



LA AUSENCIA DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA ES FACTOR PRINCIPAL DE SUS FRACASOS

PREAMBULO

Las ponencias y proyectos de investigación que surjan de cualquier coloquio internacional sobre la empresa chica, sus problemas y sus oportunidades, deberían llegar a un consenso general sobre la definición (o criterio) adecuada de lo que son empresa chica y empresa mediana. Obviamente el criterio sobre empresa grande ya existe, aun cuando persisten ciertas dudas sobre si toda empresa con múltiples accionistas y con más de 250 empleados califica como empresa grande. Se dice generalmente que el criterio mejor para definir a las empresas chicas es su volumen de ventas y su fuerza de trapajo. Así, una empresa manufacturera se califica como pequeña si emplea a menos de 250 personas; si la cantidad de su fuerza de trabajo está entre 250 y 1 000 empleados, la clasificación dependerá de la rama industrial en la que esté colocada. Además, los límites arbitrarios son también determinados en base al monto de la actividad desarrollada dentro de una rama específica. Si la empresa controla o ejerce una influencia mayor dentro de una rama in-

Dr. Octavio Gómez Haro S.

dustrial específica como para reducir la competencia o para contratar materia prima, procesos o patentes, entonces ya no califica como empresa chica, ni mediana, sino como grande, independientemente de la magnitud de su fuerza de trabajo.

Todos los criterios tan arbitrarios que se utilizan para clasificar nuestras empresas en cuanto a dimensiones, chica, mediana y grande, son simples juicios u opiniones que, en muchos casos, no resisten la crítica evidencial. La clasificación usual de empresa mediana utiliza índices aún más arbitrarios que aquellos que se usan para la señalación de la empresa chica.

Para los fines de este ensayo, como sea que se le evalúe, los problemas que exploramos enfatizan sobre la propiedad de los negocios, y así intenta definir la empresa chica en base al número de sus propietarios o accionistas, en su caso, índice que consideramos más revelador que aquel fundamentado en el número de empleados o en el valor del negocio. Asimismo, apoyándonos en nuestra ex-

Dr. en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.

perencia de muchos años como asesores contables y administrativos de diversas empresas mexicanas, consideramos como similares los conceptos "empresa chica" y "empresa familiar", puesto que en México, y en muchos otros países, ambas entidades son, sustancialmente, un mismo tipo de negocio, ya que las dos son fundadas e iniciadas por una o unas cuantas personas, quien (o quienes), concibieron una idea, trabajaron arduamente bajo restricciones de un limitado capital; construyeron un negocio chico y han retenido una porción importante, si no es que el 100%, de la propiedad de la empresa. Los dueños son típicamente miembros familiares, incluyendo jóvenes y aún niños, hijos, hermanas, padres, yernos y nueras. En pocas ocasiones, la empresa cuenta con algún individuo clave ajeno al grupo familiar que contribuya al éxito del negocio, quien, a veces, posee una mínima porción de la propiedad.

El propietario del negocio chico familiar siente con orgullo que ha podido y puede obtener créditos bancarios sustanciales con su sola firma. Que ya "ha llegado" y que su negocio puede ser seleccionado para ser comprado o para fusionarse con una firma de alcance nacional. A menudo piensa que nadie puede enseñarle "algo" acerca del negocio que él estableció y opera; no cree en asesores administrativos.

Podemos concebir al propietario de este tipo de empresa como un trabajador incansable, altamente motivado como empresario. Su recompensa personal consiste en el logro de haber desarrollado y conservado una exitosa empresa. Agreguemos algo más a la anterior fotografía y tendremos la hipotética empresa familiar o chica (mexicana o extranjera) y a sus propietarios. Y aceptemos que este tipo de empresa representa, en números redondos, alrededor del 95% del total de las empresas comerciales e industriales y de servicios que operan en la República Mexicana.

IMPACTO ECONOMICO DEL NEGOCIO O EMPRESA CHICA.

Como apuntamos ya, las empresas chicas representan la enorme mayoría de todas las firmas industriales y comerciales y de servicios que operan en la República Mexicana:

más de un 95% de este total; más de la tercera parte de la producción total de bienes y servicios, y cerca del 40% de toda la fuerza de trabajo. Es de aceptar también que la abrumadora mayoría de ese enorme número de "negocios chicos" emplea menos de 50 empleados y son dirigidos como empresas de personas físicas, con un sólo (o dos o tres), propietario.

