, las grandes empresas presentan tendencias crecientes en ambas variables (ver gráfica 11).

Entre las micro y pequeñas empresas se observan al menos dos diferencias en el posicionamiento de sus variables. En las primeras la producción está por encima de la inversión, mientras que en las segundas el orden está invertido al inicio (entre 1988 y 1993) y apenas si cambia al final (1993 y 1998). Una segunda diferencia es que todos los valores de las dos variables de las microempresas son superiores a los de las pequeñas empresas.

**Gráfica 10**

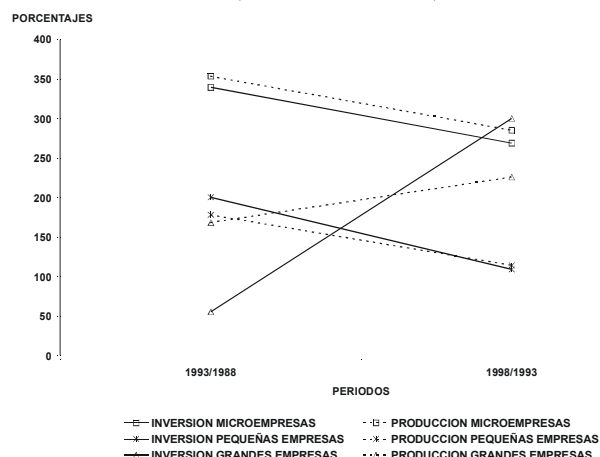
Pequeñas empresas del subsector alimentos, bebidas y tabaco, tasas de crecimiento de sus principales variables



Fuente: Cuadro 5.

**Gráfica 11**

Comportamiento de las variables inversión y producción en las micro, pequeñas y grandes empresas del subsector alimentos bebidas y tabaco (Tasas de crecimiento)



Fuente: Cuadro 5.

<sup>19</sup> Los activos fijos netos son el valor de todos aquellos bienes muebles e inmuebles que tienen capacidad de producir o coadyuvar a la producción de bienes y servicios, y cuya vida útil es superior a un año. Incluye: los activos fijos propiedad de la unidad económica alquilados a terceros; los activos fijos que son utilizados por esta, aún cuando hayan sido asignados a otra unidad económica de la misma empresa; los producidos por la unidad económica, inclusive cuando hayan sido asignados a otra unidad económica de la misma empresa, los producidos por la misma unidad económica para uso propio y los activos fijos obtenidos en arrendamiento financiero. Excluye: los activos fijos que son utilizados por otra unidad económica de la misma empresa, pero están asignados a esta; los activos fijos propiedad de terceros alquilados por la unidad económica; las renovaciones, mejoras y reformas menores de los activos fijos; y los gastos por servicios de reparación y mantenimiento corriente. Su valoración es a precio de mercado. Adaptado del XIII Censo Industrial... Op. Cit. Página 71.

En suma, como ha podido observarse a lo largo del análisis, la evidencia empírica muestra que a medida que el proceso de apertura comercial se profundiza ocurre un deterioro de la micro y pequeña empresa. No sucede lo mismo con la gran empresa, la cual muestra tendencias crecientes en ambas variables. Las políticas gubernamentales y los programas encaminados a su apoyo no lograron estimular el desarrollo de la micro y pequeña empresa en el período 1988-1998.

## 5. CONCLUSIONES

Desde la década de los ochenta la economía se abrió a la competencia mundial. Los beneficios de exponer el aparato productivo a la competencia foránea, se dijo, se traducirían en una mayor eficiencia de las empresas, en el acceso a tecnología y a insumos a precios internacionales, lo que llevaría a lograr o a mejorar la competitividad de las empresas instaladas en el país. Los resultados son muy diferentes de los prometidos. Hay, en efecto, un pequeño conjunto de empresas que han resultado beneficiadas de la apertura, sin embargo la gran mayoría de las micro y pequeñas han sido afectadas. Este tipo de empresas carece de apoyos reales que ayuden a cambiar su funcionamiento y la manera de vincularse al mercado nacional. Problemas de diferentes índole como la escasez de créditos, desempeño deficiente, mala organización y ausencia de espíritu empresarial, las afecta y las limita en gran medida.

No obstante que se planteaba que la apertura beneficiaría a las actividades productivas del país al ofrecerles las mismas oportunidades de empresas exitosas en otras partes del mundo (posibilidad de acceso a tecnología y a insumos a precios internacionales), se observa que las empresas micro y pequeñas del subsector han tenido cada vez un menor ritmo de crecimiento en relación a las

grandes empresas. Esto nos lleva a pensar que las políticas de apoyo no han tenido el efecto esperado.

Las problemáticas que se enfrentaron en la economía nacional desde la década de los ochenta llevaron, como es sabido, a la pérdida de múltiples fuentes de trabajo. Esto obligó a los despedidos a buscar formas alternativas de empleo. Es muy ilustrativo que los establecimientos que aumentaron en mayor número desde 1988 fueron las microempresas, muchas de ellas de subsistencia, en especial las de menor número de empleados (0-2 y 3-5 personas).

No es suficiente considerar a las empresas más pequeñas en programas gubernamentales. Es necesaria la vinculación real del gobierno, las instituciones públicas –incluyendo a las universidades y centros de investigación-, privadas, grupos empresariales y empresarios.

Los programas realmente deben apoyar, crear el entorno de confianza y retroalimentación en el que se discutan y se propongan formas para apoyar su organización y buen desempeño.

Es decir, se deben considerar aspectos internos y externos a la empresa. En el interno se requiere organizar adecuadamente y planear, considerando los múltiples cambios a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día. En el externo se requiere de una asistencia integral que incluya aspectos de capacitación, asesoría, consultoría y apoyo crediticio. Esto último de forma que permita la creación y crecimiento de los negocios y no que se convierta en una carga excesiva por el alto costo del crédito.

Un aspecto importante a considerar es el que la creación de empresas resulte en el crecimiento y desarrollo de las mismas. Más importante que el número de empresas micro y pequeñas aumente en el tiempo, es el que se mantengan y crezcan. De nada sirve que muera una empresa y el micro o pequeño empresario inicie una nueva actividad. Eso no fomenta el mejoramiento, la experiencia y las posibilidades de competir en una actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

112

- Anzola Rojas Servulo, La pequeña empresa latinoamericana; reto y oportunidades para los emprendedores del futuro, ICESI, Cali Colombia, 1994.
- Enrique Cárdenas, Lecciones recientes sobre el desarrollo de la economía mexicana y retos para el futuro, México transición económica y comercio exterior, BANCOMEX-FCE, México, 1999.
- Dussel Peters Enrique, La economía de la polarización, Teoría y Evolución del Cambio Estructural de las Manufacturas Mexicanas (1988-1996), Editorial Jus, México, 1997.
- Dussel Peters Enrique, La Subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los noventa, CEPAL, Serie Desarrollo Productivo, Santiago de Chile, Chile, 1999.
- INEGI, Censos Económicos 1989, XIII Censo Industrial, Resultados Definitivos, México 1992.
- INEGI, Censos Económicos 1994, XIV Censo Industrial, Resultados Oportunos, Tabulados Básicos, México 1994.
- INEGI, Censos Económicos 1999, XV Censo Industrial, Industrias Manufactureras, Tabulados Básicos, México 2001.
- NAFINSA, Estadísticas sobre Micro, Pequeña y Gran Empresa, El Mercado de Valores, México, Octubre 2001.
- Mercado de Valores, El financiamiento de la micro, pequeña y mediana industria, marzo, México, 1997.
- Pomar Silvia y Rivera Martín, Fomento al Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, Administración y Gestión, noviembre, año 4 No. 7, U.A.M., México, 2001.
- Rodríguez Valencia Joaquín, J. A., Administración de Pequeñas y Medianas empresas, 5ª edición, Thomson, México, 2002.
- Ruiz Durán, Clemente, Economía de la empresa hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo, Ariel Divulgación, México, 1995.
- SECOFI, Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas, *Diario Oficial de la Federación*, 30 de marzo de 1999, México, 1999.
- SE, Secretaría de Economía, Programas de apoyo a las micro, pequeña y medianas empresas, reglas de operación, México 2001.
- Sistema de Información de la cumbre de las Américas, "Fomento de la micro, pequeña y mediana empresa" Organización de los Estados Americanos, oficina de seguimiento cumbres No. 18 noviembre, 1999.

## Administración entre Líneas

# Emprendedores y propietarios-dirigentes de pequeña y mediana empresa (PME)

---

Louis Jacques Filion<sup>1</sup>



### RESUMEN

Este texto presenta una síntesis de la investigación sobre el emprendedor y el propietario-dirigente de Pequeña y Mediana Empresa (PME). En primer término, se introducen los pioneros del campo: Cantillon, Say y Schumpeter. Se mencionan las aportaciones de otros economistas como Knight, Hayek, Penrose, Kirzner y Casson. En segundo lugar, son presentadas las contribuciones de los conductistas, con un énfasis particular en la de McClelland. Se discuten las características más comúnmente atribuidas a los emprendedores. A partir de los años 80's, se observa una fragmentación del campo del empresariado el cual se ve apropiado por casi todas las disciplinas de las ciencias humanas. Se discute un cierto número de tendencias a teorizar. Se sugiere una definición del emprendedor y se aportan algunas reflexiones sobre la orientación del campo.

---

<sup>1</sup> "ENTREPRENEURS ET PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME", de Louis Jacques Filion, Capítulo 9 de la obra: **Les PME : Bilan et Perspectives**, (2002) 3a. ed., GREPME Presses Inter-Universitaires, Québec, Canadá. Traducción de LEONOR E. LÓPEZ CANTO, Universidad de Yucatán, Julio 2003.



## 1. INTRODUCCIÓN

No se puede hablar de PME sin hablar de los propietarios-dirigentes de PME. No se puede hablar de propietarios-dirigentes de PME sin hablar del emprendedor. El enfoque y la forma de hacerlo han variado de un país a otro, de un continente a otro. Por ejemplo, en Gran Bretaña, Bolton, (1971) hasta los años 80's, se refirió a los propietarios-dirigentes (Stanworth, Westrip et al, 1982; Stanworth y Gray, 1991; Fillion, 1992), pero cada día se habla más de emprendedores (Birley, 1989; Burns y Serwhust, 1989; Deakins, 1996; Bridge, O'Neill y Cromie, 1998; Giba, 2000). En los Estados Unidos, se abordan los dos temas, pero los estudios sobre los emprendedores constituyen un campo de investigación privilegiado (Kent, Sexton y Vesper, 1982; Sexton y Smilor, 1986; Sexton y Kasarda, 1992; Katz y Brockhaus, 1993, 1995, 1997; Shane y Venkataraman, 2000).

El campo del empresariado cuenta con más de mil publicaciones anuales presentadas en más de un centenar de coloquios, más de 30 revistas especializadas y algunos cientos de revistas de difusión. Este campo de estudio, muy activo en Québec a partir de los años 80's (Côté y Hafsi, 2000; Julien, 2000), ha conocido un progreso notable en casi todos los países en el curso de la década de los 90's y en particular en Francia en los últimos cinco años del milenio (Marchesnay, Fourcade, 1997; Torrès, 1998; Fontaine, Saporta, Verstraete, 1999; Fayolle, 1999; Hernandez, 1999; Verstraete, 1999 y 2000). Comprende numerosas especializaciones: innovación y creatividad; creación, puesta en marcha y cierre de empresas; crecimiento de empresas; trabajo autónomo y

microempresas; franquicias; estudios sobre las diversas dimensiones del emprendedor; comportamientos, sistemas de actividades, proceso empresarial, intraemprendedores y empresariado corporativo, tecnoemprendedores, desarrollo regional, empresariado étnico, sistemas de apoyo al empresariado y políticas gubernamentales, empresariado cooperativo, educación emprendedora, empresariado femenino, etc.

Este capítulo pretende presentar y discutir lo esencial de los conocimientos sobre el emprendedor y el dirigente de PME. Se retoma cierto número de publicaciones anteriores del autor sobre el tema (Fillion, 1996a; 1997 a y b; 1998 a y b; 1999 a, b, c, d, e y f; 2000 a, b, c, y d).

¿En qué lugar situar el origen del campo del empresariado dentro de la historia? Los emprendedores así como los comportamientos empresariales existen sin duda desde los orígenes más lejanos del ser humano. Algunos explican la evolución del mundo actual a partir de los orígenes del liberalismo (Burdeau, 1979; Vachet, 1988). Nosotros podemos remontarnos más lejos y mostrar que el liberalismo retoma una influencia lejana de las culturas y los valores de las colonias fenicias establecidas alrededor del Mediterráneo tanto antes como después de la misma existencia de Roma. Y estos valores no explican más que lo que aconteció en Europa y América. Nosotros hemos escogido presentar al empresariado a partir de los primeros escritos que intentaron explicar lo que hace el emprendedor, para comprender mejor tanto a él mismo como a sus actividades.

En primera instancia, abordaremos el mundo del emprendedor tal como fue visto por los pioneros del campo, los economistas; después por especialistas de otra disciplina



que se ha interesado grandemente por el emprendedor: los conductistas. Enseguida presentaremos algunas ilustraciones de la fragmentación del campo y de su integración dentro de casi todas las disciplinas de las ciencias humanas y administrativas. Mencionaremos algunas tipologías de emprendedores y de propietarios-dirigentes de PME. Se reportarán diversas tentativas de teorización en el campo, sobre todo en el curso de la última década. Antes de concluir, se sugiere una definición del emprendedor, la cual pretende ser representativa de las corrientes tradicionales de la investigación dentro del campo de estudio del empresariado.

