

# Prácticas empresariales y apertura económica en México

• • • • • CAROLE LEVANTI\*

En los últimos años México emprendió una apertura rápida y completa de su economía. Después de que la política de sustitución de importaciones resultó ineficaz para promover el crecimiento suficiente y condujo al país a un relativo aislamiento, desde mediados de los ochenta la economía mexicana registró una apertura progresiva al mundo exterior junto con procesos de desregulación y privatización. La liberalización de la economía hizo que las empresas extranjeras se interesaran por conocer las posibilidades de invertir en México. A ello contribuyeron el tamaño del mercado (cerca de 90 millones de habitantes), así como el bajo costo de la mano de obra. La presencia cada vez más importante de los hombres de negocios extranjeros ha ejercido cierta influencia en las prácticas administrativas de los empresarios mexicanos. El propósito de este artículo es dar a conocer los resultados de una encuesta exploratoria realizada en la Ciudad de México sobre la evolución de las prácticas empresariales en el entorno de una economía abierta. De manera específica, se parte del supuesto de la gran importancia que tiene para el desarrollo de los negocios de los empresarios mexicanos el uso de las redes sociales informales (familia y amigos), las cuales constituyen una fuente de interlocutores y socios privilegiados. En el artículo se examina el uso de estas redes por parte de los empresarios en el marco de las profundas transformaciones económicas y políticas de México. Además se recoge la visión de los empresarios sobre sus propias prácticas empresariales.

\* Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Laval, Quebec, Canadá. Este artículo es una síntesis de la tesis de maestría *L'évolution des pratiques entrepreneuriales au Mexique dans le contexte de l'ouverture économique*. La autora agradece a Carlos Alba Vega sus sugerencias y la revisión de este artículo.

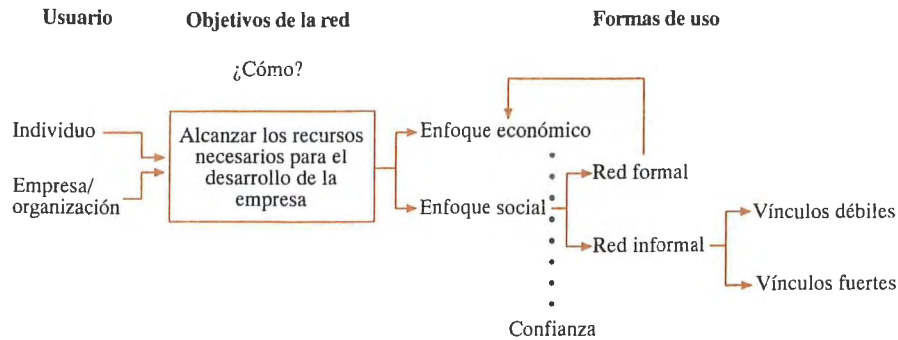
## LAS REDES Y LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

El examen del papel de esas redes parte de la definición de Borch y Huse, quienes las consideran como los “contactos de largo plazo entre personas u organizaciones para obtener informaciones y recursos constructivos”.<sup>1</sup> Las diferentes etapas del desarrollo de una empresa, en particular las de creación y crecimiento, dieron lugar a muchas investigaciones.<sup>2</sup> En estas dos fases, las

1. Odd Jarl Borch y Morten Huse, “Informal Strategic Networks and the Board of Directors”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, otoño de 1993, p. 23.

2. Para el proceso de organización inicial de la empresa, véase Howard Aldrich y Catherine Zimmer, “Entrepreneurship through Social Networks”, en Donald L. Sexton y Raymond W. Smilor (coordinadores), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Ma., 1986, pp. 3-23; Sue Birley, “The Role of Network in the Entrepreneurial Process”, *Journal of Business Venturing*, núm. 1, 1985, pp. 107-117; Jerome Kratz y William B. Gartner, “Properties of Emerging Organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, 1988, pp. 429-441; Andrea Larson y Jennifer A. Starr, “A Network Model of Organization Formation”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, invierno de 1993, pp. 5-15; Tone A. Ostgaard y Sue Birley, “Personal Networks and Firms Competitive Strategy: A Strategic or Coincidental Match?”, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, núm. 4, julio de 1994, pp. 281-305; Jennifer A. Starr y Ian C. MacMillan, “Resource Cooptation via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, pp. 79-92. Para la etapa de crecimiento, véase José Carlos Jarillo, “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 31-41; Andrea Larson, “Network Dyads in Entrepreneurial Settings: a Study of the Governance of Exchange Relationships”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 37, 1992, pp. 76-104.

## MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA POR MEDIO DE REDES



redes tienen la misma función: constituyen un medio para alcanzar los recursos necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, así como para obtener las informaciones y los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa. El término recurso es muy amplio y pueden distinguirse dos tipos: a) los recursos materiales que hacen posible constituir físicamente a la empresa, o sea, el capital humano y financiero, la propiedad (inmobiliaria, equipo y materias primas)<sup>3</sup> y los socios comerciales, y b) los recursos no materiales que permiten a la empresa desarrollar su actividad, esto es, el entorno y el acceso a la información crítica (véase la figura 1).

La figura 1 se divide en tres partes; al centro se encuentra el objetivo de la red, o sea el corazón mismo del estudio, la movilización de los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa; a la izquierda se identifica a los usuarios de la red, el individuo y la organización, y en la parte derecha se sitúan las diferentes formas de uso de la red.

### Los enfoques económico y social

Una primera distinción de la literatura en el enfoque de las redes según su uso es el económico, el cual favorece una percepción racional de la actitud del empresario. Para tal fin emplea la teoría de los costos de transacción de Williamson,<sup>4</sup> donde la red es una vía para abatir los costos de transacción en el mercado mediante la selección de los recursos más baratos; la desventaja es que no toma en cuenta las influencias sociales en el empresario. El enfoque social, por su parte, privilegia los contactos personales como herramienta principal para obtener los recursos deseados. En este modelo se presupone que las insti-

tuciones económicas se construyen sobre relaciones sociales y están influidas por los vínculos personales resultantes. En este marco los individuos y las empresas invierten tiempo y esfuerzos en transacciones sociales que pueden brindarles provecho y ganancias; el empresario asegura el acceso a los recursos que necesita por medio de su red social. Se considera que una relación es útil y eficaz cuando existen vínculos personales, reputación y una relación de confianza.