Sería sumamente interesante determinar con cierta precisión los siguientes factores:

1. La probabilidad del fracaso de estas empresas. (Sabemos que es bastante alta).
2. Si es correcta la estimación que se hace sobre que seis de cada diez de los negocios chicos fracasan en cinco o menos años y que uno de cada cinco sobreviven 10 años y, eventualmente, van a la quiebra.

¿Cuál es la razón para esa tan alta mortalidad de los negocios chicos? Una de las muchísimas razones que se dan es: "el fracaso en anticiparse y prepararse para desarrollos potenciales", desarrollos que suceden dentro de la firma y desarrollos que ocurren dentro del mercado y en la economía global. Otras razones pueden incluir factores tales como competencias, falta de capital, localización inadecuada y expansión prematura.

EL RETO AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA CHICA.

Debemos establecer ciertas suposiciones y limitaciones para reducir el tamaño de estos comentarios. Así damos por hecho que la mortalidad de este tipo de negocios es sumamente importante para la comunidad, ya que tal mortalidad causa la pérdida de una parte de las oportunidades de la comunidad en cuanto a empleo y base económica. La decisión de liquidar un negocio afecta en forma perjudicial a los individuos, y en forma más directa al propietario del negocio familiar. Los negocios pequeños constituyen el más importante sector de la economía de México y sus éxitos y sus pérdidas, tomados en su agregado, afectan seriamente el ambiente de los negocios de la nación. Ahora bien, considerando lo anterior ¿Qué es lo que puede hacerse para perpetuar la oportunidad del hombre con ha-



bilidad e ideas para realizar algo por sí mismo? Programas tales como asistencia financiera gubernamental, reglamentaciones estrictas contra el monopolio por parte de las grandes empresas no proporcionan la respuesta completa. El propio hombre de negocios chicos debe concentrarse en los principios fundamentales de iniciar y de operar un negocio.

El arte y la ciencia de dirigir un negocio se ha expandido rápidamente en México durante los últimos años y mucho se ha aprendido y escrito sobre cada aspecto de los negocios. Sin embargo, una gran cantidad de esos hombres de negocios chicos no se han dado cuenta de los ingredientes fundamentales del negocio exitoso. La trampa en la que fácilmente se cae puede designarse como el "síndrome de la miopía".

Desafortunadamente existe una tendencia a confiar en registros de ventas y utilidades como medidas infalibles del éxito. Pero el éxito es un resultado de un estudio riguroso y sostenido, de una adecuada planeación y de una perfecta implementación de tales planes en el negocio. El pequeño hombre de negocios se centra frecuentemente en pequeños problemas que surgen en la diaria operación, y no contempla "el panorama" grande e importante —la extensión total de los problemas que se encuentran en el exitoso manejo de una operación industrial, comercial o de servicios.

Desde luego, existen muchos dueños de negocios chicos que no tienen la competencia, el temperamento personal o la motivación para dirigir con éxito una empresa, lo cual produce resultados desastrosos; frecuentemente esos dueños no tienen la habilidad, la motivación o los recursos que son vitales para percibir e implementar el campo de acción total de una sana operación.

Es ilustrativo el hacer una comparación de la empresa grande y la empresa chica en sus enfoques a varias clases de oportunidades de negocios.

Por último, es indubie que en épocas de inflación devastadora y de recesión muchos de los negocios chicos pelean para poder sobrevivir. Agobiados por la escasez de dinero, la elevación de los precios, los mercados reducidos y fuentes inseguras de abastecimien-

tos, encuentran muy difícil enfrentarse a la adversidad económica, lo cual no afecta a la empresa grande, competidora con superiores recursos financieros y una eficiente administración.

PROBLEMAS TÍPICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. *Administración de la Empresa.*

a) *Iniciación de un negocio chico:*

Existen muchos problemas al iniciar el negocio: empiezan con las calificaciones del propietario potencial y se alinean al través de todas las consideraciones relativas al manejo de una empresa. ¿Qué tanta investigación será necesaria antes de que una persona pueda decidir inteligentemente dónde y cómo entrar en un negocio chico? ¿Debe empezar con un nuevo negocio o mejor comprar un negocio ya existente? ¿Qué clase de organización debe adoptar: una sociedad; qué tipo de sociedad; será preferible trabajar como persona física; qué tanto capital será necesario; qué tipo de asesoría será conveniente para contestar las preguntas y para ayudar en la formación de planes para el nuevo negocio; etc.

b) *Desarrollo del producto.*

c) Demasiados (o muy pocos) gerentes absorben las utilidades.

d) Mis familiares son los mejores administradores.

e) Mejor lo hago yo mismo, para qué contratar administradores profesionales.

f) El cielo es el límite (metas y objetivos no predeterminados)

g) Registros y reportes contables sólo para cumplir con el fisco.

h) Traspasar una parte de la propiedad del negocio (presiones de amigos y familiares).

i) Problemas financieros y de liquidez.

j) De máxima importancia, carencia de administración estratégica.