## 2. EL MUNDO DEL EMPRENDEDOR

Las personas que trabajan dentro del dominio del empresariado dirán que existe una confusión poco común relativa a la definición del emprendedor. Nosotros preferimos hablar de diferencias en las formas de concebirlo y por lo tanto, de definirlo. Cada uno tiende a ver y a definir al emprendedor a partir de las premisas de su disciplina. Vista bajo este ángulo, la confusión atribuida al dominio no puede ser tan grande como se piensa, pues tienden a aparecer dentro de cada disciplina lugares comunes en cuanto a la forma de ver al emprendedor. Por ejemplo, los economistas lo han asociado grandemente con la innovación, mientras que los conductistas han escrito mucho sobre las características creativas e intuitivas atribuidas al emprendedor. Más adelante se abundará sobre esto.

### 2.1 LOS ECONOMISTAS

Es necesario, por principio, matizar la creencia popular que atribuye el origen del empresariado únicamente a la ciencia económica. Una lectura atenta de los dos primeros autores, Cantillon (1755) y Say (1803; 1815; 1816; 1839, 1996) nos hace descubrirlos como autores que se interesaban tanto en la economía como en las empresas, su creación, desarrollo y gestión. Cantillon era esencialmente un banquero, al cual se calificaría en nuestros días de prestador de capital de riesgo. Sus escritos revelan a alguien a la búsqueda de oportunidades de negocios, preocupado por la minimización del riesgo y por una gestión astuta y racional, que optimiza el rendimiento sobre el capital invertido.

Vérin (1982) nos ha mostrado el origen y evolución del término "entre-preneur". Se puede constatar que dicho término adquirió su significado actual en el transcurso del siglo XVII. Incluso si éste era utilizado antes de Cantillon, se puede remarcar, como Schumpeter (1954: 222) lo ha notado, que Cantillon fue el primero en presentar una concepción clara y de conjunto de la función del emprendedor.

La vida de Cantillon se parece en muchos aspectos a la de la gente de negocios contemporánea que viven la mundialización. Su vida se asemeja más a la de un nómada que a la de un sedentario. Las circunstancias no lo llevaron a echar raíces en una sociedad determinada. Puede ser de utilidad mencionar que la familia Cantillon era originaria de Normandía. Ésta emigró a Irlanda en la época de Guillermo el Conquistador, quien le había confiado la administración de un pequeño territorio, equivalente a un

condado. Se trata, entonces, de una familia de la pequeña nobleza. Pero Ricardo, del cual se ignora la fecha de nacimiento –no confundirlo con su tío (Sir) Richard Cantillon quien vivió también en París- se refugia en París, después de la caída de los Estuardo en Gran Bretaña.

En esta época, una comunidad importante de inmigrantes de origen irlandés había escogido radicar en París. Richard Cantillon actúa como uno de los padrinos de esta comunidad. Vive de sus rentas y busca oportunidades de inversión. Viaja mucho. Sus descripciones de la cultura del té en las Indias son notables. Sabe analizar una operación, ver dónde es rentable o dónde podría serlo más. Se puede descubrir elementos precursores del taylorismo en Cantillon <sup>2</sup>. A principios del siglo XVIII, invierte en operaciones mercantiles a lo largo del Mississipi<sup>3</sup>. Cantillon era reconocido como muy apegado a su dinero, por no decir tacaño. La hipótesis emitida por contemporáneos, fue que el cocinero, en el incendio de su casa en Londres donde él se había establecido, habría provocado voluntariamente el fuego después del rechazo obstinado de Cantillon de aumentar sus emolumentos. Esto ocasionó su muerte en 1734. Su manuscrito fue publicado de manera póstuma más de 20 años después de su fallecimiento, después de haber tenido gran circulación en París y en Londres, y de haber sido corregido por el editor.

Jean Baptiste Say es el segundo autor que se interesó grandemente en las actividades del emprendedor. Él concebía el desarrollo de la economía a través de la creación

de empresas. Soñaba ver la revolución industrial inglesa transportada a Francia (Say, 1816). Se le ha calificado de economista porque, en esa época y hasta la mitad del siglo XX (sic), las ciencias de la administración eran inexistentes. Se llamaba así a toda persona que se interesaba en las organizaciones, que hablaba de la creación y distribución de riqueza. Si hubiera de clasificarse al Say de nuestros días, se parecería sin duda más a un Peter Drucker que a un Kenneth Galbraith. Se puede observar, a partir de los escritos de Cantillon y Say, que su interés en el empresariado no facilita su clasificación dentro de una disciplina determinada. Este será el desafío de un buen número de los que se interesarán en el campo: ellos estudian al emprendedor, en una primera etapa, a partir de las premisas de una disciplina mejor establecida, pero desde el momento en que avanzan un poco, rebasan las fronteras de esta disciplina y ya ni se encuentran muy bien dentro de ésta, ni tampoco son siempre reconocidos posteriormente de manera adecuada, dentro de la misma. Ellos forman, en lo sucesivo, parte del campo del empresariado.

Cantillon y Say veían al emprendedor sobre todo como un tomador de riesgos, puesto que invierte su propio dinero. Para Cantillon, el emprendedor compra una materia prima –de manera frecuente producto agrícola- a un precio cierto para transformarla y venderla a un precio incierto. Se trata entonces, de alguien que sabe aprovechar una oportunidad para ganar una utilidad, pero que debe asumir los riesgos. Say hará una diferencia entre el

<sup>2</sup> De la misma manera que Olivier de Serre, ciento cincuenta años antes que él, como se puede ver en su "Teatro de la agricultura y mensajes de los campos" 3ª edición, 1605.

<sup>3</sup> Son las mismas operaciones en las que la familia Perreault de Québec y Tríos Rivières se implicó. El padre de François-Joseph Perreault se establecerá en San Luis Missouri después de la conquista de 1760. Mencionamos que François-Joseph Perreault se considera como uno de los padres de la educación de Québec por haber creado las primeras escuelas privadas al principio del siglo XIX.

emprendedor y el capitalista, entre las utilidades de uno y de otro (Say, 1803; 1827: 295; 1815; 1816: 28-29; Schumpeter, 1954: 555). En este sentido, él asocia el emprendedor con la innovación. Ve al emprendedor como un agente de cambio. Miembro de una familia de emprendedores y emprendedor él mismo, es el primero en haber definido el conjunto de parámetros de lo que hace el emprendedor en el sentido en que lo entendemos en nuestros días. El mismo Schumpeter (1954) observó que una gran parte de su propia contribución consistió en dar a conocer a los anglosajones la comprensión del mundo del emprendedor a partir de los escritos de Jean Baptiste Say. Teniendo en cuenta que Say fue el primer autor en constituir los cimientos del campo, lo hemos calificado de padre del dominio del empresariado (Filion, 1988).

Puede ser interesante mencionar que esencialmente, Say integró en sus escritos dos grandes corrientes de pensamiento de su época: la de los fisiócratas y la de la revolución industrial en Gran Bretaña. Gran admirador de Adam Smith, cuyas ideas introdujo en Francia, al igual que de la revolución industrial inglesa (Say, 1816), él intentará establecer un marco de pensamiento para que la revolución industrial se volviera posible en Francia. Él aplicará al emprendedor el pensamiento liberal propuesto por Quesnay, Mercier de la Rivière, Mirabeau, Condorcet, Turgot y otros fisiócratas para desarrollar la agricultura.

Pero es Schumpeter quien le da importancia al dominio del empresariado. Él lo asocia particularmente a la innovación.

“La esencia del empresariado se sitúa dentro de la percepción y explotación de nuevas oportunidades dentro del dominio de la empresa... esto siempre hecho a partir

de un uso diferente de recursos nacionales que son sustraídos de su uso natural y sujetos a nuevas combinaciones” (Schumpeter, 1928).

No solamente él asocia el emprendedor a la innovación, sino el conjunto de su imponente obra muestra la importancia del emprendedor para explicar el desarrollo económico.

De hecho, él no fue el único en hacer este vínculo. Clark (1899) lo había hecho claramente antes que él, Higgins (1959), Baumol, (1968), Scholoss (1968), Leibenstein (1978), así como la mayoría de los economistas interesados en el empresariado después de él lo hicieron también. Lo que interesa a los economistas, antes que nada, es comprender mejor el rol que juega el emprendedor como motor del sistema económico (Smith, 1776; Mill, 1848; Knight, 1921; Innis, 1930, 1956; Baumol, 1968; Borrel, 1978; Leff, 1978, 1979; Kent, Sexton y Vesper, 1982). En este sentido, los economistas ven al emprendedor tanto como un descubridor de oportunidades de negocios (Higgins, 1959; Penrose, 1959; Kirzner, 1976), como un creador de empresas (Ely y Hess, 1893; Oxenfeldt, 1943; Schloss, 1968) así como un tomador de riesgos (Leibenstein, 1968; Kihlstrom y Laffont, 1979; Buchanan y Di Pierro, 1980).

Hayek (1937; 1959) demostró que el rol del emprendedor consistía en informar al mercado sobre las novedades que ahí se presentan. Knight (1921) explicó que éste asume un riesgo a causa de la incertidumbre dentro de la cual se desenvuelve y que él es remunerado, en consecuencia, por las utilidades que consigue de las actividades iniciadas. Hoselitz (1952, 1968) habló de un nivel de tolerancia más elevado para trabajar dentro de

condiciones de ambigüedad y de incertidumbre. Casson (1982) hará una tentativa interesante para desarrollar una teoría en donde son asociados los emprendedores y el desarrollo económico. Él insiste ahí en la dimensión de la coordinación de recursos y de la toma de decisión. Leibenstein (1979) había ya establecido un modelo donde medía el grado de eficacia y de ineficacia de los emprendedores en la utilización de sus recursos.

Se habla del emprendedor en economía pero se le ha integrado poco o nada dentro de los modelos clásicos de desarrollo económico. Cuando se ha hecho, el emprendedor es representado por una función simple. Los economistas que se han interesado se han quedado la mayoría del tiempo, como es el caso de otras disciplinas, al margen, a semejanza de las PME. Una síntesis de las principales corrientes de pensamiento en economía en relación con el empresariado, nos llevaría a aceptar la sugerencia de Baumol (1993) y hacer referencia a dos categorías de emprendedor: el emprendedor-organizador de empresas y el emprendedor-innovador en el seno de las organizaciones existentes. El primero representa al emprendedor clásico descrito por Say (1803), Knight (1921) y Kirzner (1983), mientras que el segundo representa al descrito por Schumpeter (1934).

Nunca es fácil introducir elementos de racionalidad dentro del comportamiento complejo del emprendedor. Una de las críticas que se puede formular con respecto a los economistas, es de no haber sabido hacer evolucionar la ciencia económica y de haber sido incapaces de crear una ciencia del comportamiento económico del emprendedor. Casson (1982) ha estado tan lejos como se pueda pensar de avanzar en lo que es cuantificable y

aceptable en la ciencia económica. El rechazo de los economistas en aceptar los modelos no cuantificables marca los límites de esta ciencia en el empresariado (Kirchhoff, 1992). Esto llevará al mundo del empresariado a voltearse hacia los conductistas para profundizar mejor en la comprensión del comportamiento del emprendedor.

## 2.2. LOS CONDUCTISTAS

Incluimos bajo el término "conductistas" a los psicólogos, psicoanalistas, sociólogos y otros especialistas del comportamiento humano. Uno de los primeros de esta disciplina en estar interesado en los emprendedores fue Max Weber (1930). Él identificó el sistema de valores como fundamental para explicar su comportamiento. Él los veía como innovadores, personas independientes que poseían una fuente de autoridad formal debido a su rol de dirigentes de empresas. Pero el que le dio el impulso a las ciencias del comportamiento de cara a los emprendedores fue sin duda David McClelland.

En el transcurso de la década de los 50's se interrogaba sobre el despegue de la URSS y se cuestionaba si el *homosovieticus* suplantaría al *homoamericanus*. McClelland (1961) se asoma a la historia para estudiar el por qué de las grandes civilizaciones e identifica muchos elementos, pero sobre todo la presencia de héroes en la literatura. Las generaciones siguientes toman a estos héroes como modelos y tienden a imitarlos. Estos héroes tienen la tendencia a saltar las barreras, a agrandar los límites de lo que es posible lograr. Según McClelland, las personas formadas bajo esta influencia desarrollan una fuerte necesidad de realización y él asocia dicha necesidad al

emprendedor. No obstante, no define al emprendedor de la misma forma en que es mencionada generalmente dentro de la documentación del dominio.

“Un emprendedor es alguien que ejerce un control sobre una producción que no se destina únicamente a su consumo personal. Siguiendo mi definición, por ejemplo, un administrador dentro de una unidad de producción de acero en URSS es un emprendedor” (McClelland, 1971; ver también 1961: 65)

De hecho, McClelland estudió sobre todo a administradores de grandes empresas. Aunque él esté fuertemente asociado al dominio del empresariado, una lectura atenta de sus escritos no muestra relación alguna entre la necesidad de realización y el hecho de poner en marcha, poseer o incluso administrar una empresa (Brockhaus, 1982; 41). Mencionemos que McClelland identificó también la necesidad de poder, pero ésta es una dimensión de su investigación a la cual le dio poco seguimiento y de la cual se habla menos. Muchos investigadores estudiaron la necesidad de realización, pero nadie parece haber logrado resultados verdaderamente concluyentes sobre este concepto en cuanto al hecho de asociarlo al éxito del emprendedor (Schrage, 1965; Singh, 1970; Singh y Singh, 1972; Duran y Shea, 1974).