### Redes formal e informal

El enfoque social ofrece al empresario varias posibilidades de uso de su red. En la literatura se mencionan diferentes actores a quienes los empresarios pueden recurrir: las redes formales y las informales. Las primeras, según Birley, se componen de los bancos, las agencias locales o nacionales, así como las cámaras y otras representaciones oficiales.<sup>5</sup> La red informal se refiere a todas las relaciones personales del empresario, principalmente la familia, los amigos y los contactos de negocios. Diversos autores sostienen que en el proceso de creación de una empresa los contactos informales desempeñan un papel fundamental y son la primera fuente de ayuda del empresario.<sup>6</sup>

### Vínculos fuertes y débiles

La red informal se puede clasificar según la intensidad de la relación que la vincula con el empresario. Granovetter diferencia los vínculos fuertes que caracterizan las relaciones con amigos íntimos y los vínculos débiles constituidos por los conocidos.<sup>7</sup>

3. Jerome Kratz y William B. Gartner, *op. cit.*, p. 431.

4. Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Nueva York, 1975.

5. Sue Birley, *op. cit.*, p. 109.

6. *Ibid.*, p. 109; Andrea Larson y Jennifer A. Starr, *op. cit.*, p. 7.

7. Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties, a Network



*En la literatura se mencionan diferentes actores a quienes los empresarios pueden recurrir: las redes formales y las informales. Las primeras, según Birley, se componen de los bancos, las agencias locales o nacionales, así como las cámaras y otras representaciones oficiales. La red informal se refiere a todas las relaciones personales del empresario, principalmente la familia, los amigos y los contactos de negocios*

Cada uno de ellos tiene ventajas distintas; los débiles, que son más amplios y dan acceso al exterior del grupo, son primordiales para obtener la información y, aunque forman una red tejida de manera estrecha (cada uno se conoce en la red), conservan cierto aislamiento. Los vínculos fuertes permiten el acceso a otras redes estrechas, lo que hace posible obtener información externa. Aldrich y Zimmer aplicaron esta teoría al entorno empresarial y dedujeron que el empresario debe posicionarse al centro de una red para así conectarse a diferentes fuentes de información.<sup>8</sup> El empresario avivará sus vínculos débiles principalmente para obtener información, pero también para atraer a clientes.<sup>9</sup> Los vínculos fuertes también tienen ventajas específicas. Más cerca de la situación mexicana, en el caso chileno, Lomnitz estableció un vínculo entre la distancia social y el nivel de favor esperado: cuanto más débil es la distancia social, pueden ser más

importantes los favores solicitados.<sup>10</sup> De la misma manera, Starr y MacMillan clasificaron las relaciones de un empresario en intensidad decreciente: amistad, afinidad, gratitud, confianza y obligación.<sup>11</sup> Esta escala se ha establecido según la formalidad del reconocimiento de la existencia de una deuda social entre los dos lados, así como del costo de la conservación de tal vínculo. Al parecer la fuerza del vínculo permite obtener los recursos deseados de manera más segura: los parientes cercanos pueden ayudar más si se les necesita; están disponibles con mayor facilidad.

### **La confianza**

Un elemento primordial que ayuda a explicar la eficacia de una red es la noción de confianza, la cual explica el éxito relativo de la red informal sobre la formal y justifica la calidad de los vínculos fuertes en comparación con los débiles. Lewicki y Bunker destacan tres niveles de confianza: a] la basada en el cálculo, donde el miedo al castigo es más fuerte que el atractivo de la recompensa; b] la basada en el conocimiento, donde el que se tenga de la contraparte permite anticipar actitudes, y c] la basada en la identificación, en la cual el desarrollo de la comprensión mutua hace posible que cada uno pueda actuar de manera

Theory Revisited", en Peter V. Marsden y Nan Lin (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Sage Beverly Hills, 1982, pp. 105-130; Gary Hamilton y Kao Cheng-Shu, "The Institutional Foundations of Chinese Business: The Family Firm in Taiwan", *Comparative Social Research*, vol. 12, 1990, pp. 135-151. Los autores hacen una distinción similar en Asia (el caso de los chinos de Taiwan). Hablan de *vínculos iguales* que caracterizan las relaciones entre amigos, y de *vínculos desiguales* para las relaciones padre/hijo o empleado/empleador.

8. Howard Aldrich y Catherine Zimmer, *op. cit.*, p. 85.

9. La ubicación de nuevas empresas, los mercados potenciales de bienes y servicios, las fuentes de capital, los inversionistas potenciales, la innovación y las prácticas empresariales usuales son informaciones que se propagan bien por medio de individuos. Los vínculos débiles alcanzan a más gente. Además, aunque en teoría los dos tipos de vínculo permiten constituir una clientela, son los débiles los que permiten aumentar el número de clientes; *ibid.*

10. Lomnitz distingue en la escala social: los familiares, los amigos íntimos, los amigos, los conocidos y los amigos de amigos. Larissa Lomnitz, "Redes informales de intercambio en sistemas formales: un modelo teórico", *Comercio Exterior*, vol. 40, núm. 3, México, marzo de 1990, pp. 212-220.

11. Howard Aldrich y Catherine Zimmer, *op. cit.*, p. 85.

eficaz en lugar del otro.<sup>12</sup> Estos grados de confianza justifican el empleo privilegiado de la red informal. Las relaciones con los miembros de la red informal han alcanzado probablemente la etapa b] o c], mientras que las establecidas con la red formal tienen un nivel de confianza menos desarrollado. Ésta puede también justificar la ventaja de los vínculos fuertes sobre los débiles. Burt y Knez, así como Lomnitz, señalan que la confianza se relaciona con la intensidad del vínculo y con la posición de los actores en la estructura social.<sup>13</sup> Se presenta un círculo virtuoso entre la confianza y la estabilidad de los intercambios: la estabilidad favorece una relación de confianza, en tanto ésta explica la estabilidad de las estructuras de intercambio. Conforme a diversos estudios, la unidad social que genera el nivel de confianza más elevado es la familia. Ésta es muy importante en el establecimiento de una relación de negocios y también está presente en el enfoque económico,<sup>14</sup> pero se desarrolla de manera más natural en un entorno informal.