2. *Continuidad de la Administración de Negocio Familiar.*



- a) El fracaso del negocio chico familiar es a menudo causado por la vejez; incapacidad o muerte del propietario.
- b) El anciano propietario que no cuenta con un sucesor eficiente.
- c) Sin un socio que sea competente.
- d) El problema del "ego inflado" del propietario.
- e) El problema de personal clave para el negocio.
- f) El problema del traspaso de la propiedad del negocio en favor de miembros de la familia que no actúan dentro de la empresa.
- g) El problema de transición.

Habiendo decidido el propietario retener el negocio familiar, se enfrentará necesariamente al problema de una transición (cambio) ordenada de la propiedad y de la administración; ya sea durante su vida o bien después de su muerte ¿Cómo debe realizarse tal cambio?

3. *Decidir Vender, Fusionar o Retener el Negocio Familiar.*

Esta es una decisión muy importante.

Lo más seguro, que la compañía adquirente no continuará utilizando los servicios de los miembros de la familia que no sean 100% necesarios ¿qué hacer? ¿cómo debe venderse o fusionarse?

PROBLEMAS GENERALES QUE CONFRONTAN LAS EMPRESAS CHICAS.

En la actualidad es mucho más difícil tener éxito en los negocios chicos de lo que fue hace 10 ó 15 años. El propietario de este tipo de empresa se enfrenta a problemas menos manejables bajo el ambiente general contemporáneo de los negocios, como los siguientes:

- a) Cambio en las condiciones económicas.
- b) Inflación, recesión.
- c) Escasés de obreros y empleados, confiables y competentes, a todos los niveles, en una economía con alto índice de desempleo.
- d) Constante elevación de impuestos y de sueldos y salarios.
- e) Constante e interminable carga de reglamentos gubernamentales.

- f) Presiones derivadas de las grandes empresas y los sindicatos obreros de gran poder y nula ayuda al negocio.
- h) Inhabilidad para convencer a las altas autoridades del país de que los seis anteriores problemas son reales y de urgente ayuda.

Los anteriores problemas están fuera del control de la empresa chica. No puede hacer cambiar tales áreas problemáticas y puede ser destruido por los cambios externos que sucedan. El propietario del negocio necesita conscientemente modificar o ajustar su empresa a fin de aminorar el impacto de los factores adversos e incontrolables y aprovechar los cambios que sean favorables. Necesita utilizar en todo momento técnicas eficientes de administración estratégica, las que, por regla general, no utiliza por ignorancia.

Así vemos que, entre las razones principales de la alta mortalidad de las empresas chicas, las siguientes son ilustrativas:

1. La necesidad o deseo del propietario de la empresa chica es "ordeñar el negocio" sin ninguna comprensión de la política sana de retención de capital. Así, siempre existen grandes problemas de financiamiento.
2. Por regla casi general, en los negocios industriales y los de servicios, la familia hace del negocio un contacto personal muy bien tejido, y debido a la naturaleza personal de la operación nunca, o casi nunca, se logra crecimiento, y en caso de venta del negocio o de la muerte del propietario, nada o casi nada es recuperado.
3. En la empresa familiar existe muy poco espacio para el desacuerdo. El negocio es conducido sin democracia, con autoritarismo, y estas condiciones imposibilitan la existencia e implementación de estrategias y de políticas dentro y fuera del negocio.
4. La aceptación de socios exclusivamente para financiar la empresa a menudo origina el fracaso del negocio, ya que frecuentemente los socios minoritarios obstaculizan las operaciones.
5. El fracaso en reconocer que la operación de una empresa mercantil exi-



ge una vigilancia constante sobre todos los aspectos que producen el éxito, y así, se descuida la identificación de tendencias y la planeación y la implementación de cambios cuando éstos son necesarios.