Mientras que algunos han encontrado que esta necesidad era insuficiente para explicar la creación de empresas (Hull, Bosley et al., 1980), otros consideraron la sola formación de la necesidad de realización como insuficiente para explicar el éxito del emprendedor (Neck, 1971; Durand, 1975; Patel, 1975). Timmons (1973), sin embargo, encontró que aquéllos que habían seguido sesiones de formación para aumentar su necesidad de

realización habían creado empresas en una proporción mayor que los otros grupos. Gasse (1978) observó que McClelland restringió sus investigaciones a los sectores de actividad económica. Esta observación nos parece de gran pertinencia, porque la necesidad de realización se explicará en función de los valores predominantes de una sociedad dada. Dentro de la ex URSS, esto hubiera podido significar el convertirse en un miembro influyente del partido comunista; en la Europa feudal, acceder a la nobleza, en el Québec del siglo XIX, jugar un rol influyente dentro de la jerarquía de las instituciones religiosas o en la vida política. Así, para que la necesidad de realización sea verdaderamente canalizada hacia el empresariado y la creación de empresas, es necesario que los valores sociales del ambiente reconozcan y valoricen suficientemente el éxito en negocios para atraer ahí a aquéllos que tienen una fuerte necesidad de realización. Siguiendo a Kunkel (1965) y Gunder (1969), Gasse (1982) observa con precisión que la teoría de la necesidad de realización es inadecuada, porque no puede identificar las estructuras sociales determinantes sobre las orientaciones individuales. En suma, es difícil de explicar la elección de crear una empresa o de triunfar como emprendedor a partir de la sola necesidad de realización (Brockhaus, 1982).

Una segunda crítica a formular con respecto a esta teoría de McClelland se refiere a su simplicidad. McClelland intentó explicar el desarrollo y la prosperidad de una sociedad por dos únicos factores determinantes: la necesidad de realización y la de poder. Como es el caso para las personas y las organizaciones, es poco probable que se pueda explicar el comportamiento de las sociedades por solamente uno o dos factores. Marx (1844, 1848) insistió

sobre el rol de las ideologías, Weber (1930) y Tawney (1947) sobre el de las ideologías religiosas, Burdeau (1979) y Vachet (1988) sobre el de la ideología liberal; pero Kennedy (1991), Rosenberg y Birdzell (1986) así como Toynbee (1994) han demostrado bien la multiplicidad de factores que explican el desarrollo de las sociedades y de las civilizaciones.

Brockhaus (1982) subrayó que la relación entre la propiedad de una pequeña empresa y una necesidad de realización elevada está lejos de haber sido probada. Sin embargo, McClelland habrá mostrado ciertamente que el ser humano es un producto social. Se puede pensar que los hombres tienden a reproducir su propio modelo. En este sentido, se sabe que el rol de modelos explica en un gran número de casos la decisión de poner en marcha una empresa (Filion, 1988, 1990a, 1991a y b). Se puede también pensar que, estando todas las cosas iguales, mientras más numerosos y valorizados sean los modelos de emprendedores dentro de una sociedad dada, más numerosos serán los jóvenes que tenderán a imitar estos modelos, es decir, a escoger el empresariado como una vía de carrera.

### 2.3 LA ESCUELA DE LOS RASGOS

Después de McClelland, los conductistas van a dominar la disciplina del empresariado durante 20 años, hasta el principio de los años 80's. Se busca saber qué es el emprendedor, cuáles son sus características. Las ciencias del comportamiento están en plena expansión. Se ha establecido mejores consensos que dentro de otras

disciplinas en cuanto a las metodologías de investigación que ofrecen validez y confiabilidad. Este movimiento se refleja por millares de investigaciones sobre muchos temas y, en particular, sobre los emprendedores. Éstas mostraron toda una serie de características atribuidas a los emprendedores. El cuadro 1 presenta las más comunes.

**Cuadro 1.-** Características más comunes atribuidas a los emprendedores por los especialistas en el comportamiento<sup>4</sup>

Innovadores	Necesidad de realización
Líderes	Locus interno de control
Tomadores de riesgos moderados	Confianza en sí mismos
Independientes	Implicación a largo plazo
Creativos	Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre
Enérgicos	Iniciativa
Perseverantes	Aprendizaje
Originales	Utilización de recursos
Optimistas	Sensibilidad hacia los otros
Orientados hacia los resultados	Agresividad
Flexibles	Tendencia a inspirar confianza
Desenvueltos	Dinero como medida de resultados

Estas numerosas investigaciones hechas a partir de metodologías comprobadas produjeron, sin embargo, resultados altamente variables y a menudo contradictorios. Al día de hoy, no se ha establecido todavía un perfil psicológico científico absoluto del emprendedor. Varias

<sup>4</sup> Ver en particular, Hornaday, 1982; Meredith, Nelson y Neck, 1982; Timmons, 1978.

razones pueden explicar este fenómeno. En principio, las diferencias dentro de las muestras. Se puede pensar que la función crea al órgano y que una característica se desarrolla mediante la práctica de un oficio. Así, se puede pensar que una muestra que estudia emprendedores que pusieron en marcha una empresa desde hace dos años no establecerá el mismo perfil que una muestra que estudia emprendedores que lo han hecho desde hace más de 20 años. La educación, las formaciones y empleos anteriores tendrán también una influencia, tanto como la religión, los valores del medio, la cultura familiar, etc. Es necesario también tener en cuenta el hecho que cada investigador propone su definición de emprendedor, la cual varía de uno a otro. Para algunos, es emprendedor toda persona que crea una empresa, mientras que, para otros, los emprendedores son aquéllos que han creado empresas que han tenido un fuerte crecimiento. Para otros más, de la escuela schumpeteriana, es emprendedor toda persona que aporta innovaciones. Analizando algunos de estos resultados, constatamos que no es sorprendente que se llegue a resultados a veces contradictorios, puesto que ciertos muestreos pueden incluir a la vez dirigentes de PME, franquiciantes y trabajadores autónomos.

No hemos llegado al punto en que podríamos evaluar a una persona y establecer con certeza si triunfará o no como emprendedor. Sin embargo, se puede identificar si esta persona posee características y aptitudes que con más frecuencia se encuentran entre los emprendedores. Aun cuando no se ha llegado a establecer un perfil científico absoluto de lo que es el emprendedor, las investigaciones efectuadas sobre el tema ofrecen señales no despreciables a aquéllos que quieren convertirse en emprendedores para situarse mejor como emprendedores potenciales. Las

investigaciones sobre los emprendedores de éxito (Filion, 1991 a y b) permiten a los que están en ejercicio y en transformación, identificar las características sobre las cuales deberán trabajar para tener mayor éxito.

Después de haber conocido su hora de gloria, la escuela de pensamiento de los rasgos tiende ahora a desaparecer. Lorrain y Dussault (1988a) mostraron que los comportamientos son mejores predictores de éxito que los rasgos de carácter. Kets de Vries (1985) sugiere simplemente que los emprendedores son personas poco adaptadas que tienen necesidad de controlar su propio ambiente. Numerosos investigadores siguieron el mismo camino y sugirieron que ellos crean empresas no tanto por la atracción al trabajo por su cuenta que como resultado de un ajuste inadecuado a su medio de trabajo (Collins, Moore y Unwalla, 1964; Collins y Moore, 1970; Stanworth y Curran, 1973; Du Toit, 1980; Scase y Goffee, 1980; Bannock, 1981; Chell, 1985). Otros investigadores observaron un grado más elevado de neurosis en el emprendedor que entre la población en general (Eysenck, 1967; Lynn, 1969). Esto puede comprenderse porque la naturaleza de las actividades del emprendedor lo lleva a estados de desequilibrio personales constantes. Se ha remarcado con frecuencia que es necesaria una gran estabilidad emotiva para evolucionar bien como emprendedor.

En realidad, una de las conclusiones a formular en esto que ha tratado de las características de los emprendedores se puede resumir dentro del hombre social. El ser humano es un producto de su medio. Varios autores han mostrado que los emprendedores reflejan las características del tiempo y del lugar en donde han evolucionado (McGuire, 1964, 1976; Toulouse, 1979; Gibb

y Ritchie, 1981; Newman, 1981; Ellis, 1983). Visto desde la óptica del comportamiento del emprendedor, se puede decir que el empresariado se manifiesta por principio como un fenómeno territorial. Las culturas, las necesidades, los hábitos de una región modelan conductas. Los emprendedores las integran, las asimilan, las interpretan y esto se refleja en la forma en la cual ellos actúan y construyen su empresa. En la era de los medios electrónicos, es evidente que los grandes emprendedores ejercen una influencia que traspasa las fronteras de sus regiones y de sus países. No sigue siendo menos cierto en esto, que el nivel más grande de frecuencia de relaciones que tiene la población con los emprendedores se establece con los emprendedores locales. Y, generalmente, ellos reflejan muy bien la cultura del medio de donde surgieron. Ellos constituyen frecuentemente buenos canales de transmisión de culturas regionales que ellos mismos, a menudo, hacen evolucionar. Se encuentra también este fenómeno en el empresariado étnico (Toulouse y Brenner, 1992; Brenner, Menzies, Ramangalahy, Amit, et al., 2000; Brenner, Menzies, Ramangalahy, Fillion et al., 2000; Brenner, Ramangalahy, et al., 2000 a, b y c; Menzies, Brenner et al., 2000).

Numerosas investigaciones han demostrado que se tiene mayores oportunidades de convertirse en emprendedor si se tiene un modelo dentro de su familia o dentro de su ambiente (Filion, 1988, 1991 a y b). Cuando alguien se convierte en emprendedor, la naturaleza de la actividad lleva a practicar y desarrollar ciertas características. Por ejemplo, se debe ser tenaz y creativo si se pretende permanecer en los negocios. Así, además del ser social, el ser que aprende ejerciendo un oficio juega un rol sobre las

características del emprendedor. Por ejemplo, se puede ver al emprendedor como alguien que define proyectos e identifica aquello que debe aprender para poder realizarlos (Filion, 1999 a y f).

El emprendedor debe no solamente definir lo que debe hacer sino también lo que debe aprender para estar en condiciones de hacerlo. Por ejemplo, Rotter (1966) siempre ha considerado el locus interno de control como una característica adquirida. Esto se comprende. Cuando alguien está en una posición de liderazgo debe ejercer una cierta influencia sobre la gente si quiere que las cosas se logren en los términos que desea. Ésta es una de las dimensiones que hace que el liderazgo exista y se desarrolle. Así, el locus interno de control, característica frecuentemente atribuida a los emprendedores, es de inicio una capacidad gradualmente aprendida y adquirida por alguien que se debe hacer a sí mismo, de suerte que sus designios se realicen. Se sabe que los emprendedores que triunfan tienen en general un nivel elevado de locus interno de control. No se trata, sin embargo, de una característica propia de los emprendedores porque se la encuentra dentro de otras varias categorías de líderes y de gente que triunfa. La necesidad de controlar los acontecimientos se puede emparentar con la necesidad de controlar su medio ambiente. En efecto, los investigadores también han observado que el emprendedor manifiesta una fuerte necesidad de controlar su ambiente (Kets de Vries, 1985; Filion, 1991 a y b).

En conclusión, se puede decir que todavía no se ha llegado a establecer un perfil científico que permita identificar claramente a un emprendedor potencial. Conocemos, entretanto, suficientes características para



permitir a aquéllos que quieran convertirse en emprendedores ubicarse con respecto a este oficio. Se ve, sin embargo, que el término “comportamiento” es más amplio y ya no es más patrimonio único de los conductistas. Las investigaciones se desplazan a otras esferas, tales como las de las capacidades requeridas para funcionar bien como emprendedor, así como a los modelos de aprendizaje personales y organizacionales requeridos para ajustarse adecuadamente a la evolución de las actividades relacionadas al ejercicio del oficio del emprendedor.

### 3. LA FRAGMENTACIÓN DEL EMPRESARIADO

Los años 80’s verían aparecer la fragmentación del dominio del empresariado hacia la casi totalidad de las disciplinas de las ciencias humanas y administrativas. Dos eventos iban a marcar esta transición: la publicación de una primera enciclopedia presentando el estado de los conocimientos en el campo (Kent, Sexton y Vesper, 1982), así como la realización de un primer gran coloquio anual reservado esencialmente a la investigación en esta nueva disciplina, el de Babson.

La lectura del índice de temas de las Actas de los coloquios anuales como el de Babson intitulado “Fronteras de la Investigación en Empresariado”, así como las de CIPE (Consejo internacional de la pequeña empresa – International Council for Small Business- ICSB), permite poner de relieve los temas más frecuentemente discutidos en estos eventos:

**Cuadro 2.-** Temas principales de investigación en empresariado

Características del comportamiento de los emprendedores
Características económicas y demográficas de las PME
Empresariado y PME en los países en desarrollo
Características directivas de los emprendedores
Proceso empresarial
Creación de empresas
Desarrollo de empresas
Capitales de riesgo y financiamiento de la PME
Gestión de empresas, revitalizaciones, adquisiciones
Empresas de alta tecnología
Estrategia y crecimiento de la empresa emprendedora
Alianza estratégica
Empresariado corporativo o intraempresariado
Empresas familiares
Trabajo autónomo
Incubadoras y sistemas de apoyo al empresariado
Redes
Factores que influyen en la creación y el desarrollo de empresas
Políticas gubernamentales y creación de empresas
Mujeres, grupos minoritarios, etnicidad y empresariado
Educación emprendedora
Investigación en empresariado
Estudios culturales comparativos
Empresariado y sociedad
Franquicias

Es interesante observar que el desarrollo del empresariado no se da como el de otras disciplinas. En efecto, se observa que una multitud de investigadores, cada

uno a partir de la cultura, de la lógica, de las metodologías más o menos establecidas de su propia disciplina, se interesan y realizan investigaciones en empresariado y PME. Se ha visto aparecer los primeros doctores dentro del dominio en el curso de la década de los 1980. Pero la gran mayoría de las personas que se interesan en el dominio provienen de disciplinas distintas del empresariado y no hacen del empresariado su campo principal de actividades. Sus actividades de investigación y docencia en empresariado constituyen, de la manera más frecuente, una actividad conexas a sus actividades dentro de su disciplina principal. Para seguir tanto la evolución como las necesidades de sus estudiantes así como de sus clientes, un buen número de

profesores deben conocer mejor al empresariado y a la PME. El cuadro 3 muestra los grandes bloques de investigación en empresariado.