En este trabajo se eligieron cinco dimensiones para conocer las transformaciones que afectan el uso de redes por parte de los empresarios mexicanos: a] los motivos para establecer la empresa; b] la creación de contactos iniciales con los clientes y los proveedores y su evolución; c] las fuentes de financiamiento; d] el reclutamiento de los recursos humanos, y e] la participación familiar en la actividad empresarial. Para completar la información obtenida, se examinan los comentarios de los empresarios sobre cuatro aspectos de la actividad de las empresas: a] las etapas de producción y de comercialización, corazón de la actividad empresarial; b] las implicaciones específicas de la crisis económica de 1995; c] la representación política, y d] las asociaciones entre empresas.

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se adoptó un enfoque exploratorio con base en entrevistas a empresarios de 16 micro y pequeñas empresas de la Ciudad de México.<sup>15</sup> Se recogieron dos grupos de datos. El primero se obtuvo directamente de las entrevistas realizadas en el

12. Roy J. Lewicki y Barbara B. Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationship", en Roderick M. Kramer y Tom R. Tyler (comps.), *Trust in Organization, Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1996, pp. 114-139.

13. Ronald S. Burt y Mark Knez, "Trust and Third Party Gossip", en Roderick M. Kramer y Tom R. Tyler, *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1996, pp. 68-89; Larissa Lomnitz, *op. cit.*, y "Reciprocity of Favors in the Urban Middle Class of Chile", en George Dalton (comp.), *Studies in Economic Anthropology*, American Anthropological Association, Washington, 1971, pp. 93-106.

14. Véase por ejemplo José Carlos Jarillo, *op. cit.*, quien demostró que el desarrollo de la confianza entre dos empresas socias es un elemento fundamental para evitar conductas oportunistas y disminuir así los costos de transacción.

15. Se eligió esta zona porque constituye una de las principales áreas de producción manufacturera, junto con los estados de Jalisco y Nuevo León.

ámbito de un intercambio académico entre la Universidad Laval de Quebec y la UNAM. Se estudiaron siete empresas mediante 12 entrevistas realizadas de octubre a diciembre de 1996; las entrevistas, excepto una, se hicieron en la empresa (véase el cuadro 1). Todas son pequeñas empresas industriales o de bienes de consumo intermedio, es decir, no tienen acceso directo al mercado final. El segundo grupo de datos proviene de una serie de entrevistas realizadas durante la primavera del 1996 por el equipo de Clemente Ruiz Durán, de la División de Posgrado de la Facultad de Economía de la UNAM, para un estudio sobre los factores de éxito de las pequeñas empresas en México.<sup>16</sup> Las entrevistas incluyeron a nueve micro y pequeñas empresas del Distrito Federal y de Morelos, todas en la rama de la confección. Son de tres tipos: empresas integradoras,<sup>17</sup> subcontratistas y con acceso directo al mercado.

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las cinco dimensiones comerciales consideradas no resinieron de manera idéntica la liberalización de los intercambios. El cuadro 2 recapitula los aspectos de esas dimensiones. En lo que sigue se examinan cada una.

#### Motivos de la creación de la empresa

Las razones que conducen a una persona a convertirse en empresario son muy representativas de la visión que un pueblo tiene de la actividad empresarial, así como de las características de tales personas. Se identificaron cuatro tipos de motivación: voluntad de independencia, que se puede asociar a un "espíritu empresarial";<sup>18</sup> la motivación financiera; el deseo de continuar una empresa familiar, y la motivación económica para un tipo particular de empresas: las integradoras.

Se examinaron en primer lugar las causas por las que una persona empleada decide convertirse en empresaria. En casi todas las empresas estudiadas donde el fundador pasó de una situación de empleado a otra de empresario, los encuestados destacaron la independencia como principal motivación (deseo de ya no trabajar como subordinado, imposibilidad para ascen-

16. Jorge Vera García, Fátima López Soto y Javier Lozano, "Relaciones interempresariales estratégicas en México", en *Pensar globalmente y actuar regionalmente: hacia una política industrial para el siglo XXI*, Editorial Jus, México, 1997. La autora agradece a esos investigadores su autorización para utilizar sus entrevistas; aunque tenían objetivos de estudio diferentes, se asemejan a los que aquí se presentan.

17. "Empresas integradoras: origen y características", *El Mercado de Valores*, México, febrero de 1995, pp. 23-26.

18. Con "espíritu empresarial" se hace referencia a cierta predisposición que tiene una persona para convertirse en empresario. Elementos que caracterizan tal tipo de persona son, según la conocida apreciación de Schumpeter, la propensión a tomar riesgos y el gusto por innovar.

C U A D R O 1

## CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Empresa	Rama de actividad	Ubicación	Empleados <sup>1</sup>	Tipo de empresa
A	Productos eléctricos	Distrito Federal	70-80	Industrial
B	Bienes de capital	Estado de México	30-40	Industrial
C	Papel y cartón	Distrito Federal	30-40	Industrial
D		Distrito Federal	30-40	Industrial
E	Productos metálicos	Distrito Federal	30-40, planta 1	Industrial
		Distrito Federal	13-15, planta 2	Industrial
F		Distrito Federal	30-40, planta 1	Industrial
		Distrito Federal	13-15, planta 2	Industrial
G	Confección textil	Morelos	30-40	Subcontratación
R		Morelos	Pequeñas empresas	Empresa integradora
S		Morelos	20-30	Subcontratación
T		Morelos	20-30	Subcontratación
U		Morelos	6	Acceso directo al mercado
V	Confección textil	Distrito Federal	Pequeñas empresas	Empresa integradora
W		Distrito Federal	4	Subcontratación
X		Distrito Federal	6	Acceso directo al mercado
Y		Distrito Federal	Micro y pequeñas empresas	Empresa integradora
Z		Distrito Federal	2	Acceso directo al mercado

1. Para determinar el tamaño de las empresas se empleó la clasificación de la Secofi: micro: hasta 15 empleados, y pequeñas, de 16 a 100. En la práctica, se dio preferencia a las empresas con menos de 50 empleados, pues más allá de esa cifra resulta difícil evaluar el efecto de la red de una sola persona (Tone A. Ostgaard y Sue Birley, *op. cit.*, p. 285). Para las empresas integradoras sólo se indica la categoría de la empresa.

der a puestos más altos de la empresa y libertad para tomar decisiones, entre otras). En todos los casos, el tránsito hacia una actividad independiente fue una decisión madura; los empresarios pusieron en práctica sus proyectos tras un período de aprendizaje en sus diferentes experiencias de trabajo (sólo una empresa de la muestra lo hizo de manera diferente: para emprender su fábrica de confección textil el empresario contó con la ayuda de sus antiguos clientes). Para este indicador no se observó ningún comportamiento relacionado con la apertura económica o la recesión. Cabe destacar que cuando se preguntó a los empresarios si en la actualidad estarían dispuestos a tomar la misma decisión, todos contestaron que el entorno actual les haría vacilar.