6. El no reconocer la obsolescencia de un producto o de una línea de productos, y consecuentemente la falta de planeación de nuevos productos.
7. Falta de planeación para anticiparse a contingencias tales como nuevas tecnologías en productos y en procesos.
8. Hacer a un lado los problemas, pensando que desaparecerán algún día.
9. No anticiparse a las nuevas necesidades de la clientela.
10. Fracaso al enfrentarse a la competencia.
11. Fracaso en el financiamiento adecuado de las operaciones y en desarrollar una sólida administración financiera.
12. Incapacidad para tomar muy en cuenta el incremento en los costos.
13. Inhabilidad para reconocer técnicas nuevas y mejoradas para operar una empresa mercantil.
14. Prestar una inadecuada atención a fuentes de abastecimiento mejores y menos costosas.
15. Incompetencia para buscar e implementar ideas nuevas y productivas.
16. Ordeñar el negocio para mantener un estandar personal de vida excesivamente elevado.
17. No desarrollar la habilidad potencial del personal clave.
18. Resultados engañosos y perturbadores derivados de sistemas ineficientes de contabilidad y proliferación de información excesiva y carente de significado, derivada de esos ineficientes sistemas de contabilidad.
19. Desperdicio costoso del tiempo del ejecutivo en tareas inapropiadas o de baja prioridad.
20. Fracaso en establecer metas y objetivos y en el seguimiento de la planeación para alcanzar objetivos.
21. No realizar una revisión continua de los procedimientos operacionales con el fin de mejorar productos o servi-

cios y reducir costos.

22. No utilizar consultores independientes y objetivos para la evaluación y revisión de las operaciones.

Podríamos continuar listando otras razones para el fracaso, pero no es la intención agotarlas sino plantear el universo al que se enfrenta la empresa chica para encontrar el camino del éxito, y los incontables campos que deben ser investigados por los propios hombres de negocios, el gobierno y la universidad.

Para efectos de nuestra ponencia, vamos tan sólo a tratar una de las razones básicas por la que la mayoría de las empresas chicas fracasan: la poca o nula aplicación de la administración estratégica.

Sería interesante investigar y verificar los siguientes datos respecto de la empresa chica mexicana.

1. Porcentajes que representa del total de las empresas existentes en la República Mexicana.
(En Estados Unidos es el 97%)
2. Porcentaje del total que tienen menos de 20 empleados.
(En Estados Unidos es aproximadamente el 96%, y el 80% emplea menos de 10 trabajadores).
3. Porcentaje del total que estén organizadas como personas físicas.
(En Estados Unidos es el 86%).
4. Porcentaje del total que estén organizadas como sociedad anónima, con socios independientes (no presta nombres).
(En Estados Unidos es el 14%).
5. Porcentaje del total que tengan menos de un millón de pesos en activos.
(En Estados Unidos es el 75%).

La diversidad entre estas pequeñas empresas es enorme. Difieren en tipos de fundadores, en clase de administración, en etapa de desarrollo y en ejecución. Podríamos pensar que las empresas chicas pueden ser clasificadas como (1) compañías inestables, (2) compañías estables de alto rendimiento y (3) compañías orientadas hacia el crecimiento. Valdría la pena investigar respecto a esa variedad de empresas.

Desde luego, es de aceptarse que la enorme mayoría de pequeñas empresas pertenecen



al grupo de compañías inestables de origen estrictamente familiar, particularmente en las ramas de servicios y de menudeo (venta directa al cliente) o detallista. Muchas de ellas no tienen empleados contratados y operan únicamente al través del propietario o de miembros de la familia.

Sus fundadores a menudo carecen de un entrenamiento formal en administración, aún cuando pueden tener habilidades técnicas, tales como capaces de vender bienes raíces, cortar el pelo o reparar motores y autos. Las barreras de capital para iniciar el negocio son generalmente bajas, los métodos de dirección administrativa intuitivos y las utilidades moderadas o bajas. La iniciación y la desaparición de esas empresas son muy frecuentes y los fundadores a menudo se mueven de obremos y empleados a promotores, y viceversa. Algunos de los locales de esos negocios necesitan de puertas revolventes, no para los pocos clientes sino para los promotores que vienen y se van frecuentemente.