Se escucha decir a menudo que existe una gran confusión dentro del dominio del empresariado por la falta de consenso en cuanto a la definición del emprendedor y en cuanto a los parámetros que constituyen el paradigma. Se puede también presentar el punto de vista inverso y decir que el empresariado sigue siendo uno de los raros temas que atraen a especialistas de un gran número de disciplinas que son alentados a intercambiar, a observar aquello que hacen los otros dentro de las disciplinas conexas y a interrogarse sobre la forma en la cual ellos lo hacen. La

**Cuadro 3.- Investigación en empresariado**

Clientes	Temas	Especialistas	Metodologías
Sistema político	Políticas gubernamentales Desarrollo regional	Economistas Sociólogos	Cuantitativas
Emprendedores Emprendedores potenciales Educadores	Características del emprendedor Medio empresarial	Ciencias del comportamiento Sociólogos Antropólogos	Cuantitativas y cualitativas
Emprendedores Emprendedores potenciales Educadores Consultores de empresariado	Prácticas de negocios Actividades de gestión Financiamiento Liderazgo Pensamiento estratégico	Ciencias de la gestión	Cuantitativas Cualitativas

confusión parece grande cuando se compara las definiciones de emprendedor entre disciplinas (Filion, 1987).

Se encuentra un consenso sorprendentemente grande cuando se observan las definiciones y características atribuidas a los emprendedores por los especialistas de una misma disciplina. Los economistas entienden al emprendedor asociado a la innovación. Se le ve como un motor del desarrollo. Los especialistas de las ciencias del comportamiento atribuyen al emprendedor características de creatividad, tenacidad, locus interno de control y liderazgo. Los ingenieros y los especialistas de la gestión de operaciones han visto al emprendedor como un buen repartidor y coordinador de recursos. En finanzas, el emprendedor sabe medir el riesgo. En gestión, el emprendedor sabe proveerse de hilos conductores, de visiones alrededor de las cuales organiza el conjunto de sus actividades. Sabe desenvolverse y organizarse. Destaca en la organización y la utilización de los recursos que lo rodean. Para los especialistas de la mercadotecnia, el emprendedor identifica oportunidades, sabe diferenciarse y pensar "clientes". Para ellos y aquéllos que estudian la creación de empresas, los mejores elementos para prever el éxito futuro del emprendedor residen en el valor, la diversidad y la profundidad de la experiencia propia como la de los expertos en el campo en el que se quiere incursionar y que asesoran al emprendedor.

En suma, el dominio del empresariado ha interesado a especialistas de casi todas las disciplinas de las ciencias humanas en el curso de la última década. La confusión que ahí parece existir refleja esencialmente las lógicas y las culturas propias de cada una de esas disciplinas. Se puede

pensar que el empresariado podrá convertirse en el transcurso de la próxima década en uno de los ejes de confluencia del conjunto de las ciencias humanas, porque es uno de los raros temas que ha sabido atraer un número considerable de especialistas de disciplinas muy diversas.

#### **4. TIPOLOGÍAS DE EMPRENDEDORES, PME Y PROPIETARIOS-DIRIGENTES DE PME.**

No es posible presentar el dominio del empresariado sin hablar de tipologías de emprendedores (Filion, 2000 a y d). El interés por éstas es tan grande entre los investigadores como entre los docentes y son particularmente útiles e interesantes en relación con estudios de casos sobre los emprendedores. Permiten ir más lejos en el análisis de los elementos de coherencia de cada caso y son un útil instrumento dentro de un campo en el que existe una gran diversidad de modelos. El número de tipologías desarrolladas es considerable. Revisemos algunas de éstas.

Cole (1959) estableció tres tipos de operaciones de negocios: innovación, imitación, repetición. Collins, Moore y Unwalla (1964) y Collins y Moore (1970) establecieron una distinción entre el "emprendedor administrativo" y el "emprendedor independiente". Smith (1967) observó en primer lugar dos tipos: el emprendedor artesano y el emprendedor oportunista o emprendedor de negocios. Él consideró al emprendedor tecnológico como parte de una categoría distinta. Smith y Miner (1983) observaron después las implicaciones de cada tipo, para comprender mejor el tipo de empresa que se deriva de cada uno. Lorrain y Dusault (1988b) analizaron el comportamiento de gestión de cada uno y encontraron que la gestión del emprendedor

oportunista aparece más equilibrada. Como consecuencia de la investigación de Miner, Smith y Bracker (1989), Miner (1990) mostró diferencias entre tres tipos: emprendedor, emprendedor centrado en un fuerte crecimiento y administrador. Laufer (1974) sugirió cuatro tipos de emprendedor: el administrador o el innovador, el emprendedor-propietario orientado hacia el crecimiento, el emprendedor que rechaza el crecimiento pero que busca la eficacia, el emprendedor artesano. Glueck (1977) estableció una distinción entre tres tipos de trabajadores autónomos; el emprendedor, el propietario-dirigente de PME, el dirigente de empresa familiar. Gasse (1978) dentro de su rejilla para evaluar la ideología de negocios y administrativa, elaboró dos tipos de ideología empresarial: la del emprendedor artesano y la del emprendedor de negocios.

Scasse y Goffee (1980) también establecieron categorías de empresas. Schollhammer (1980) estableció cinco tipos de empresariado corporativo: administrativo, oportunista, adquisidor, incubador, imitador. Vesper (1980) sugirió que existe al menos 11 tipos de emprendedores:

1. Trabajadores autónomos trabajando solos,
2. Constructores de equipos,
3. Innovadores independientes,
4. Multiplicadores de modelos existentes,
5. Explotadores de economías de escala,
6. Concentradores de capitales,
7. Compradores,
8. Artistas que compran y venden,
9. Constructores de conglomerados,
10. Especuladores,
11. Manipuladores de valores aparentes.

Filion (1988; 2000b) sugirió dos categorías de PME: la clásica y la cometa. Propuso seis tipos de propietarios-dirigentes de PME (1988; 2000b): el leñador, el mariposa, el libertino, el reparador, el convertido y el misionero. Sugirió dos tipos de emprendedores: el operador y el visionario (1996a, 1999f). Ibrahim sugirió una relación entre los tipos de estrategias y el desempeño de las PME. Apoyándose en Miles y Snow (1978), Julien y Marchesnay (1996), teniendo en cuenta el criterio de la innovación, sugirieron cuatro tipos de emprendedores: el prospector, el innovador, el seguidor, el reactivo. Teniendo en cuenta la lógica de la acción sugirieron dos tipos de propietarios-dirigentes: el PIC (perennidad, independencia, crecimiento) y el CAP (crecimiento fuerte, autonomía, poca perennidad) (Julien y Marchesnay, 1987).

Julien (1990) sugirió también una tipología multicriterio de PME. Lafuente y Salas (1989) establecieron una tipología de nuevos emprendedores creadores de empresas en España, basada en sus aspiraciones en el trabajo y comprende cuatro tipos: artesano, orientado hacia el riesgo, orientado hacia la familia, administrativo. Woo, Cooper et al. (1991) evaluaron y discutieron el impacto de los criterios utilizados sobre la formulación de las tipologías del emprendedor.

Evidentemente, no existe una tipología lo suficientemente completa para poder clasificar a todos los emprendedores y a todos los propietarios-dirigentes. En última instancia, cada caso es único. De cualquier forma, el interés de una tipología consiste en comprender mejor los puntos de anclaje, el conjunto del sistema de valores y de pensamiento, y poder proporcionarse indicadores para comprender la coherencia global del comportamiento de un actor (Filion, 2000a y d).

## 5. TENDENCIAS A TEORIZAR

Ahí donde existe una PME se encuentra un emprendedor que la ha creado. En este sentido, el dominio de la PME así como el del trabajo autónomo, constituye uno de los parámetros del campo más vasto del empresariado. En empresariado, llegamos a un punto donde la gente quisiera ver aparecer una teoría robusta y sólida basada en algunos axiomas universales, como es el caso en la física. Esta teoría estaría basada en modelos cuantitativos rigurosos y se desprendería de vastas investigaciones cuantitativas que demostrarían de manera irrefutable la naturaleza del emprendedor y de sus actividades, así como sus consecuencias en el desarrollo económico. Por otro lado miles de profesores se enfrentan cada día a la necesidad de material para formar emprendedores con la visión de la práctica. Para hacer esto, han recurrido a métodos cualitativos para desarrollar modelos y herramientas que permitan a los emprendedores actuales y potenciales ejercer su oficio de manera competente. Esta tensión entre académicos que se comunican entre ellos y académicos que hablan a practicantes lo mismo que entre los dos grupos, sigue estando presente dentro del campo lo suficiente como para que se le mencione.

Los intentos de teorizar son numerosos. Recordemos algunos de los más frecuentemente citados: Amit, Glosten et al., 1993; Baumol, 1993; Bull y Willard, 1993; Bull, Thomas et al., 1995; Bygrave, 1989 a y b, 1993; Casson, 1982; Collins, Moore et al., 1964; Collins y Moore, 1970; Covien y Slevin, 1991; Dana, 1994; Gartner, 1985, 1990; Gartner, Carland et al., 1988; Hébert y Link, 1982; Hofer y Bygrave, 1992; Johannison y Landström, 1999; Leibenstein,

1968; Libecap, 1999; Low y MacMillan, 1988; Peterson y Ainslie, 1988; Reynold, 1991; Sombart, 1928; Stevenson y Jarillo, 1990. Wortman y Birkenholz (1991) presentaron una síntesis y un intento de clasificación de un gran número de estas investigaciones. Cuando se consideran los intentos de teorizar dentro del campo del empresariado, es imperativo constatar con Mulholland (1994) que la asociación que Schumpeter (1928, 1934) estableció entre el emprendedor y la innovación sigue siendo dominante dentro de la disciplina, en particular con los economistas. Nosotros hemos mencionado anteriormente la fragmentación del campo del empresariado y la apropiación por las diversas disciplinas de las ciencias humanas de los elementos considerados como pertinentes por cada una de ellas en lo que concierne al emprendedor. Ésta es la causa de la aparición de un número tan variado de definiciones y de bases tan desiguales en cuanto a la forma de abordar el tema. Para los economistas, la definición tanto como el enfoque de Schumpeter para explicar al emprendedor en relación con la innovación siguen siendo suficientes para elaborar una teoría del empresariado (Kirchhoff, 1992, 1994). Julien (1989) en primera instancia, ha subrayado ya las dificultades de acumulación de la economía y de otras ciencias humanas. En realidad, cuando se compara los puntos de vista de Baumol (1990, 1993) y de Casson (1982), observamos igualmente diferencias fundamentales entre los mismos economistas.

Presentamos en las líneas siguientes a algunos autores que han reflexionado sobre la reestructuración así como en la teorización dentro del campo del empresariado. Bécharde (1996) sugiere tres ejes para comprender este campo: praxiológico, disciplinario, epistemológico.

Cunningham y Lischeron (1991) sugirieron que el campo del empresariado está en proceso de estructurarse alrededor de seis ejes: escuela del gran hombre, características psicológicas, clásica sea ésta de innovación, administrativa, liderazgo, intraempresariado. Retomando éstas y otras características, Blawatt (1995) sugirió que un modelo conceptual del empresariado debería incluir el criterio de desempeño. Subraya que la mayoría de los modelos propuestos a partir de la escuela de los rasgos, características y otras teorías, son la mayor parte del tiempo estáticas. Él se sitúa en la línea de pensamiento de los autores que han estudiado buen número de emprendedores en el campo y que han observado que actúan dentro de un contexto evolutivo donde las actividades y los roles son llamados a modificarse gradualmente. Ellos aprenden de lo que hacen (Collins y Moore, 1970; Fillion, 1989, 1990 a y b) y como la naturaleza de lo que hacen evoluciona, deben también evolucionar. Ellos también están llamados a aprender a jugar roles diferentes conforme a la evolución de su empresa. Shane y Venkataraman (2000) sugieren que las investigaciones que se sitúan en el núcleo de lo que es el emprendedor son aquéllas que están centradas en el estudio de oportunidades de negocios. Basándose en cierto número de estudios, insisten en el hecho de que el empresariado no debe ser considerado como un fenómeno marginal puesto que hemos llegado a un punto en donde más del 50% de las personas se comprometen en una u otra época de sus vidas en un comportamiento empresarial.

Dos de los artículos que han retenido grandemente la atención en cuanto a las reflexiones sobre la teorización en empresariado fueron escritos por un especialista del dominio que posee la doble formación doctoral en física y

en empresariado, además de haber practicado como científico y como emprendedor. Se trata de Bygrave quien, por principio, ha demostrado que el empresariado debía apartarse del paradigma de la física y de los enfoques cuantitativos para encontrar su propia lógica. El sugirió que, de lo que se tiene la mayor necesidad es de hacer investigaciones cualitativas en el campo para comprender mejor aquello que hacen los emprendedores (1989a). A continuación, sugirió (1989b) que la teoría del caos en física sigue siendo interesante para inspirar una teoría del empresariado, porque se trata de una "metáfora matemática donde la exactitud de las mediciones necesarias es inalcanzable para explicar el proceso" (1993).

Bruyat y Julien (2001) sugieren definir el campo de investigación en empresariado tomando como objeto científico de estudio la dialógica entre el individuo y la creación de valor agregado. Esta visión se sitúa completamente en la lógica de lo que hace consenso dentro del campo desde Say, a saber, que el empresariado implica necesariamente un valor agregado. La novedad de su propuesta reside en el estudio de la dialógica o el conjunto de interrelaciones complejas entre el individuo que crea un valor agregado, por un lado, y este valor, por el otro. El interés en este enfoque parece ser altamente prometedor. Se sitúa dentro del paradigma constructivista e integra la escuela de los procesos. Se trata de una corriente contemporánea que toma auge en empresariado (Fillion, 1991 b; Hernandez, 1999, Verstraete, 1999).