La motivación financiera fue la más frecuente para explicar la transición de una actividad de venta simple a una de producción-venta integrada (tres de cuatro empresas en esta situación mencionaron esa causa). Ese motivo también da cuenta del tránsito de una situación de empleado a otra de producción-venta propia en la misma rama o en otra. Hay dos clases de motivación financiera: algunas personas tratan de ganar más dinero con base en los conocimientos adquiridos en empleos previos o en experiencias complementarias de venta; para otros la motivación principal es el recurso financiero adicional, el medio utilizado es secundario y la actividad se emprende sobre la base de las oportunidades (giro ya dominado por un miembro de la familia, por ejemplo). En los últimos años este tipo de incentivo ha sido más frecuente. En resumen, al parecer el afán de lucro

es una motivación válida tanto en la actualidad como anteriormente y el mismo conduce a la independencia empresarial, aunque la crisis económica parece acentuar las situaciones informales, pues se recurre a ellas como una estrategia de sobrevivencia. Se observó el caso de tres empresas cuyos propietarios sólo decidieron la producción sin venta (subcontratación). Los empresarios decidieron limitar de manera voluntaria el crecimiento de sus establecimientos por razones de riesgo e incertidumbre. La decisión de acotar la producción siempre ocurre en un entorno de crisis, la cual inhibe el crecimiento de las empresas.

Un tercio de las empresas estudiadas es de origen familiar y sus actuales dirigentes son los hijos o los nietos del fundador. Esas personas no eligieron realmente la actividad empresarial, sino que llegaron a ello de manera natural, pues había que continuar el negocio familiar.

Varios directivos fueron incorporados desde muy jóvenes a la empresa para trabajar durante las vacaciones o por la tarde después de la escuela. El deseo de prolongar la actividad familiar parece una constante que no se alteró en el entorno actual de recesión económica y de apertura, pues los hijos de algunos empresarios de primera generación empezaron una carrera afín al giro de la empresa. Cabe destacar que la segunda generación no siempre muestra una vocación empresarial. Se observó el caso de dos hijos que, poco motivados para trabajar en la empresa familiar, se vieron forzados a hacerlo.

Las entrevistas permitieron analizar los casos de algunas empresas integradoras, de manera específica los motivos que

C U A D R O 2

## TENDENCIAS DE EVOLUCIÓN EN EL USO DE LAS REDES

Tendencias de evolución		Liberalización de los intercambios	Recesión económica
<i>Motivo de creación</i>	Motivación financiera Empresas integradoras	Ningún vínculo Vínculo positivo: organización más apropiada	Vínculo positivo para las microempresas
<i>Interlocutores comerciales: relaciones en funcionamiento ordinario</i>		Ningún vínculo	Fortalecimiento de los criterios económicos a costa de las relaciones personales
<i>Financiamiento</i>	Inicial Funcionamiento corriente	Ningún vínculo Ningún vínculo Ningún vínculo	El dinero se hace más escaso Se hace imposible recurrir a préstamos Las empresas totalmente familiares parecen más numerosas
<i>Participación familiar: física</i>			

conducen a tal organización. Al parecer la asociación en empresas integradoras se vincula de manera directa con la apertura económica y la crisis, esto es, se justifica por las realidades económicas. Un caso estudiado de empresas integradoras se compone principalmente de microtalleres familiares. Sus dirigentes mencionaron como principal ventaja el alcance de una capacidad de producción que les permite atender pedidos importantes que no podrían obtener de manera individual. En el entorno de la recesión económica ello garantiza a los micro-productores una fuente de actividad mínima. La empresa integradora en cuestión se constituyó de manera formal en 1994; el responsable explicó que “muchas empresas tuvieron que cerrar porque ya no les daban trabajo y, en general, a todas las exprimieron, por lo que la única alternativa ante la crisis y para no desaparecer era la asociación”. Otra empresa integradora compuesta de cinco pequeñas empresas dedicadas a la confección textil mencionaron como motivo de su creación el deseo de poder cubrir los pedidos de cadenas de comercialización, en particular las estadounidenses (situación de contracción del mercado interno). Así, los imperativos económicos de racionalizar la producción y obtener economías de escala, efecto de la recesión y de la apertura económica, parecen favorecer la emergencia de esta nueva asociación de empresas. Pero parece que según la magnitud del negocio serán los objetivos de las empresas integradoras. Los dos ejemplos estudiados sugieren que mientras las integradoras formadas por microempresas reaccionan de manera defensiva, tratando de agruparse para sobrevivir, las integradoras de pequeñas empresas intentan aprovechar las oportunidades.

### Creación y evolución de los contactos con los interlocutores comerciales

En una segunda etapa se preguntó a los empresarios cómo hicieron los primeros contactos con sus clientes y proveedores y si estas relaciones se modificaron con el tiempo. En el momen-

to de la creación de la empresa, casi todos los empresarios utilizaron su red informal en dos formas. Los contactos establecidos en los empleos previos parecen ser el medio más frecuente para introducirse en los negocios. Arriba se señaló que una buena parte de los empresarios eligió la rama de actividad donde adquirió sus experiencias como asalariado, y por el conocimiento del mercado y de sus actores. La otra red informal es la de los amigos, los conocidos y la familia: según los casos, un vecino, el padre o la familia política proporcionaron los contactos a los empresarios. Para los negocios de origen familiar, los empresarios se beneficiaron del directorio de clientes y proveedores existente, el cual enriquecieron. Sólo dos dijeron haber utilizado los directorios y visitado las zonas industriales. De manera unánime consideran que si bien las exigencias tecnológicas y de calidad y de servicio han aumentado en la actualidad, los medios para utilizar sus contactos no cambiaron. Incluso algunos piensan que hoy en día estos últimos son aún más necesarios, pues el dinero es escaso y los bancos exigen más garantías para otorgar préstamos. Según otro empresario, “los que tienen dinero para poner un negocio no tendrán éxito sin los contactos y los conocimientos”.