Algunas empresas chicas de servicios y de ventas al detalle y un número mayor de empresas chicas manufactureras pueden clasificarse como estables, de buen rendimiento. En estos casos, los fundadores son diferentes: tienen mayor educación formal y superiores expectativas que las que tienen los fundadores de empresas "papá y mamá". Muy frecuentemente mantienen fuertes posiciones competitivas derivadas de tecnología propia, patentes o de un monopolio virtual en un mercado local particular. Sus métodos administrativos, aún cuando informales si se comparan a los estándares de empresas grandes, pueden ser bastantes efectivos. Sin las presiones de crecimiento, el fundador puede ser capaz de envolverse en actividades cívicas o en lograr un buen record como golfista, tenista, etc. y al mismo tiempo conservar un alto estandar de vida.

Las empresas chicas orientadas hacia el crecimiento ofrecen la posibilidad de un elevado rendimiento mediante la venta del negocio, de vender públicamente parte de sus acciones o bien al través del control de una empresa grande. A menudo son negocios que se inician por un grupo de personas, teniendo frecuentemente sus fundadores experiencia gerencial. Sus estrategias los colocan en mercados de

crecimiento o cuentan con métodos innovativos o con productos que les proporcionan claras ventajas competitivas. (Los grandes grupos familiares Monterrey, Grupo Alfa, Salinas y Rocha, Banco Nacional de México, diversas financieras, la mayoría de las industrias de familias Judías etc., etc., son realmente empresas familiares). Sin embargo, su crecimiento puede imponer fuertes demandas a los fundadores respecto a obligaciones personales y la necesidad de tomar fuertes riesgos. Las necesidades de capital pueden obligarlas a aceptar inversionistas extraños y consecuentemente a perder el control de la empresa. Los métodos administrativos pueden cambiar a tal grado que se sustituya a los fundadores originales.

Las anteriores clasificaciones son fluidas y es ciertamente posible para la empresa moverse de una a otra categoría. Sin embargo, generalmente estos tipos de empresa se inician con diferentes recursos, siguen rutas diferentes de crecimiento e involucran ambientes diferentes para la formulación e implementación de estrategias.

El contexto dentro del cual se maneja la estrategia varía también de acuerdo con la etapa de desarrollo de la empresa chica. Las etapas de desarrollo involucran muchas maneras para clasificar las fases a cuyo través pasa una empresa. Podemos centrarnos en tres etapas:

1. *La etapa de iniciación*, incluyendo las decisiones estratégicas para fundar una empresa y para situarla dentro de una rama particular dentro del grupo a que pertenece (industrial, comercial o de servicios) mediante una estrategia competitiva particular.

2. *La etapa inicial de crecimiento*, cuando la estrategia inicial producto-mercado está siendo puesta a prueba y cuando el gerente principal mantiene contacto directo con todas las actividades principales (muchas empresas se estabilizan en esta etapa).

3. *La etapa final de desarrollo*, a menudo caracterizada por diversos locales tratándose de negocios de manufactura; respecto a su organización la empresa tiene uno o más niveles de gerencia media y alguna delegación en la toma de decisiones.

Todos los tipos de empresa considerados anteriormente pasan al través de la etapa de



iniciación y, si tienen éxito, se mueven a la etapa de crecimiento inicial. Sin embargo, únicamente las firmas orientadas fuertemente hacia el crecimiento llegan a la etapa final de desarrollo. A medida que una empresa crece, ¿en qué punto ya no es una empresa chica? Cualquier respuesta a esta pregunta es, por necesidad, algo arbitraria; para nuestro estudio seguirá siendo chica si su fuerza de trabajo es menor a 50 empleados.

Es importante estudiar la literatura existente sobre administración estratégica y oportunidades para la investigación relativa a cada una de las tres etapas de desarrollo dentro de las cuales la empresa chica puede existir: la etapa de iniciación, la etapa inicial de crecimiento y la etapa final de desarrollo.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA ETAPA DE INICIACION

La decisión para formar una empresa es, en cualquier sentido, una decisión estratégica del promotor. El nuevo negocio tiene una estrategia (que puede haber sido o no consideraba cuidadosamente); proporcionar bienes o servicios seleccionados a mercados particulares y enfatizar (inteligentemente o no) políticas particulares para proporcionar alguna forma para competir.