Después del análisis de los temas tratados y de las referencias dadas en una de la revistas frecuentemente citadas dentro del campo, el Journal of Business Venturing, Déry y Toulouse (1994, 1996) observaron que más del 50%

de la referencias citadas provenía de libros. Una investigación semejante realizada en estrategia, por medio del análisis de citas en el *Strategic Management Journal*, mostró que más del 50% de las referencias provenían de artículos académicos. Éste sería un indicador de que la disciplina de la estrategia llega a un punto suficiente de madurez en el cual existe consenso entre los investigadores. En empresariado, nosotros estaríamos todavía, según ellos, dentro de un paradigma en construcción en donde no hay consenso en cuanto a la construcción teórica del dominio. Se puede también emitir la hipótesis de que la construcción teórica del campo del empresariado está en proceso de realizarse de manera diferente de lo que hemos observado hasta aquí para las otras disciplinas de las ciencias humanas, incluyendo la estrategia. Mientras que la psicología surgió de la filosofía (Miller, 1962), el psicoanálisis de la medicina y de la psicología, las raíces del campo del empresariado son múltiples y provienen de casi todas las disciplinas de las ciencias humanas y administrativas. Las investigaciones abordan tanto elementos de la teoría como de la práctica. No sería sorprendente ver aparecer teorías que se desprendan de conjuntos de investigaciones aplicadas. En efecto, reuniones con numerosos investigadores del dominio han hecho que nos percatemos de que aquéllos que trabajan en él son sumamente solicitados para desarrollar cursos, programas e investigaciones aplicadas de tal suerte que, aun cuando existe un interés por la teoría, pocas personas tienen en realidad tiempo para consagrarse a ella. Aquéllos que pretendan hacerlo deberán ser imaginativos y no pensar en un enfoque unidimensional como es el caso en numerosas ciencias. Es necesario recordar que las ciencias del hombre están compuestas

esencialmente de modelos interpretativos flexibles y que una teoría del empresariado deberá ser flexible y multidimensional a fin de reflejar adecuadamente su multidisciplinariedad.

## DEFINICIÓN

No se sabría presentar un texto sintético sobre el empresariado sin definir el término. Es interesante observar que ciertas palabras claves utilizadas dentro del lenguaje moderno de las ciencias administrativas provienen del francés. Por ejemplo el término "manager" viene del francés antiguo "ménager", que quería decir "mantener casa con prudencia, organizarse". Definir al emprendedor constituye siempre un reto, teniendo en cuenta la gran variedad de perspectivas a partir de las cuales los especialistas que han estudiado al emprendedor lo han hecho. Cochran (1968) notó que, para los economistas en particular, el emprendedor presenta una "incongruencia de un elemento humano no mensurable dentro de una estructura teórica". De hecho, cualquiera que sea la definición que se dé, se corre el riesgo de encontrarse a alguien que no se reconocerá ahí. La definición que vamos a proponer se concibe como un denominador común lo suficientemente amplio, para que la inmensa mayoría pueda identificarse en ella. Esta definición toma en cuenta las grandes corrientes de la documentación en empresariado. Recordemos que Hélène Vérin consideró la evolución del término "entrepreneur" a través de la historia. Es interesante observar que en el siglo XII, el término se refería a un sostenedor de "mala querella" (Vérin, 1982:31). En el siglo XVII el término se refería a alguien que se compromete y dirige una acción

militar: “tomar, sitiar o defender una villa, una fortaleza”. No es sino hasta el fin del siglo XVII y en el siglo XVIII cuando el término significa una persona que “forma y concibe un proyecto” (1982:33) o que “crea y dirige una empresa” (1982:32). Es en la época de Cantillon, donde el término va a tomar verdaderamente el significado que se le da actualmente, se utilizará el término “emprendedor” para significar a alguien que compra materias primas, las transforma y las revende a otro. Se trata entonces de un intermediario que ha identificado una oportunidad de negocios y que ha tomado también un riesgo. La dimensión de riesgo aparece entonces dentro de las observaciones que serán retenidas sobre lo que hace el emprendedor a partir del principio del siglo XVIII. La definición que proponemos pretende ser tanto una descripción como una interpretación de lo que es y de lo que hace el emprendedor. Ésta toma en cuenta el estudio de unas seis decenas de definiciones entre las más comúnmente utilizadas en la documentación (Filion, 1987, 1988). Se sitúa en la óptica de Pinchot (1985) cuando escribe que los emprendedores son “soñadores que pasan a la acción”. Como muchos otros, Lynn (1969) mostró el paralelo que existe entre los emprendedores y los creadores. Nosotros también tomamos en cuenta esta dimensión que consideramos fundamental para comprender el comportamiento del emprendedor, es decir, personas que son creativas y cuya imaginación sigue siendo muy activa. Hemos observado que esta imaginación funciona en al menos dos niveles: el emprendedor puede imaginar la situación, el escenario dentro del cual se va a comprometer, a partir del cual él va a crear su empresa, pero a continuación imagina también un número considerable de posibilidades en cuanto a la forma de organizarse y de hacer las cosas

para llegar a realizar su proyecto, su visión. La primera parte de nuestra definición se leerá, entonces, de la manera siguiente:

“Un emprendedor es una persona imaginativa...”

Esta persona imaginativa sabe fijarse metas que considera puede lograr. No todas ellas están escritas, pero existen. Se derivan de una visión y constituyen un hilo conductor alrededor del cual el emprendedor organiza sus actividades. Es para realizarlas que él entra en acción y que desarrolla las características de tenacidad, de locus interno de control, de creatividad que le son frecuentemente atribuidas.

El segundo elemento expresa, entonces, esta dimensión:

“...caracterizada por una capacidad de fijar y alcanzar metas.”

Otra dimensión muy presente en la documentación consiste en asociar al emprendedor con la identificación de oportunidades de negocios, con la capacidad de descubrirlas y de detectarlas. Esto implica que el emprendedor desarrolla una sensibilidad muy grande con respecto a su ambiente. Expresamos esta dimensión de la manera siguiente:

“Esta persona mantiene un grado elevado de sensibilidad en relación con su ambiente en vista de descubrir ahí oportunidades de negocios.”

De hecho, en tanto que continúe descubriendo



oportunidades de negocios y pase a la acción para explotarlas, ella seguirá jugando un rol emprendedor. En realidad, el emprendedor es una persona que debe continuar aprendiendo, no solamente en relación con lo que pasa dentro de su ambiente a fin de descubrir ahí oportunidades de negocios, sino continuar aprendiendo de lo que hace en su empresa y modificar en consecuencia su estilo. Mientras más tiempo continúa aprendiendo, el emprendedor continúa jugando su rol y pasa a la acción. Está dentro de un proceso en continua evolución. Pero el objeto principal de este aprendizaje para que el rol se perpetúe, sigue siendo siempre la identificación de oportunidades de negocios. Lo integramos dentro de nuestra definición:

“En tanto que continúe aprendiendo a través del tiempo respecto a oportunidades de negocios posibles...”

Un emprendedor no tiene el comportamiento de alguien que juega a la ruleta. Él pone en marcha proyectos, la mayoría de las veces de negocios. Para triunfar, deberá minimizar al máximo el nivel de riesgo que rodea sus decisiones. La investigación muestra que el emprendedor es alguien que tiende a tomar riesgos moderados, a minimizar la incertidumbre dentro de su proceso de toma de decisiones. Nosotros explicamos esta decisión de la manera siguiente:

“y que él/ella continúe tomando decisiones de riesgo moderado...”

Además, desde Jean Baptiste Say y Joseph Alois

Schumpeter se ha asociado mucho al emprendedor con la innovación. El emprendedor es un agente de cambio, que hace cosas nuevas y diferentes. No se sabría ver a un emprendedor que no aportara alguna cosa nueva, aun cuando esta novedad pueda a veces representar algo de muy poca importancia. Nosotros integramos esta dimensión de la manera siguiente:

“Que pretenden innovar, él/ella continúa desempeñando un rol emprendedor”.

Esta definición se lee como sigue:

“Un emprendedor es una persona imaginativa, caracterizada por una capacidad para fijar y alcanzar metas. Esta persona mantiene un nivel elevado de sensibilidad para descubrir oportunidades de negocios. En tanto que él/ella continúe aprendiendo con respecto a oportunidades de negocios posibles y que él/ella continúe tomando decisiones moderadamente riesgosas que pretenden innovar, él/ella continúa desempeñando un rol emprendedor.” (Filion, 1988).

Podríamos presentar una definición mucho más sucinta que la resume y expresa lo esencial de ella. Ésta se lee de la manera siguiente:

“Un emprendedor es una persona que imagina, desarrolla y realiza visiones.” (Filion, 1991 b).

Esta definición incluye los elementos que están presentes en la definición anterior, en el sentido de que

para imaginarse una visión, implica que el emprendedor sea una persona imaginativa. El término “visión” implica que sea capaz de fijarse metas y de lograrlas. La diferencia con el sueño reside en que la visión constituye una forma de sueño, pero realista y realizable. Es una imagen deseada de un estado futuro. Esto implica también que se mantiene un nivel elevado de sensibilidad en relación con el medio ambiente en la expectativa de descubrir oportunidades de negocios. Para que la visión se pueda desarrollar, implica que el emprendedor continúe aprendiendo de su ambiente. Él debe también, para realizarla, tomar decisiones de riesgo moderado si quiere permanecer en los negocios; éstas deben incluir dimensiones nuevas dentro de aquello que hace. Una visión implica que se presenta algo nuevo, que sea motivante para las personas de la organización y atractivo para el mercado. Mientras que el emprendedor continúe imaginando, desarrollando y realizando visiones que constituyan el hilo conductor alrededor del cual organiza sus actividades, continúa jugando un rol emprendedor. Alguien que ha hecho una invención será considerado como inventor toda su vida. Alguien será generalmente considerado como emprendedor en la medida que continúe desempeñando un rol emprendedor. Se dirá de aquél que ha vendido su empresa: él ha sido un emprendedor.

Es necesario, sin embargo, establecer una distinción entre el emprendedor y el propietario-dirigente de PME. En efecto, muchas personas ejercerán roles emprendedores sin convertirse por ello en propietarios-dirigentes de PME, ya sea que ejerzan sus actividades al interior de las organizaciones existentes y que jueguen un rol de intraemprendedor, o bien que pongan en marcha una empresa, o que ellos operen como trabajadores autónomos.

Por el contrario, tenemos muchos propietarios-dirigentes que han adquirido una empresa sin haberla creado, que no han aportado cambios significativos, que no tienen una visión en lo más mínimo articulada de lo que quieren hacer, que no han desarrollado ni nuevos productos ni nuevos mercados, y que administran día con día, tomando decisiones respecto de actividades de gestión comunes, pero sin tener ni visión, ni plan de conjunto, ni meta específica bien articulada que implique la puesta en marcha de novedades o de innovación. No se puede calificar a estos propietarios-dirigentes de emprendedores: son propietarios-dirigentes de PME que no juegan un rol particularmente emprendedor.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, podemos definir al empresariado como el campo que estudia a los emprendedores. Está referido al estudio de sus actividades, sus características, los efectos económicos y sociales de su comportamiento así como los tipos de apoyo que son diseñados para facilitar la expresión de las actividades emprendedoras. Cualquiera que sea la definición, presenta también límites en cuanto a nuestra percepción y a nuestra comprensión del tema, pero nosotros hemos creído definir al menos los términos claves.

## 6. REFLEXIONES Y PROSPECTIVAS

Los años 80's vieron la fragmentación del dominio y su integración dentro de numerosas disciplinas. La aceleración de la rapidez del cambio tecnológico pone a las organizaciones y a las sociedades a investigar nuevos enfoques para integrar mejor estos cambios dentro de su dinámica. Se ha comprendido, con el freno del desarrollo

en los países comunistas, que una sociedad puede difícilmente desarrollarse sin emprendedores. El principal recurso de una sociedad es el recurso humano, pero éste debe ser puesto en movimiento por y alrededor de proyectos emprendedores. Después de la caída de la URSS este movimiento hacia el desempeño –seguir o adelantarse al otro- parece acentuarse (Fukuyama, 1992). Fukuyama también sugirió que la prosperidad y lo que la sostiene, el empresariado, sería la resultante de estados de confianza existentes entre las personas en una sociedad (1994).

No solamente la investigación en empresariado se extiende a la mayor parte de las disciplinas, sino el número de instituciones que ofrecen cursos en el campo y el número de cursos ofrecidos ha sido más del doble que hace una década (Vesper, 1985, 1993; Menzies y Gasse, 1999; Vesper y Gartner, 1999). Como en otros países, se ve aparecer en Québec, al principio de los años 80's, ferias regionales anuales donde se distribuyen premios a las empresas con mejor desempeño: mejor emprendedor del año, mejor mercadotecnia, mejor exportación, mejor protección del ambiente, mejor gestión de recursos humanos. Los ganadores regionales son presentados en el concurso nacional, y luego en el internacional. Es la glorificación del emprendedor y el reconocimiento de modelos a proponer a la sociedad para prosperar.

Más allá de todo esto, es necesario ver en el empresariado una nueva etapa que conduce a la expansión del espíritu de empresa en un número mayor de personas. Es posible que la sociedad actual esté en mutación profunda y que el empresariado será llevado a expresarse más por todos lados, en todos los tipos de organizaciones y en particular en formas organizacionales cada vez más

pequeñas. Podemos ver al empresariado manifestarse por la presencia proporcional siempre más elevada de PME en casi todas las economías. Hemos sido también testigos del surgimiento de una proporción relativamente más elevada de microempresas y de trabajadores autónomos, en particular en Québec y en Canadá en el curso de la última década del último milenio (Filion, 1996 b y c; 2000 c).