Al parecer, la evolución de la base de interlocutores comerciales es constante durante la vida de la empresa. El método más empleado es la visita tradicional a las zonas industriales, la búsqueda de clientes mediante anuncios y sobre todo el uso de la sección amarilla del directorio telefónico. En un entorno de contracción monetaria se detectaron dos actitudes principales para seleccionar los socios económicos. Unos deciden ayudar a sus socios que enfrentan problemas de pago, dándoles la posibilidad de salir adelante; en este caso la relación personal predomina sobre los criterios económicos (nueva compra de la mercancía por los proveedores o aceptación de pagos en especie). Sin embargo, la mayoría recomienda una selección más rigurosa para garantizar un pago en plazos razonables (uno de los empresarios entrevistados se hizo de nueva clientela justamente para asegurarse los pagos). Sin embargo, en ocasiones la

realidad económica obligó a los empresarios a adaptar su política de plazos de pago. Las empresas subcontratistas trataron de reducir su situación de dependencia, que podría ser fatal durante la crisis, diversificando su base de clientes.

### Financiamiento inicial y de operación

En la creación de empresas se han distinguido cuatro tipos de financiamiento, aunque muchas veces se presentan combinaciones. El más clásico consiste en utilizar el autofinanciamiento, o sea, los ahorros personales. Por lo general éstos se formaron antes de la creación de la empresa. En segundo lugar se mencionó el recurso a la red informal, en particular a los vínculos más fuertes, la familia, en forma de préstamo o asociación. Los empresarios también acudieron a contactos de negocio, lo que todavía corresponde a la red informal (por ejemplo, un fundador aceptó vender su establecimiento a un plazo de tres años; otro obtuvo de su exempleador máquinas de segunda mano y otro más financió la compra de maquinaria con fondos de su principal cliente). El último tipo de financiamiento se basa en préstamos de bancos y organizaciones gubernamentales (corresponde a la red formal). Empero, son pocas las empresas que lo utilizan y su acceso al crédito tiene características muy particulares (contactos con personas en puestos importantes en las cámaras empresariales o en la Secofi). La crisis no alteró en lo fundamental las formas de financiamiento inicial, aunque el acceso a recursos se tornó más escaso. Cabe destacar que las microempresas parecen limitarse al financiamiento propio como única fuente inicial. Esta observación debe tomarse con mucho cuidado, pues la muestra es muy pequeña para que esa tendencia sea representativa.

En lo que atañe a la operación normal de la empresa, las fuentes de financiamiento más utilizadas son el crédito del proveedor y del cliente. El primero, el más frecuente, permite al empresario espaciar los pagos en varias semanas. Todas las empresas subcontratistas recurren al financiamiento por parte del cliente (financiamiento de compras importantes y con frecuencia préstamos en dinero; los clientes se cobran al descontar éstos sobre las entregas de los subcontratistas). Las empresas que recurren al financiamiento formal son más numerosas. Para la mayoría se trata de préstamos de bancos o de organizaciones gubernamentales. Estos créditos no se obtienen con facilidad pues requieren de múltiples garantías. Con frecuencia los empresarios acuden a personas bien colocadas para tener acceso a los recursos, aunque tales contactos no garantizan que lo obtengan. Con todo y las garantías, las solicitudes de varias empresas son rechazadas. Por último, las que no tuvieron acceso al financiamiento formal se ven precisadas a acudir a la usura, a pesar de las tasas de interés excesivas. Para cubrir el capital de trabajo algunas empresas recurren a la red informal, principalmente a la familia (“no hay intereses ni trámites y finalmente uno sale de su problema rápidamente”), así como al autofinanciamiento. En caso de problemas de liquidez temporales (los subcontratistas que deben pagar a sus empleados) se recurre a la solidaridad de la red informal, en particular de la familia.

En las diferentes formas de financiamiento destacan dos categorías de empresa: las que tienen acceso al financiamiento formal y las que no lo tienen. Sin embargo, la crisis económica y la fuerte alza de las tasas de interés convirtió en inalcanzable el financiamiento bancario para las pequeñas empresas, que en una situación de supervivencia recurrieron desde la hipoteca de la empresa hasta la venta del patrimonio.

### Reclutamiento de recursos humanos

Se distinguen dos tipos de empleado: la mano de obra de la empresa y los trabajadores de confianza que participan en la toma de decisiones. Al momento de la creación de la empresa el reclutamiento de la mano de obra se realiza con base en una fuente formal, anuncios en los periódicos, y una informal, o sea los contactos del empresario (desarrollados en empleos previos), los conocidos y la familia. La fuente principal del proceso de reclutamiento durante la vida de la empresa es la voz que se corre entre los empleados, esto es, a petición del empresario o de manera espontánea, los empleados recomiendan a sus parientes o amigos que buscan empleo. Esta red informal es muy común y constituye una cadena de solidaridad y de ayuda mutua que también contribuye a crear una cohesión importante en el personal de una empresa: todo el mundo se conoce. La crisis no parece haber modificado tales prácticas; empero, fue necesario ajustar el número de empleados en las empresas. Algunas efectuaron despidos y otras apelaron a la solidaridad de los trabajadores para reducir sus jornadas laborales.

La elección de los empleados de confianza es particularmente difícil ya que para que la empresa funcione de manera adecuada se debe desarrollar precisamente una relación de confianza, lo cual toma tiempo. La fuente más directa para cubrir los puestos de responsabilidad todavía se encuentra en la red informal y en particular en la familia cercana. La segunda forma es desarrollar la confianza, lo cual entraña un proceso que puede durar varios años.