La estrategia para fundar una nueva firma parece ser influenciada por tres amplios factores: (1°) el promotor, incluyendo los diversos aspectos de sus propios antecedentes que afectan sus motivaciones, sus percepciones, y sus habilidades y conocimiento; (2°) la empresa para la cual el promotor trabajó previamente, cuyas características influyen la ubicación y la naturaleza de nuevas empresas, así como la probabilidad de atacar nuevos giros, y (3°) varios factores ambientales externos al individuo y a su organización, los que producen el clima más o menos favorable para la iniciación de una nueva empresa.

La investigación psicológica sugiere que los fundadores tienen una fuerte necesidad de logro y piensan que pueden controlar su propio destino. Diversos estudios muestran que los promotores provienen muy a menudo de familias en las que el padre o algún otro pariente cercano tenía su propio negocio, y que en muchas ocasiones se deciden por promover

negocios por su necesidad de evitar ser subordinados de otros superiores.

La decisión para iniciar una nueva empresa es claramente una decisión estratégica. Sin embargo, también reviste importancia el número de decisiones que determina la naturaleza del nuevo negocio, incluyendo los productos o servicios que se van a ofrecer, los mercados que se van a servir y las políticas que se van a enfatizar. ¿Qué se ha aprendido acerca de las influencias sobre esas decisiones en la nueva empresa, así como la relación entre estrategias particulares y ejecución?

Puesto que la nueva empresa se nutre primariamente del conocimiento y las habilidades del promotor, uno podría esperar que la selección del producto y mercado estará fuertemente ligada a la experiencia obtenida por el promotor en las organizaciones en las que trabajó previamente. Esto es cierto en la mayoría de los casos, aún cuando varía de acuerdo con la naturaleza del nuevo negocio. En fin, existen oportunidades de investigación centradas en la estrategia de un nuevo negocio, entre las cuales incluimos las siguientes:

1. El proceso por el cual los promotores seleccionan estrategias para nuevos negocios. Estos procesos posiblemente están relacionados con las características de los promotores. La ejecución posterior puede también estar relacionada con los procesos seguidos por los fundadores.
2. Se necesita conocer mucho más acerca de la relación entre la ejecución de la nueva firma y la estrategia seleccionada. Dimensiones importantes podrían incluir la selección del producto-mercado, la base de cocompetición o la estrategia del negocio, así como la relación con el ciclo de la vida de la empresa.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA ETAPA INICIAL DE CRECIMIENTO

A medida que la nueva empresa se consolida, el fundador típicamente continúa estando en contacto directo con todas las actividades y decisiones. Muchos negocios de potencial modesto se estabilizan en este punto, generalmente sin tener empleados contratados, sino



meros familiares. Otras empresas continúan creciendo, agregando empleados y a veces administradores adicionales. En esta etapa, el fundador (o fundadores) puede que delegue decisiones operativas, pero no decisiones estratégicas. Los métodos administrativos continúan siendo informales, con pocas políticas y con controles ejercitados primariamente al través de contactos directos.

Cuando el nuevo negocio inicia actividades, inmediatamente empieza a recibir información del mercado. Algunas veces, las suposiciones subyacentes en la estrategia de la empresa demuestran serias fallas y la firma empieza a carecer de efectivo antes de alcanzar el punto de equilibrio. No ha habido una investigación explícita sobre la naturaleza o frecuencia de cambio en las estrategias de las empresas que se fundan; sin embargo, la evidencia que generan casos reales y anecdóticos sugieren que algunos fundadores sí cambian en esta etapa sus estrategias. Y así vemos cosas sumamente interesantes, por ejemplo, un manufacturero de componentes electrónicos cambia a trabajos de sub-contratista, o un salón de helados se transforma en un restorán. El promotor tiene la oportunidad de "cambiar rápidamente de giro al llegar a esta etapa; no existe una organización a la que se deba convencer acerca de la conveniencia del cambio. Sin embargo, mucho dependerá de la forma en que el promotor perciba el ambiente; si lo percibe tal como realmente es o como él desearía que fuera. Los fundadores a menudo son personas tercas y soñadoras y no responsables a un análisis desapasionado de sus planes.

En cuanto la empresa queda bien establecida, el grado en que la administración confronta decisiones estratégicas varía de acuerdo con la clase de negocio y las características de su rama comercial, industrial o de servicios. Para las empresas "mamá y papá" dentro de su ambiente estable, el enfoque es, generalmente, sobre las decisiones de operación. Si la estrategia es reexaminada y si entonces se persiguen oportunidades, ésto parece depender de las características de la alta gerencia. Bajo estas circunstancias, es indudable que existen buenas oportunidades de investigación sobre la estabilidad o flexibilidad de las estrategias en estas empresas y su relación con la turbu-

lencia ambiental y las características de los promotores.