Hemos visto aparecer dentro de las diversas formas de empresariado, a voluntarios y a involuntarios (Filion, 2000 c). De hecho, el crecimiento del número de involuntarios es un fenómeno de la década de fin de siglo. Éstos son los profesionistas así como los despedidos como consecuencia de cierres y de reestructuraciones de empresas, que no han tenido éxito en encontrar empleo y que deben meterse a los negocios para crear uno. Su formación así como su preparación necesitan enfoques fuertemente diferentes de los que hemos utilizado hasta aquí para los voluntarios. Ellos tienden a privilegiar el trabajo autónomo como una forma emprendedora, pero no son emprendedores en el sentido en que se entiende generalmente. Ellos crean una actividad de negocios pero no están tan atraídos hacia la innovación. Mientras que los términos claves que definen al emprendedor incluyen la novedad y el crecimiento, los términos claves que definen al trabajador autónomo son más la ecología personal y el equilibrio de vida.

Otro fenómeno que también hemos observado y que tiene una influencia hacia formas emprendedoras de más pequeña dimensión reside en el cambio que está en proceso de sufrir el concepto de éxito (Filion, 2000 c). Se observa, en efecto, que esta noción tiende a tomar en consideración entre los jóvenes emprendedores más educados, más

criterios intrínsecos ligados a la realización de sí mismos que criterios extrínsecos relacionados con desempeños de la empresa. Este elemento explica también, en parte, la tendencia hacia unidades organizacionales más pequeñas.

En realidad, la rapidez del cambio se acelera y la gestión de las grandes organizaciones se vuelve cada vez más difícil. Es necesario que el aprendizaje (A) y la puesta en práctica (B) de manera creativa (CR) sean más grandes que la rapidez del cambio (C) para que una persona, una organización, una sociedad se adapte en el seguimiento del ritmo de evolución de su ambiente. En realidad, esta fórmula podría expresar los elementos más fundamentales del empresariado.

$$(A + Cr) P > C$$

La expresión y el éxito de la práctica emprendedora son función de dos elementos de los que se ha hablado muy poco en empresariado: la gestión del espacio y del tiempo. El emprendedor debe aprender a manejar espacios internos y externos en su empresa. Él debe aprender a identificar, y después a definir y a delimitar un espacio a ocupar dentro del mercado. Como la mayor parte de los dominios de actividades de negocios son cíclicos, la definición del espacio y del tiempo se convertirán también en elementos claves para explicar el éxito, por ejemplo al nivel de la gestión de inventarios y de la liquidez. Él debe a continuación, definir un espacio organizacional físico así como espacios psicológicos individuales para los colaboradores; la variación de este espacio depende de la percepción de las capacidades y de las competencias que el emprendedor considera que tiene cada uno de ellos. Por

otra parte, su forma de administrar los espacios tendrá enormes consecuencias sobre el tiempo. En la medida en que considera adecuada la asignación de espacios a los individuos y la selección de espacios a ocupar en el mercado, más tiempo tendrá para consagrarlo a la identificación y a la definición de otros espacios.

Al mismo tiempo que maneja estos espacios, el emprendedor debe manejar el tiempo. El tiempo que un espacio permanece disponible dentro del mercado se vuelve cada vez más corto. Asimismo, la rapidez acelerada del cambio hará más fáciles los ajustes que cada uno deba introducir en su forma de hacer las cosas, en la medida en que se tenga un espacio individual más grande. Conforme las personas hayan interiorizado la cultura y las reglas de la organización, más confianza se les tendrá y más espacio se les otorgará. Se puede asumir que cuanto más espacio tienen, más están en condiciones de actuar rápidamente porque el número de personas a las que ellos deben recurrir para hacer lo que hacen será más limitado. Mientras más espacio tienen, más tienden también a ser creativos.

De hecho, se ha llegado a un punto donde la rapidez misma del cambio tecnológico está relacionada con la capacidad de los individuos y de las organizaciones para actuar de manera emprendedora, es decir, con creatividad y rapidez. Es poco probable que se regrese a una época en donde la mayoría de las personas de una empresa efectúen durante años las mismas labores repetitivas. Igualmente, es poco probable que se mantenga durante mucho tiempo en una situación de liderazgo a empresas que emplean más de 5000 personas, repartidas en unidades de más de 200 personas. Esto se comprende a partir del corolario que mientras la organización es más grande, más tiempo invierte

en aprender y en cambiar, y que más allá de un determinado número de personas, el tiempo requerido para el cambio interno es más grande que la velocidad del cambio externo.

En este sentido, la época que se anuncia es una en donde el empresariado será floreciente, pero mientras la rapidez del cambio tecnológico continúe aumentando, habrá mayor tendencia en el empresariado a expresarse bajo formas pequeñas. Esto es resultante de la aplicación de la fórmula presentada algunos párrafos antes. La relación es inversamente proporcional. Las empresas que triunfarán y crecerán habrán recurrido enormemente a la subcontratación y a diversas formas de franquiciaje. El empresariado se desarrollará siguiendo todas clases de formas nuevas como por ejemplo para el trabajo autónomo tanto dentro de redes pares como complementarias (Filion, 1996 b y c). La marcha de las sociedades hacia su toma de responsabilidades, sea voluntaria o involuntariamente (Filion, 1996 b; 2000 c), marca una nueva etapa hacia la adquisición de una libertad mayor, para un número mayor. De ahí que la investigación en empresariado toma todo su sentido, porque ofrece herramientas a un número cada vez mayor de personas para estar en condiciones de actuar siguiendo sus propios términos, de realizarse más en la acción y de compartirla con otros.

## 7. CONCLUSIÓN

Hemos visto que el empresariado ha sido en principio identificado por los economistas como un fenómeno útil para comprender mejor el desarrollo. Los teóricos del comportamiento han intentado conocer mejor al emprendedor. Pero el campo está viviendo una

fragmentación en el sentido de que está en proceso de ser integrado dentro de casi todas las disciplinas de las ciencias humanas.

Observamos con Mulholland (1994), Rosa y Bowes (1990) que el campo sigue estando dominado por los positivistas-funcionalistas y que existe una gran necesidad de abrir aún más perspectivas nuevas para comprender mejor el conjunto de lo que es y de lo que hace el emprendedor. Debemos de mencionar, para este efecto, los trabajos que han dado a conocer y propuesto una pista de investigación original, para la cartografía cognitiva, a fin de comprender mejor la lógica estratégica del emprendedor (Cósete, 1994 a y b). También podría ser interesante estimular más las investigaciones del lado de la visión emprendedora (Filion 1991 a y b) así como sobre el concepto del espacio de sí mismo, percibido y desarrollado por el emprendedor (Filion, 1993, 1994).

Thierry Verstraete (1999) ofrece la síntesis más profunda que ha sido presentada dentro del campo hasta el día de hoy. Él sugiere el estudio de tres dimensiones para comprender cabalmente los actos del emprendedor: cognitiva, praxeológica y estructural. Nosotros hemos sugerido ya que para comprender bien la evolución, las tendencias, los ciclos en los constructos del conocimiento en empresariado, sería necesario segmentar el campo. Una de las formas de hacerlo consiste en separar las publicaciones en tres grandes categorías: aquéllas que conciernen a la práctica, las que se dirigen a los conceptualizadores de políticas, aquéllas que se asientan sobre la teoría (Filion, 1999 e). Cada una evoluciona a partir de premisas y de objetivos muy diferentes.

Ningún dominio científico puede descuidar la teoría. Para llegar verdaderamente a teorizar sobre el empresariado, hará falta probablemente llegar a disociar las investigaciones aplicadas de las teóricas y establecer una nueva ciencia, la emprendedorología (Filion, 1997 a; 1998 b; 1999 a). Ésta podría integrar dentro de un cuerpo teórico las

convergencias procedentes de los estudios teóricos sobre los emprendedores en el conjunto de las disciplinas. El empresariado continuaría concentrando el conjunto de investigaciones aplicadas. Probablemente, hace falta todavía algunos millares de publicaciones y algunas décadas para llegar a esto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R., L. Glosten et al. (1993), "Challenges to theory development in entrepreneurship research", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 5, p. 815-834.
- Bannock, G. (1981), *The Economics of Small Firms: Return from the Wilderness*, Oxford, Basil Blackwell.
- Bauer, M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉditions.
- Baumol, W. J. (1968), "Entrepreneurship in economic theory", *The American Economic Review*, vol. 58, p. 64-71.
- Baumol, W. J. (1990), "Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive", *Journal of Political Economy*, vol 98, n° 5, p. 893-921.
- Baumol, W. J. (1993), "Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds", *Journal of Business Venturing*, vol 8, n° 3, p. 197-210.
- Béchar, J.P. (1996), "Comprendre le champ de l'entrepreneurship", Cahier de recherche 96-01-01 de la Chaire d'entrepreneurs Maclean Hunter, École des HEC de Montreal.
- Besson, P. (Éd.) (1997), *Entreprendre. Dedans, dehors*, Paris, Vuibert.
- Birch, D.L. (1983), *The Contribution of Small Enterprise to Growth and Employment*. Cambridge, Mass.
- Birley, S. (1989), "The role of networks in the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, n° 1, p. 107-117.
- Blawatt, K. (1995), "Defining the entrepreneurs: a conceptual model of entrepreneurship", *Actes du 12e colloque annuel du CCPME (Conseil Canadien de la PME et de l'entrepreneuriat)*, Thunder Bay, Ontario, octobre, p. 13-37.
- Bolton, J.E. (1971), *SMALL FIRMS: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, Chairman J.E. Bolton DSC. Présenté au Parlement (nov.), UK: HMSO (Her Majesty's Stationery Office) Cmnd 4811.
- Bouchiki, H. et J. Kimberly (1994), *Entrepreneurs et gestionnaires*, Paris, Éditions d'organisation.
- Brenner, G.A., T.V. Menzies, C. Ramangalahy, R.H. Amit et L.J. Fillion (2000), "Ethnic entrepreneurship in Canada: comparison of the Chinese communities in three Canadian cities: Montreal, Toronto, Vancouver", *ICSB World Conference*, Brisbane, Australia, juin.
- Brenner, G.A., T.V. Menzies, C. Ramangalahy, L.J. Fillion et R.H. Amit (2000), "Entrepreneuriat ethnique: Données d'une enquête sur les communautés chinoises dans les villes canadiennes de Montréal, Toronto et Vancouver". *Cahier de recherche 2000-07 de la Chaire*

d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC de Montreal.

- Brenner, G.A., C. Ramangalahy, L.J. Fillion, T.V. Menzies et R.H. Amit (2000a) "Entrepreneuriat ethnique et rôle de réseaux de soutien: les entrepreneurs chinois dans trois grandes villes canadiennes". Congrès ASAC-IFSAM, Montreal, juillet. Publié dans T. Bryant. (éd.) *Actes-Entrepreneurship*, vol. 21, n° 21, p. 21-31.

- Brenner, G.A., C. Ramangalahy, L.J. Fillion, T.V. Menzies et R.H. Amit (2000b) "Problems encountered by ethnic Chinese entrepreneurs: a comparative analysis in three major Canadian cities", 30<sup>th</sup> Small Business Seminar, Gent, septembre, Publié dans D. Deschoolmeester, D. De Steur, K. Gillis et T. Schamp (edit.). *entrepreneurship under difficult circumstances*, p. 369-386.

- Brenner, G.A., C. Ramangalahy, L.J. Fillion, T.V. Menzies et R.H. Amit (2000c) . "Problèmes rencontrés par les entrepreneurs chinois: une étude comparative réalisée dans trois grandes villes canadiennes". 5e. *Congrès International Francophone de la PME*, Lille, France, octobre.

- Bridge, S., K. O'Neill et S. Cromie (1998), *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire et L o n d r e s , MacMillan Press.

- Brockhaus, R.H. Sr (1982), "The psychology of the entrepreneur", dans C.A. Kent, D.L. Sexton et al. (edit.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 39-57.

- Broehl, W.G. Jr (1978), *The Village Entrepreneur: Change Agents in India's Rural Development*, Cambridge, Harvard University Press.

- Bruyat, C. et P.A. Julien (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 165-180.

- Bull, I. et G.E. Willard (1993), "Towards a theory of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p. 183-196.

- Bull, I., H. Thomas et G. Willard (edit.) (1995), *Entrepreneurship. Perspectives on Theory Building*, Oxford, Pergamon Press.

- Buchanan, J.M. et A. Di Pierro (1980), "Cognition, choice and entrepreneurship", *Southern Economic Journal*, n° 46, p. 693-701.

- Burdeau, G. (1979), *Le libéralisme*, Paris, Éditions du Seuil.

- Burns, P. et J.C. Dewhurst (edit.) (1989) *Small Business and Entrepreneurship*, Londres, MacMillan.

- Bygrave, W.D. (1989a), "The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies" *Entrepreneurship Theory & Practice*, automne, p. 7-26.

- Bygrave, W.D. (1989b), "The entrepreneurship



paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps?" *Entrepreneurship Theory & Practice*, hiver, p. 7-30.

- Bygrave, W.D. (1993), "Theory building in the entrepreneurship paradigm", *Journal of Business Venturing*, vol 8, n° 3, p. 255-280.

- Cantillon, R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en general*, Londres, Fetcher Gyler. Aussi édité avec une traduction anglaise et autre matériel, par Henry Higgs, C.B., Londres, MacMillan (1931).

- Carrier, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- Carrier, C. et C. Fourcade (édit.) (1998), *Entrepreneuriat et stratégie des PME*, Recueil de cas, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- Casson, M. (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford, Martin Robertson.

- Chell, E. (1985), "The entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest?", *International Small Business Journal*, vol. 3, p. 43-54.

- Chicha, J. et P.A. Julien (1979), *Les stratégies des P.M.E. et leur adaptation au changement*, Département d'administration et d'économie, Université du Québec à Trois-Rivières.