### Participación familiar

La familia es la parte de la red informal más utilizada, pues todas las empresas estudiadas recurren a su ayuda de una manera u otra durante su vida. La participación familiar permite garantizar una relación de confianza y una sólida ayuda mutua conforme a dos modalidades principales. Primero la participación financiera, que ocurre particularmente durante la etapa de creación de la empresa (esta forma sólo se encontró en dos negocios de la muestra, pero en ambos fue fundamental). En la operación de la empresa esas aportaciones no son tan importantes y adquieren un papel más bien complementario en caso de problemas de liquidez. La participación física puede ser permanente o temporal. En este último caso, la ayuda se presenta sobre todo en el momento del arranque de la empresa y los primeros meses que son los más críticos. La participación familiar física se torna más

constante y significativa a medida que la empresa se desarrolla. Muy a menudo son los hijos de los fundadores quienes más participan, lo cual puede ser reforzado o remplazado en la generación siguiente al participar otros parientes (hermana, primos, yernos). En lo que concierne a la posible influencia del entorno en las formas de participación familiar, al parecer en los negocios creados durante estos últimos años las estructuras totalmente familiares (donde la participación física y financiera es sólo familiar) son más que antes. Los casos estudiados, microempresas que nacieron en un entorno económico difícil, parecen responder a una estrategia de supervivencia familiar.

### EVOLUCIÓN DEL USO DE LAS REDES

Las tendencias en la evolución del uso de las redes por parte de los empresarios parecen derivarse de la crisis económica de 1995 cuyos efectos dieron lugar a cambios brutales que forzaron a las empresas a realizar rápidas adaptaciones. El uso de las redes para hacer negocios en México forma parte de la cultura local y estas costumbres no pueden cambiar de la noche a la mañana sino que es un proceso que necesita tiempo.

En lo que concierne a las motivaciones que conducen a la creación de una empresa, en el caso de las microempresas destaca la obtención de ganancias. Al parecer las empresas integradoras son un modelo más apropiado: es una forma que permite cambiar la escala cuantitativa y cualitativa de organización y por lo tanto es un instrumento que puede ser útil para la defensa de los intereses de los empresarios. Pero mientras que las más estructuradas tratan de sacar provecho de la liberalización comercial, las más modestas, las microempresas, tratan de acotar lo más posible los efectos de la recesión económica. De manera más general, la crisis parece ampliar la distancia entre dos tipos de empresario: los que tienen un “espíritu empresarial” y que tratan de aprovechar las oportunidades que se les ofrecen para desarrollarse, y los que lo son por necesidad y tratan de sobrevivir en una situación económica precaria.

Las relaciones con los socios comerciales también se modificaron por la crisis. Como los recursos monetarios se han tornado más escasos, los empresarios son más estrictos en lo que concierne a la elección de sus socios comerciales y más que antes consideran los factores económicos.

La crisis económica afectó el desempeño de las fuentes de financiamiento con todo y los programas gubernamentales de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

El apalancamiento de las empresas y la escasez y encarecimiento de los recursos hicieron inalcanzable incluso ese tipo de financiamiento. La diferencia que se podía hacer antes entre las empresas con acceso a préstamos formales y las otras se borró momentáneamente.

No se observó ninguna modificación significativa en las prácticas de reclutamiento. “Pasar la voz” aún tiene vigencia entre el personal no directivo, mientras que los colaboradores “de confianza” y los directivos se eligen antes que nada por la confianza que inspiran.

**U**n tercio de las empresas estudiadas es de origen familiar y sus actuales dirigentes son los hijos o los nietos del fundador

La participación familiar guarda la misma forma: es financiera o física al principio y después se vuelve principalmente física. La constitución de una empresa surge en algunos casos como un recurso de supervivencia; la microempresa permite conseguir algún ingreso y brinda empleos a los miembros de la familia. Estas unidades mantienen una forma de organización tradicional y no se han adaptado a los cambios económicos del país.

### PRÁCTICAS EMPRESARIALES

El discurso de los empresarios a propósito de los efectos de la nueva situación económica en sus prácticas empresariales cubre cuatro puntos principales. Las tendencias se resumen en el cuadro 3.

#### Producción y comercialización

Las etapas de producción y de comercialización que constituyen el corazón mismo de la actividad empresarial experimentaron tres niveles de influencia.

#### *Reacción defensiva en el ámbito productivo nacional*

Las diferentes ramas de actividad resintieron de modo distinto la apertura, pero en conjunto la rapidez de la liberalización perjudicó a las pequeñas empresas. Las ramas consideradas en este trabajo no fueron la excepción. Las empresas de confección textil se quejan de la invasión de productos extranjeros, de ropa de segunda mano proveniente de Estados Unidos y de ropa del Sudeste Asiático, barata y a menudo de mala calidad. Un fabri-



C U A D R O 3

TENDENCIAS DESTACADAS POR LOS EMPRESARIOS

Tendencias en la evolución		Liberalización de los intercambios	Recesión económica
Producción y comercialización	Producción nacional	Las empresas nacionales se ponen a la defensiva	—
	Criterios de servicio y de calidad	Requisito obligatorio para la exportación	Ventaja competitiva ante la contracción del mercado
	Oportunidades de comercialización	Vínculo positivo para las empresas que se prepararon	—
Crisis económica	Devaluación del peso	Se puede recurrir al dólar	—
	Informalidad	—	Limitar los gastos al mínimo
	Inseguridad social	—	Vínculo positivo
Organización colectiva	Vínculo positivo	—	—
Asociaciones entre empresas	Vínculo positivo	Vínculo positivo	Vínculo positivo

cante de productos eléctricos mencionó otro aspecto de la apertura económica: el surgimiento de la competencia desleal.<sup>19</sup> En estas condiciones la capacidad de las pequeñas empresas para exportar y ganarse un sitio en el mercado mundial depende antes que nada de su capacidad económica y de su propensión a fabricar productos de calidad. Pero las empresas mexicanas tienen como desventaja su falta de competitividad; un empresario mencionó cuatro factores que según él explican parcialmente esa situación: el elevado costo del dinero (especialmente desde la crisis de 1995), las excesivas cargas fiscales, la gran burocracia (que lleva a la corrupción y a que se tienda hacia la economía subterránea) y las insuficiencias de la infraestructura y los servicios a disposición de las pequeñas y medianas empresas.