Para aquellas empresas que crecen hasta convertirse en lo que hemos clasificado como estables, de buenos rendimientos u orientados hacia el crecimiento, existen decisiones asociadas con estrategias exitosas de desarrollo. Sin embargo, no existe investigación sistemática que indique si estas firmas tienen estrategias de potencialidad elevada desde el momento en que se fundaron o si estas estrategias evolucionan al través de la retroalimentación que les proporciona el mercado.

Ahora bien, existe bastante literatura "basada en juicios personales" que analiza las características de las empresas chicas y sugiere estrategias convenientes. Las empresas chicas, particularmente en las etapas iniciales, tienen recursos humanos y financieros limitados. No tienen reputación y si acaso muy poco en lo respecto a economía de escala o beneficios derivados de curvas de experiencia. Existe una concentración de riesgos en uno o algunos pocos productos, mercados y gente; generalmente no cuentan con un colchón para absorber los resultados de la mala suerte o las malas decisiones. Las capacidades del nuevo negocio a menudo son desniveladas, reflejando la experiencia desbalanceada del promotor. Contra estas desventajas, la nueva empresa carece de lazos con el pasado; puede innovar sin preocuparse acerca del efecto sobre las ventas existentes.

Esto, aunado a los talentos y al empuje del grupo fundador, es una razón indudable por la que las firmas nuevas y chicas han sido fuentes fértiles de innovación tecnológica. Desde luego, la mayoría de las empresas chicas no son particularmente innovativas; (son las empresas chicas orientadas hacia el crecimiento las que con mayor probabilidad tengan esta característica.)

Las nuevas empresas tienen también la habilidad de moverse rápidamente; la cadena de mando es corta y los métodos de decisión son informales y oportunos, aún no cuidadosamente documentados. La administración a menudo tiene un "sentimiento" de primera mano acerca de las realidades de los clientes y de las operaciones, basado no en las abstracciones de reportes sino en contactos directos y cotidianos. Las empresas chicas también



pueden evadir los problemas de departamentalización y de coordinación que caracterizan a las grandes y complejas organizaciones. Carecen de especialistas staff y de análisis formalizado, pero tienen la oportunidad de concentrar la atención de la organización en oportunidades. La organización chica, con su sentido compartido de la necesidad que tiene de sobrevivir, puede crear una conciencia del costo y una dedicación que son difícil de alcanzar en empresas grandes productoras de fuertes utilidades, en las cuales cada individuo sabe que sus propias contribuciones son únicamente una parte pequeña del total. Desde luego, en todos los casos, éstas son ventajas potenciales que pueden o no ser realizadas, dependiendo de la competencia y dedicación de la administración.

Para resumir el consenso de la mayoría de los autores de estudios e investigaciones sobre la empresa chica, podríamos decir que la empresa chica debe seleccionar un "nicho exclusivo" y evitar competir directamente con empresas más grandes. Podríamos modificar este consenso y decir que es posible la competencia directa, pero que la empresa pequeña debe concentrarse en áreas en que cuente con ventajas competitivas, o donde la empresa grande es complaciente o está realizando un trabajo pobre. Así vemos que si las firmas grandes tienden a centrarse en mercados masivos, las empresas chicas deben concentrarse en mercados especializados. Las primeras tienden a organizarse para producir en grandes cantidades y para ofrecer servicios estandarizados. Las empresas chicas pueden dedicarse a lotes menores de producción con una rápida distribución y entrega del producto y un servicio extra. La empresa grande tiende a ser lenta en reaccionar, por lo cual la empresa chica debe centrarse en oportunidades que surjan de los cambios rápidos de los mercados.

Las empresas grandes se enfrentan a problemas tales como si el suministro de materias primas, la fuerza de trabajo y las políticas de producción, de mercadeo y de personal, son las adecuadas para grandes volúmenes de operaciones, mientras que las empresas chicas pueden consumir poca materia prima, instalarse en áreas con pequeñas fuerzas de trabajo, evitar la sindicalización y utilizar políticas de relaciones singulares sin tener que

preocuparse acerca de sus aplicaciones.