- Clark, J.B. (1899), *The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profit*, New York et Londres, MacMillan.

- Cochran, T.C. (1968), "Entrepreneurship", dans D.L. Sills (edit.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Londres et New York, The MacMillan Co. & The Free Press, n° 5, p. 87-91.

- Cole, A.H. (1959), *Business in its Social Setting*, Cambridge, Harvard University Press.

- Collins, O.F., D.G. Moore et D.B. Unwalla (1964), *The Enterprising Man*, MSU Business Studies, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan.

- Collins, O.F. et D.G. Moore (1970), *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp.).

- Cossette, P. (1994a) "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME: une étude exploratoire", dans J.J. Obrecht, *Les P.M.E./P.M.I. et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39e. Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, p. 73-82.

- Cossete P. (edit.) (1994b), *Cartes cognitives et organizations*, Québec, Presses de l'Université Laval, Paris, Éditions Eska.
- Côté, M. et T. Hafsi (édit.) (2000), *Le management aujourd'hui. Une perspective nord-américaine*. Québec, Presses de l'Université Laval, Paris, Économica.
- Covin, J.G. et D.P. Slevin (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n° 1, p. 7-25.
- Cunningham, J.B. et J.C. Lischeron (1991), "Defining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 1, p. 45-67.
- D'Amboise, G. (1997), *Quelle gestion stratégique pour la PME?*, Cap Rouge, Québec, Presses InterUniversitaires.
- Dana, L.-P. (édit) (1994), *Enterprising in the Global Environment: Readings and Cases*, New Delhi, World Association for Small & Medium Enterprises.
- Deakins, D. (1996), *Entrepreneurship and Small Firms*, New York, McGraw Hill.
- Déry, R. et J.M. Toulouse (1994), "La structuration sociale du champ de l'entrepreneurship: le cas du Journal of Business Venturing", *Cahier de recherche 94-06-02 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, École des HEC de Montréal.
- Déry, R. et J.M. Toulouse (1996), "Social Structuration of the field of entrepreneurship: a case study", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol 13, n° 4, p. 285-305.
- Durand, D.E. (1975), "Effects of achievement motivation and skill training on the entrepreneurial behaviour of black businessmen", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 14, n° 1, p. 76-90.
- Durand, D. et D. Shea (1974), "Entrepreneurial activity as a function of achievement motivation and reinforcement control", *The Journal of Psychology*, n° 88, p. 57- 63.
- Du Toit, D.F. (1980), "Confessions of a successful entrepreneur", *Harvard Business Review*, nov.-déc., p. 44-48.
- Ellis, W.H. (1983), "Canadian entrepreneurs: innovators or manipulators" *Colloque ICSB*, Halifax, Nouvelle-Écosse, Canada, 26 au 29 juin. Aussi dans K.H. Vesper (1982), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass., BabsonCenter for Entrepreneurial Studies, p. 16-24.
- Ely, R.T. y R.H. Hess (1893), *Outline of Economics*, New York, MacMillan.
- Eysenk, H.J. (1967) "Personality patterns in various groups of businessmen", *Occupational Psychology*, n° 41, p. 249-250.

- Fayolle, A. (1999), *L'ingénieur entrepreneur français*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- Filion, L.J. (1987), "Entrepreneurship: bibliographie choisie et une revue de la documentation essentielle sur le sujet", *Cahier de recherche 87-03 du Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Filion, L.J. (1988), *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning*, these de doctorat, Université de Lancaster, Grande Bretagne, (UMI 8919064), 2 volumes.
- Filion, L.J. (1989), "The design of your entrepreneurial learning system: identify a vision and assess your relations system", *Actes de la troisième conférence e Canadienne sur les études en entrepreneuriat/Proceedings of the Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*, Université de Calgary, septembre, p. 77- 90.
- Filion, L.J. (1990a), "Vision and relations:elements for an entrepreneurial metamodel", *Tenth Annual Babson Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, 4-6 avril dans N.C. Churchill, W.D. Bygrave et al. (edit.) (1990), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1990. Proceedings of the Tenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p. 57-71.
- Filion, L.J. (1990b), *Les entrepreneurs parlent*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L.J. (1991a), "Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel", *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, p. 26-40.
- Filion, L.J. (1991b), *Vision et relations: clefs du success de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L.J. (1992), "Critique du livre: Stanworth, J., C. Gray (edit.), (1991), Bolton Twenty Years On. The Small Firm in the 1990s,Londres, Paul Chapman", *Revue internationale PME*, vol 5, n°s 3-4, p. 171-189.
- Filion, L.J. (1993), "Entrepreneur, organization et apprentissage: nécessité de s'aménager un espace de soi. Partie 1: l'entrepreneur et l'apprentissage" *Revue Organisation*, vol. 2, n° 2, p. 59-69.
- Filion, L.J. (1994), "Entrepreneur, organization et apprentissage: nécessité de s'aménager un espace de soi. Partie 2: entrepreneur, organization et entreprise" *Revue Organisation*, vol. 3, n° 1, p. 47-55.
- Filion, L.J. (1996a), "Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 13, n° 4, p. 306-320.
- Filion, L.J. (1996b), "A marketing system for micro-enterprises", *UIC/AMA Research Symposia on Marketing and Entrepreneurship*, Stockholm, Suède, n° 2, p. 150-166.

- Filion, L.J. (1996c), "Un système marketing pour le travailleur autonome: développer des réseaux pairs et complémentaires", *13e colloque annuel du CCSBE/CCPME – Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat*, Montréal, publié dans L.J. Filion et D. Lavoie (edit.), *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Actes, n° 1, p. 205-218.

- Filion, L.J. (1997a), "From entrepreneurship to entrepreneurship" *42nd World Conference ICSB*, San Francisco. Ca., juin, dans S.W. Kunkel (edit), *Journal of Best Papers*.

- Filion, L.J. (1997b), "Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances", *Revue internationale PME*, vol 10, n° 2, p. 129-172.

- Filion, L.J. (1998a), "Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers", dans P.A. Julien (édit.), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, chap. 4, Londres, Avebury, p. 117-149 et p. 428-440.

- Filion, L.J. (1998b), "From entrepreneurship to entrepreneurship: the emergence of a new discipline", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 6, n° 1, p. 1-23.

- Filion, L.J. (1999a), "De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriat", *Revue Organisations et territoires*, vol. 8, nos. 1 et 2, printemps-été, p. 131-148.

- Filion, L.J. (1999b), "Diferencas entre sistemas

gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negocios", *Revista de Administracao de Empresas RAE*, Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo, Fundacao Getulio Vargas, vol. 39, n° 4, Out7Dez., p. 6-20.

- Filion, L.J. (1999c), "Empirical systems modeling methodology (ESM): applications to entrepreneurial actors", dans J.A.III Wagner (édit.), *Advances in Qualitative Organization Research 2*, Stamford, CT, n° 2, p. 201-220.

- Filion, L.J. (1999d), "Empreendedorismo: empreendedores e proprietarios-gerentes de pequenos negocios", *RA USP, Revista de Administracao*, Universidade de Sao Paulo, vol. 34, n° 2, p. 5-28.

- Filion, L.J. (1999e), *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Montréal, Fides.

- Filion, L.J. (1999f), "Zwei Unternehmertypen: Operateur und Visionär. Die Konsequenzen für die Ausbildung", *IGA – Zeitschrift für Klein – und Mittelunternehmen. Internationales Gewerbearchiv*, 2. Heft, 47. Jahrgang, Duncker & Humblot/Berlin, München, St. Gallen, p. 91-102.

- Filion, L.J. (2000a), "Entrepreneurial typologies: are they really useful?", dans E. Brauchlin et J.H. Pichler (édit.) (2000), *Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen*, Berlin, Duncker & Humblot, p. 163-172.

- Fillion, L.J. (2000b), "Six types de propriétaires-dirigeants de PME", *Revue Organisations et Territoires*, vol. 9, n° 1, p. 5-16.
- Fillion, L.J. (2000c), "Travail autonome: des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales", *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 4, p. 48-56.
- Fillion, L.J. (2000d), "Typologies d'entrepreneurs –Est-ce vraiment utile?", dans T. Verstraete (édit.) (2000), *Histoire d'entreprendre*, Caen, Éditions EMS, p. 251-262.
- Fontaine, J., B. Saporta et T. Verstraete (édit.) (1999), *Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille Nord – Pas de Calais, Pôle Universitaire Européen.
- Fortín, A. et P. Prévost (1995), *Virage local*, Montréal, Transcontinental.
- Fukuyama, F. (1992), *The End of History and the Last Man*, New York, The Free Press.
- Fukuyama, F. (1994), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press.
- Gartner, W.B. (1985), "A conceptual framework of describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 696-706.
- Gartner, W.B. (1990), "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 1, p. 15-29.
- Gartner, W.B., J.W. Carland et al. (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question". *American Journal of Small Business*, vol 12, n° 4, p. 11-39.
- Gasse, Y (1978), *Characteristics, Functions and Performance of Small Firms: Owner-manager in Two Industrial Environments*, these de doctorat. Northwestern University, Evanston [1], (UMI 79-3265), 2 volumes.
- Gasse, Y (1982), "Elaboration on the Psychology of the entrepreneur", dans C.A. Kent, D.L. Sexton et al. (édit.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 57-66.
- Gasse, Y. et A. d'Amours (2000), *Profession: entrepreneur*, 2e. éd., Montréal, Transcontinental.
- Gibb, A.A. (2000), "SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, ritual and confusions", *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 3, p. 13-35.
- Gibb, A. et J. Ritchie (1981), "Influence on entrepreneurship: a study over time", dans *Bolton Ten Years On*, actes de la conference U.K. Small Business Research, nov., Polytechnic of Central London.
- Glueck, W.F. (1977), *Management*, Hinsdale, I.L.L., The Dryden Press.

- Gunder, F.A. (1969), "Sociology of development and underdevelopment of sociology", dans Howel, N. et al. *Catalyst*. Référence dans: Kent, C.A., D.L. Sexton et al. (édit.), (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 58.
- Gunther McGrath, R. et I. MacMillan (2000), *The Entrepreneurial Mindset*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hayek, F.A., von (1937), "Economics and Knowledge\*", dans *Economica*, New Series, vol. 4, n° 13-16, p. 33-54- (Presidential Address to the London Economic Club, 10 novembre, 1936), repris dans F.A. Hayek (1959), *Individualism and Economic Order*, Londres, Routledge and Kegan Paul, p. 33-56.
- Hayek, F.A., von (1959), "The use of knowledge in society", *American Economic Review* (1945), n° 35, p. 519-530. Aussi dans *Individualism and Economic Order* (1959), Londres, Routledge and Kegan Paul; Chicago, University of Chicago Press (1948; 1957). Voir aussi "The meaning of competition" (1949) dans *Individualism and Economic Order*, 1959, p. 92-106.
- Hèbert, R.F. et A.N. Link (1982), *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, New York, Praeger.
- Hernandez, É.-M. (1999), *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*. Paris et Montréal, L'Harmattan.
- Higgins, B.H. (1959), *Economic Development: Principles, Problems and Policies*, New York, Norton.
- Hofer, C.W. et W.D. Bygrave (1992), "Researching Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n° 3, p. 91-100.
- Hornaday, J.A. (1982), "Research about living entrepreneurs", dans C.A. Kent, D.L. Sexton et al. (édit.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs., Prentice Hall, p. 20-34.
- Hoselitz, B.F. (1952), "Entrepreneurship and economic growth", *American Journal of Economic Sociology*, p. 97-106.
- Hoselitz, B.F. (édit.), (1968), *The Role of Small Industry in the Process of Economic Growth*, au Japon par Miyoei Shinohara, en Inde par Douglas Fisher, The Hague, Paris, Mouton.
- Hull, D.L., J.J. Bosley et G.G. Udeed (1980), "Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personal characteristics", *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 1, p. 11-18.
- Hundall, P.S. (1971) "A study of entrepreneurial motivation: comparison of fact –and slow- progressing small scale industrial entrepreneurs in Punjab, Inde", *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, n° 4, p. 317-323.

- Ibrahim, A.B. (1993), "Strategy types and small firm's performance: an empirical investigation", *Journal of Small Business Strategy*, vol. 5, n° 1, p. 13-22.
- Innis, H.A. (1930), *The Fur-Trade in Canada: An Introduction to Canadian Economic History*, Toronto, University of Toronto Press (voir aussi édition révisée 1956).
- Innis, M.Q. (édit.) (1956), *Essays in Canadian Economic History*, (Harold Adam Innis), Toronto, University of Toronto Press.
- Johannisson, B. et H. Landström (édit.) (1999), *Images of Entrepreneurship and Small Business*, Lund, Studentlitteratur.
- Julien, P.A. (1989), "The entrepreneur and economic theory", *International Small Business Journal*, vol. 7, n° 3, p. 29-38.
- Julien, P.A. (1990), "Vers une typologie multicritère des PME", *Revue internationale PME*, vol. 3, n°s 3-4, p. 411-425.
- Julien, P.A. (1997), *Le développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture et Presses de l'Université Laval.
- Julien, P.A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale-1980-2005*, Montréal, Transcontinental.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1987), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- Katz, J.A. et R.H. Sr. Brockhaus (édit.) (1993), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 1, Greenwich, Ct., Jai Press.
- Katz, J.A. et R.H. Sr. Brockhaus (édit.) (1995), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 2, Greenwich, Ct., Jai Press.
- Katz, J.A. et R.H. Sr. Brockhaus (édit.) (1997), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, Greenwich, Ct., Jai Press.
- Kennedy, P. (1991), *Naissance et déclin des grandes puissances*, Paris, Éditions Payot.
- Kent, C.A., D.L. Sexton, D.L. et K.H. Vesper (édit.) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kets de Vries, M.F.R. (1985), "The dark side of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, nov.-déc., p. 160-167.
- Kihlstrom, R.E. et J.J. Laffont (1979), "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion", *Journal of Political Economy*, vol. 87, n° 4, p. 719-748.