*Refuerzo de la calidad y del servicio*

La apertura económica tuvo efectos positivos en la calidad de los productos mexicanos. La diversificación de la oferta permitió a los mexicanos comparar y elegir; la calidad se convirtió en un criterio de compra para los consumidores nacionales y los productores tuvieron que adaptarse. En los últimos años la importancia de los criterios de calidad se acentuó. Frente a una contracción de la demanda, ofrecer productos de calidad constituye una especie de ventaja comparativa. El establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) reforzó las oportunidades de exportación y el criterio de calidad

se convirtió no sólo en un elemento importante sino en requisito imprescindible en toda actividad orientada a la exportación hacia los países industrializados. Varios de los empresarios entrevistados lo tomaron en cuenta; uno reconoció que por presión de los consumidores externos produce con dos tipos de calidad y destina la mejor a la exportación; otro reconoció que su ingreso al mercado estadounidense obedeció a la buena calidad que ofrece. Queda claro, por otro lado, que la calidad de los productos para el mercado mexicano aún no es suficiente ni uniforme. Sin embargo, al parecer los empresarios han adquirido conciencia de su importancia no sólo para colocar sus productos en los mercados internacionales, sino también en el nacional. Ello amplió la distancia entre las empresas que supieron adaptarse a los cambios impuestos por la apertura económica y las que no lo hicieron y permanecen estancadas o en crisis.

*Nuevas oportunidades de comercialización*

La liberalización de los intercambios no sólo afecta la producción nacional, sino que también permite a las empresas nuevas oportunidades para hacer negocios. Varios empresarios ya han identificado la exportación como una buena salida para hacer crecer a su empresa; vender al extranjero es particularmente interesante en un entorno en el que la recesión económica ha deprimido el mercado interno. Sin embargo, como se señaló, el acceso a los mercados de exportación también depende de la capacidad financiera de las empresas mexicanas. Se identificaron cuatro actitudes en el proceso de comercialización: a] sólo vender en el mercado interno, excluyendo toda orientación al internacional; es el caso de los negocios más pequeños que carecen de la capacidad, cultura o interés para exportar; b] vender la producción a cadenas de comercialización que cubren toda

19. La supresión rápida, con base en el TLCAN, de los derechos de aduana en esta rama permite a la competencia estadounidense entrar fácilmente al mercado mexicano. Sin embargo, lo hacen con productos de segunda mano que se arreglan y rearman en México a un costo inferior al de un producto nuevo.

la república; en este caso, la producción adquiere regularidad e importancia y la calidad debe ser aceptable; c] las empresas exportan por medio de sus clientes; éstos comercializan los productos de la empresa o llevan a sus proveedores como subcontratistas en el ámbito de contratos internacionales; para pasar a esta etapa, las empresas deben producir cantidades más importantes y sobre todo ofrecer una muy buena calidad, y d] acceso independiente al mercado internacional vía contactos directos con los clientes extranjeros.<sup>20</sup> La apertura ofreció nuevas oportunidades de negocio para todas las etapas. La calidad y los mercados extranjeros parecen así convertirse en elementos clave para conseguir la competitividad que demandan las condiciones económicas emergentes.

### Repercusiones específicas de la crisis

#### *La devaluación del peso*

A principios de 1995 la moneda mexicana perdió 50% de su valor. Debido al incremento de las tasas de interés, la mayoría de las empresas que habían contraído préstamos no pudieron encarar su pago, aunque algunas limitaron sus pérdidas e incluso sacaron provecho de la nueva situación al recurrir a la facturación en dólares como medio para protegerse de la fluctuación del peso. Para otras empresas, el peso se convirtió en la moneda de referencia y el dólar en la de pago. Algunas empresas tenían cuentas en dólares en las ciudades fronterizas de Estados Unidos. Una de las fábricas estudiadas, que realiza la mayoría de sus ventas en el extranjero, tramitó un crédito en un banco estadounidense para eludir el problema de las desorbitadas tasas de interés de los bancos mexicanos.

#### *Crisis e informalidad*

Varias de las empresas encuestadas no cuentan con registro legal. No todas son ilegales, pero se presenta el caso de ocultamiento de parte de la planta de producción o de parte de los empleados; esto fue más evidente con la recesión, cuando fue preciso limitar los gastos al mínimo. Sin embargo, algunas empresas operan de manera totalmente ilegal. Es el caso de las microempresas que tienen acceso directo al mercado y cuya actividad está bien adaptada a la informalidad: tienen un volumen de ventas bajo y para vender en los mercados no necesitan una ubicación fija. A pesar de la incertidumbre y la inestabilidad que ocasiona esta situación (riesgos de robo, presión de las autoridades), varios la eligieron pues se evitan perder tiempo y dinero con las “molestias del gobierno”. Por último, se observan dos tipos de empresas no registradas: las que tratan de evitar problemas y

20. Las etapas b] y c] no son obligatorias para llegar a la exportación directa; sin embargo, al parecer la mayoría de las empresas estudiadas respetó las etapas intermedias que permiten una evolución progresiva hacia la internacionalización; ése es principalmente el caso de las empresas subcontratistas en la rama textil.

simplificar su existencia y las que no eligieron ese camino pero están reducidas a una situación de semiinformalidad que puede llegar a ser total a causa del entorno económico. Esta modalidad se ha extendido en los últimos años.

#### *Inseguridad social*

Varios empresarios mencionaron el crecimiento de la inseguridad como fuente de preocupación para el funcionamiento de su fábrica. La crisis económica ha tornado más frecuentes los robos de mercancía y los asaltos (principalmente a negocios informales). Esta inseguridad creciente afecta la operación normal de las empresas y obliga a los empresarios a tomar más precauciones en el manejo del dinero.

La crisis acentúa el dualismo; algunas empresas trataron de superar la situación de crisis aprovechando las nuevas posibilidades de la apertura y con base en una administración de sus recursos financieros más eficaz. Otras se contentaron con asumir de manera pasiva la recesión económica, se acercaron más a la informalidad y por tanto al problema de la inseguridad. Las empresas bien organizadas se las arreglan mejor que los micronegocios tradicionales.

### La organización colectiva de los empresarios

De las 16 empresas entrevistadas, siete tienen un papel activo en su cámara correspondiente, debido a que encuentran ventajas en ello: nuevas relaciones, intercambio de opiniones con otros fabricantes, posibilidades de organizarse para la defensa de la rama, representación ante el gobierno, y acceso a interlocutores comerciales internacionales. La apertura económica ha obligado a las cámaras a preparar de mejor manera a sus socios y ofrecerles contactos adicionales. Sin embargo, algunas empresas permanecen al margen de toda acción política pues la consideran inútil.<sup>21</sup> Cabe destacar que son justamente las empresas que no tienen ningún papel político activo las que más critican al gobierno (imposición excesiva, falta de incentivos fiscales y de servicios para la pequeña empresa, “o come el gobierno o como yo”).

### Asociaciones entre empresas

Se detectaron dos tipos de reacción con respecto al concepto de alianza entre empresas: los que parecen estar interesados (que incluso ya concretaron algún tipo de alianza) y los que la rechazan. En la perspectiva de asociación con empresas extranjeras

21. El problema de la falta de interés de los socios en las acciones de las cámaras es real. Parece que muchos no se han enterado de cuáles servicios ofrecen ni cómo pueden participar para aumentar su eficacia. Otros se imaginan que la obligación de participar en una cámara es una manera, para las autoridades, de aumentar las exigencias y el control sobre las pequeñas empresas. En tales condiciones, muchos prefieren permanecer al margen.

tiene gran relevancia la absorción de conocimientos tecnológicos y el acceso a nuevos mercados o canales de distribución (un empresario comentó que era una manera de eludir las barreras no arancelarias). Otras alianzas parecen ser más un sistema de ayuda mutua informal puesto en marcha por los productores de una misma rama, esto es, un medio para utilizar sus contactos, unirse y hacer más eficiente cada negocio. Un último tipo de alianza es el que atañe a las empresas integradoras. Una empresaria comentó que esa organización era la única respuesta para evitar ser absorbida por las compañías más grandes o perder a sus clientes, así como tener acceso a otros mercados y garantizar seriedad a los clientes potenciales; en un entorno recesivo esas ventajas son muy pertinentes.

La creación de alianzas responde, en general, a dos preocupaciones: alcanzar un tamaño crítico para seguir siendo un cliente confiable en el entorno de contracción de la demanda (crisis) y aprovechar las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados (apertura). Sin embargo, cerca de la mitad de las empresas entrevistadas rechaza toda forma de alianza. La mayoría argumenta la falta de confianza en los extranjeros, así como el deseo de conservar el control de su actividad. La idea de asociación y en particular de empresa integrada no forman parte aún de la tradición empresarial mexicana. Hay que mencionar que, excepto el caso un poco particular de dos empresas que tienen poco interés en asociarse en las circunstancias actuales, los empresarios que rechazan la idea de asociación son los mismos que no tienen ninguna participación política. Se percibe un vínculo relacionado al tipo de empresa considerado: los dirigentes de empresas más formales y más estructuradas tienen una mayor tendencia a participar en las actividades de su cámara y son más abiertos a la idea de asociación.

### Tendencias destacadas por los empresarios

Para varios empresarios mexicanos la liberalización entrañó cambios positivos: surgió la cultura de calidad y se abrieron posibilidades de exportación. Sin embargo, otros admiten que las pequeñas empresas no se prepararon bien para la nueva situación; en la mayor parte de los casos el proceso productivo fue afectado y su reacción ha sido principalmente defensiva.

La liberalización y los efectos de la crisis perjudicaron en mayor medida a las pequeñas empresas y el número de las que se organizan de manera informal parece aumentar y la inseguridad se hace cada vez más evidente. Esa combinación, empero, también favoreció la aparición de nuevas actitudes, como la facturación en dólares y la asociación entre empresas.

En resumen, de nuevo destacan las tendencias observadas en el estudio de las redes; en el cambiante entorno actual la distancia aumenta entre dos tipos de empresa. Las que se preparan mejor gracias en parte a la ayuda y medios de acción que ofrecen las cámaras de comercio y de industria y además aprovechan las oportunidades de la apertura económica, y las que se constituyen por razones de supervivencia, que se encierran en sí mismas y experimentan los cambios de manera pasiva.

### CONCLUSIONES

En la actualidad, al parecer es difícil evaluar de manera aislada las consecuencias de la apertura económica porque se encuentran mezcladas con los efectos de la crisis que estalló a fines de 1994. Las “microestructuras de refugio” conservaron básicamente modelos de funcionamiento muy tradicionales en cuyos ámbitos el principal objetivo de la empresa es asegurar la supervivencia del empresario y de su familia. Para esas unidades la apertura es una molestia inevitable y no prevén ninguna estrategia de adaptación; más que nunca lo que importa es sobrevivir.

Por su parte, los negocios pequeños más estructurados vieron la crisis como una situación que se debe resolver y han tratado de aprovechar las oportunidades que ofrece la liberalización comercial y se comportan cada vez más como sus colegas estadounidenses y canadienses. Es ahí donde la organización en empresas integradoras podría constituir una alternativa a las pequeñas empresas para convertirse en productores confiables. Sin embargo, al parecer este tipo de organización reproduce los modelos señalados: mientras que las integradoras formadas por microempresas procuran garantizarse trabajo, las constituidas por empresas pequeñas tratan de aprovechar las nuevas oportunidades.

Las tendencias destacadas deben manejarse con precaución pues no se deben perder de vista los límites de este estudio. En primer término, el análisis de los datos se refiere a un pequeño número de empresas de la Ciudad de México, muestra que no es representativa del conjunto de pequeñas empresas mexicanas. Además, para las entrevistas se seleccionó aquellas que mostraran voluntad de colaboración de sus propietarios. Esto condujo a sobrerrepresentar los negocios miembros de la Canacinttra, cuyos dirigentes tienen una participación política importante y que quizás se prepararon mejor para los desafíos de la apertura económica. Pudo haber ocurrido, asimismo, que el hecho de que el estudio fuese realizado por una universidad canadiense haya influido en las respuestas de los empresarios. Además, el análisis se basó en dos tipos de datos que, con todo y su adaptación a las guías de las entrevistas, uno de ellos se obtuvo para otro estudio con metas diferentes a las del que aquí se presenta; la selección de empresas en ese estudio no corresponde necesariamente a los criterios de éste. Finalmente, dado que la apertura económica es un fenómeno reciente, fue difícil percibir, en un plazo tan corto, la influencia de las prácticas empresariales estadounidenses y de otras latitudes.

Con todo y sus limitaciones, el presente estudio permite derivar algunas lecciones: en el entorno actual de apertura económica es vital que las empresas se organicen si aspiran a ser competitivas. Las adaptaciones impuestas por la crisis de 1995 resultan indispensables para las empresas que pretenden desarrollarse con base en los mercados extranjeros. El modelo de empresas integradoras, por su parte, constituye una forma de organización que puede permitir la supervivencia de las pequeñas estructuras de producción en los mercados nacionales e internacionales. 