- Kirchoff, B.A. (1992), "Entrepreneurship's contribution to economics", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n° 2, p. 93-112.
- Kirchoff, B.A. (1994), *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism*, Westfort, Conn. Praeger.
- Kirzner, I.M. (1976), *The Economic Point of View: An Essay in the History of Economic Thought*, 2e. éd., Kansas City, Sheed and Ward.
- Kirzner, I.M. (1983), *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, 1e. éd. 1979, Chicago, University of Chicago Press.
- Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, Houghton Mifflin. Aussi Chicago: University of Chicago Press (1971).
- Kunkel, J.H. (1965), "Values and behavior in economic development", *Economic Development and Cultural Change*, vol. 13, n° 3, p. 257-277.
- Laufer, J.C. (1974), "Comment on deviant entrepreneur", *Revue française de gestion*, n° 2, p. 18-29.
- Lafuente, A. et V. Salas (1989), "Types of entrepreneurs and firms : the case of new Spanish firms", *Strategic Management Journal*, n° 10, p. 17-30.
- Leff, N.H. (1978), "Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups", *Economic Development and Cultural Change*, vol. 26, n° 4, p. 661-675.
- Leff, N.H. (1979), "Entrepreneurship and economic development: the problem revisited", *Journal of Economic Literature*, vol. 17, n° 1-2, p. 46-64.
- Leibenstein, H. (1968), "Entrepreneurship and development", *American Economic Review*, vol. 38, n° 2, p. 72-83.
- Leibenstein, H. (1978), *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, London, Oxford University Press.
- Leibenstein, H. (1979), "The General X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur", dans Rizzio, M.J. (édit.), *Time, Uncertainty and Disequilibrium*, Lexington, Mass: D.C. Heath, p. 127-139.
- Libecap, G.D. (édit.) (1999), *The Sources of Entrepreneurial Activity*, Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Stamford, Ct., Jai Press.
- Lorrain, J. et L. Dussault (1988a), "Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage", dans Kirchoff, B.A. (édit.), *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson, p. 150-164.
- Lorrain, J. et L. Dussault (1988b), "Les



entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leur comportements de gestion", *Revue internationale PME*, vol 1, n° 2, p. 157-176.

- Low, M.B. et I.C. MacMillan (1988), "Entrepreneurship : past research and future challenges", *Journal of Management*, vol. 14, n° 2, p. 139-161.

- Lynn, R. (1969), "Personality characteristics of a group of entrepreneurs", *Occupational Psychology*, n° 43, p. 151-152. Voir aussi: Eysenk, H.J. (1967), et G. Jessup et H. Jessup (1971).

- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand. (Voir aussi nouvelle introduction pour ce même ouvrage, New York, Irvington Publishers, 1976).

- McClelland, D.C. (1971), "Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development", dans P. Lengyel (édit.), *Paris, U.N.E.S.C.O.*

- McGuire, J. (1964), *Theories of Business Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

- McGuire, J. W. (1976), "The small enterprise in economics and organization theory", *Journal of Contemporary Business*, vol. 5, n° 2, p. 115-138.

- Marchesnay, M. et C. Fourcade (édit.) (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Paris, Nathan.

- Marx, K. (1844), "Économie et philosophie", dans K. Marx, *OEuvres, Économie*, tome II, Paris, Gallimard, 1968, p. 1-141.

- Marx, K. (1848), "Le manifeste communiste", dans K. Marx, *OEuvres, Économie*, tome I, Paris, Gallimard, 1965, p. 157-195.

- Menzies, T.V., G.A. Brenner, L.J. Filion, L. Lowry, C. Perreault et C. Ramangalahy (2000), "Transnational entrepreneurship and bootstrap capitalism : social capital, networks, and ethnic minority entrepreneurs", *Second Biennial Mc Gill Conference on International Entrepreneurship : Researching New Frontiers*, Montréal, septembre.

- Menzies, T.V. et Y. Gasse (édit.) (1999), *Entrepreneurship and the Canadian Universities*, Report of a National Study of Entrepreneurship Education, Brock University.

- Meredith, G.G., R.E. Nelson et P.A. Neck (1982), *The Practice of Entrepreneurship*, Genève, Bureau international du travail.

- Miles, R.E. et C.S. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill.

- Mill, J.S. (1848), *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*, 9e. éd., Londres, Longmann, Green (1886), 2 volumes.

- Miller, G.A. (1962), *Psychology: the Science of Mental Life*, Harmondsworth, Middlesex, Penguin Books (1982).
- Miner, J.B., N. R. Smith et J.S. Bracker (1989), "Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 4, p. 554-560.
- Miner, J.B. (1990), "Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: contrasting and overlapping motivational patterns", *Journal of Business Venturing*, n° 5, p. 221-234.
- Mulholland, R. (1994), "Approaches to entrepreneurship research" dans Mount, J. (edit.), *Actes de 11e. colloque annuel du CCSBE/CCPME – Conseil Canadien de la PME et de l'entrepreneuriat*, Winnipeg, oct., p. 122-133.
- Neck, P. (1971), "Report on achievement motivation training program conducted in Uganda", dans C.A. Kent, D.L. Sexton et al. (edit.) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 42.
- Newman, P.C. (1981), *The Acquisitors*, Toronto, McClelland and Stewart.
- Oxenfeldt, A.R. (1943), *New Firms and Free Enterprise: Pre-war and Post-war Aspects*, Washington, American Council on Public Affairs.
- Papin, R. (1999), *Stratégie pour la création d'entreprise*, 8<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- Patel, V.G. (1975), "Venture assistance experiments in India", *actes du Symposium international sur l'entrepreneurship et le développement de la nouvelle entreprise*, été. Référence dans C.A. Kent, D.L. Sexton et al. (édit.) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 42.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, New York, Wiley.
- Peterson, R. (1977), *Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée*, Montréal, Le cercle du livre de France. Titre original : *Small Businesses : Building a Balanced Economy* (1977), Erin Ontario, Press Porcepic.
- Peterson, R. et K. Ainslie édit. (1988), *Understanding Entrepreneurship*, Dubuque, Iowa, Kendall/Hunt.
- Pinchot, G. (1986), *Intraprendre*, Paris, Inter Édition. Version originale (1985), *Intrapreneuring*, New York, Harper & Row.
- Prévost, P. (1993), *Entrepreneurship et développement local*, Montréal, Transcontinental.
- Reynold, P. (1991), "Sociology and entrepreneurship : concepts and contributions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 47-70.

- Riverin, N. et M.U. Proulx (1997), "Les disparités spatiales de l'entrepreneuriat au Québec", *Cahier de recherche 97-09 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, École des HEC de Montréal.
- Rosa, P., et A. Bowes (1990), *Entrepreneurship : Some Lessons of Social Antropology*, E.C.S.B. 4th Workshop on Research in Entrepreneurship, Université de Cologne.
- Rosenberg, N. et L.E. Birdzell Jr. (1986), *How the West Crew Rich*, New York, Basic Books.
- Rotter, J.B. (1966), *Generalised Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement*, American Psychological Association (Psychological Monographic, généralités et appl. 80, n° 1, entièrement n° 609).
- Say, J.B. (1803), *Traité d'économie politique: ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. Édition anglaise: *Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth*; Kelley, New York, 1964 (1e. éd., 1827).
- Say, J.B. (1815), *De l'Angleterre et des Anglais*, Paris, Arthur Bertrand et (1816), *England and the English People*, 2<sup>e</sup>. éd. (1816), par John Richter, London, Sherwood, Neely et Jones. Édition anglaise du livre precedent (1815).
- Say, J.B. (1839), *Petit volume contenant quelques aperçus des homes et de la société*. 3<sup>e</sup>. éd. Entièrement refondue par l'auteur et publiée sur les manuscrits laissés par Horace Say, son fils, Paris, Guillaumin, Libraire.
- Say, J.B. (1996), *Cours d'économie politique et autres essais*, Paris, Flammarion.
- Scase, R. et R. Goffee (1980), *The Real World of the Small Business Owner*, London, Croom Helm.
- Schloss, H.H. (1968), "The concept of entrepreneurship in economic development" *Journal of Economic Issues*, juin, p.228-232.
- Schollhammer, H. (1980), *Analysis and Assesment of Internak Corporate Entrepreneurship Strategies*, Los Angeles, C.A. Graduate School of Management, U.C.L.A.
- Schrage, H. (1965), "The R&D entrepreneur: profile of success", *Harvard Business Review*, no.-déc., p. 56-69.
- Schumpeter, J.A. (1928), "Der Unternehmer" dans Ludwig Elster et al. (édit.) (1928), *Handwörterbuch der Staatswissenschaften* (4<sup>e</sup>. éd., Jena 1928, p. 483). Référence dans H. Hartmann (1959), "Managers and entrepreneurs: a useful distinction", *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, n° 3, p. 429-451.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, publié en allemand (1912), 1e. éd. en anglais, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1934. Aussi Cambridge, Mass., Harvard Economic Studies, p. 46, Londres, Oxford University Press.

- Schumpeter, J.A. (1954), *History of Economic Analysis*, édité par Elizabeth Boody Schumpeter, New York, Oxford University Press. Aussi Londres, George Allen & Unwin (6e. éd. 1967).
- Sexton, D.L. et J.D. Kasarda (édit.) (1992), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston, PWS-Kent Publishing.
- Sexton, D.L. et S.W. Smilor (édit.) (1986), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Ballinger.
- Shane, S. et S. Venkataraman (2000), "The promise of entrepreneurship as a field research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- Singh, N.P. (1970), "N/Ach, risk-taking and anxiety as related to age, years of schooling, job-experience and family" *Psychologia*, n° 13, p. 113-116.
- Singh, N.P. et K. Singh (1972), "Risk-taking among agricultural and business entrepreneurs of Delhi", *Psychologia*, n° 15, p. 175-180.
- Smith, A. (1776), *An Enquiry Into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*, Londres, Edwin Cannan. Aussi Londres, Methuen (1950), Irwin (1963). Réédition en deux volumes. Voir en particulier l'édition par James E. Thorold Rogers, Oxford, Clarendon Press (1869).
- Smith, N.R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan State University Press.
- Smith, N.R. et J.B. Miner (1983), "Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory", *Strategic Management Journal*, n° 4, p. 325-340.
- Sombart, W. (1928), *Le bourgeois- Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, Paris, Petite bibliothèque Payot.
- Stanworth, J. et J. Curran (1973), *Management Motivation in the Smaller Business*, Epping, Essex, A Gower Press Special Study.
- Stanworth, J., A. Westrip, D. Watkins et J. Lewis (1982), *Perspectives on a Decade of Small Business Research: Bolton Ten Years On*, Aldershot, Hampshire, Gower.
- Stanworth, J. et C. Gray (édit.) (1991), *Bolton, 20 Years on – The Small Firm in the 1990's*, Londres, Chapman.
- Stevenson, H.H. et C. Jarillo (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, été, p. 17-27.
- Storey, D.J. (1982), *Entrepreneurship and the New Firm*, Londres et Canberra, Croom Helm.
- Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Londres et New York, Routledge.

- Tawney, R.H. (1947), *Religion and the Rise of Capitalism*, New York, Penguin.
- Timmons, J.A. (1971), "Black in beautiful- Is it bountiful?", *Harvard Business Review*, nov.-déc., p. 81-94.
- Timmons, J.A. (1973), *Motivating Economic Achievement: a Five-Year Appraisal*, actes American Institute of Decision Sciences, nov., Boston. Référence dans J.A. Timmons (1978a), "Characteristics and role demands of entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, vol 3, n° 1, p. 5-17.
- Timmons, J.A. (1978), "Characteristics and role demands of entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, vol 3, n° 1, p. 5-17.
- Torrès, O. (édit.) (1998), *PME. De nouvelles approches*, Paris, Economica.
- Toulouse, J.M., (1979), *L'entrepreneurship au Québec*, Montréal, Fides.
- Toulouse, J.M. et G.A. Brenner, (1992), "Activités d'affaires et groupes ethniques à Montréal", *cahier de recherche 92-09-02 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, École des HEC de Montréal.
- Toynbee, A. (1994), *La grande aventure de l'humanité*, Paris, Payot.
- Vachet, A.C. (1988), *L'ideologie liberale. L'individu et sa propriété*. Presses de l'Université d'Ottawa.
- Vérin, H. (1982), *Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée*, Presses universitaires de France.
- Vesper, K.H. (1980), *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Vesper, K.H. (édit.) (1985), *Entrepreneurship Education 1985*, Wellesley, Babson College, Center for Entrepreneurial Studies.
- Vesper, K.H. (édit.) (1993), *Entrepreneurship Education 1993*, Los Angeles, The Anderson School, University of California.
- Vesper, K.H. et W.B. Gartner (édit.) (1999), *University Entrepreneurship Programs-1999*, Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, University of Southern California.
- Verstraete, T. (1999), *Entrepreneuriat- Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- Verstraete, T. (édit.) (2000), *Histoire d'entreprendre- Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions EMS.
- Weber, M. (1930), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, traduit et publié en anglais par Talcott Parsons, Londres, Allen & Unwin.

- Welsch, H.P. (1992), *International Entrepreneurship and Small Business Bibliography*, Chicago, De Paul University.

- Woo, C.Y., A.C. Cooper et W.C. Dunkelberg (1991), "The development and interpretation of entrepreneurial typologies", *Journal of Business Venturing*, vol. 6,

nº 2, p. 93-114.

- Wortman, M. et W. Birkenholz (1991), "Entrepreneurship research on a global basis: an empirically based model", 36<sup>th</sup> Annual World Conference, ICSB- International Council for Small Business, Vienne, Proceedings, vol. 1, p. 67-77.