La empresa grande se tiene que preocupar de las actitudes regulatorias del gobierno y de su visibilidad por parte de las comunidades y de los sindicatos, mientras que la empresa chica tiene un perfil inferior y puede actuar con mayor rapidez y estar menos preocupada acerca de las reacciones de tales grupos. La evidencia que apoya estas recomendaciones está sustentada en observaciones generales y experiencias. Ahora bien, estas recomendaciones parecen ser lógicas, pero se puede tener conciencia de que no existe una sistemática investigación que examine las estrategias de un gran número de empresas y de su ejecución al través del tiempo.

El medio ambiente de la empresa chica impone fuertes demandas a la administración tratándose de las operaciones cotidianas y por lo general carece de especialistas de Staff que le den apoyo. Así, necesitan de esfuerzos explícitos para reservar bloques de tiempo para planear y para proteger a la dirección contra presiones cotidianas. Al revés de la empresa grande, el énfasis no es sobre decidir cómo distribuir recursos entre negocios o sobre la planeación formal como un mecanismo de comunicación. El enfoque principal es hacia mecanismos para identificar problemas y para "volver hacia atrás" para observar las implicaciones de la estrategia actual.

Reconociendo la flexibilidad de la empresa chica, debe ésta poner especial concentración en la planeación a corto plazo.

La etapa inicial de crecimiento de la pequeña empresa ofrece varias oportunidades para investigación sobre los siguientes temas:

1. La relación entre ejecución y estrategia, respecto de una muestra adecuada de tipos de empresa chica. Un grupo de éstas particularmente interesante sería el de empresas estables, de alto rendimiento. Muchas de las firmas de mayores utilidades en la industria mexicana pertenecen a esta categoría. Sería una investigación muy fructífera la identificación de sus estrategias y el examen cuidadoso de las razones de su operación exitosa.
2. La frecuencia y naturaleza del cambio estratégico en las nuevas empresas podrían ser examinadas. El cambio posiblemente esté relacionado con el cambio ambiental.



con la estabilidad y con las características de los promotores. También podría estar relacionado con el grado de éxito de la estrategia inicial.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA ETAPA FINAL DE DESARROLLO.

Muchos negocios pequeños se estabilizan y mantienen un ambiente en el que el gerente está en contacto directo con las actividades claves, posiblemente con un reducido equipo de administradores, del cual cada miembro es responsable de una función importante. Sin embargo, las empresas chicas orientadas hacia el crecimiento pueden continuar creciendo si agregan niveles adicionales de administración.

El ambiente interno para la administración empieza a cambiar a medida que el aumento en el volumen de actividades obliga al fundador a delegar algunos deberes a otras personas. Típicamente, el rol del fundador cambia, con actividades de "hacer" fuertemente delegadas y con su propia actividad convirtiéndose en más gerencial. Muchas decisiones operativas pueden ser delegadas, aún cuando el fundador continúe fuertemente involucrado en las decisiones estratégicas. Una de las características distintivas de la empresa chica, el contacto directo del fundador con los productos y con los clientes, empieza entonces a cambiar; se necesitan desarrollar maneras más formales para mantener informada a la administración y para controlar las operaciones y las políticas, y así se presenta una formalidad creciente en la empresa. La alta gerencia requiere desarrollar nuevas habilidades para administrar al través de otras personas y para organizar debidamente la empresa. Algunos promotores no estarán preparados para esta clase de tarea directiva y sus limitaciones pueden impedir que la empresa crezca exitosamente, o pueden conducir a la salida del promotor. Estos cambios en el ambiente interno de la empresa ayudan, pero también estorban, para la efectiva administración estratégica. El crecimiento en la organización puede conceder al fundador mayor tiempo para planear. La empresa en crecimiento puede tener mayores recursos para buscar determinada actividades y para resistir retos de los competidores. Sin embargo, el crecimiento puede

provocar que la administración "pierda sensibilidad", el control de las operaciones puede sufrir y la percepción de la administración sobre mercados, los competidores y las capacidades organizacionales puede disminuir. La implementación de la estrategia, la cual es típicamente una área en la que la empresa chica tiene una ventaja real, se convierte más en un problema a medida que la organización crece. Sin embargo, ha habido muy poca investigación para precisar si estos problemas se desarrollan gradualmente o si existen cambios discontinuos.

Muchas empresas orientadas hacia el crecimiento parece que están colocadas como nuevas industrias en desarrollo y, en tales condiciones, la dirección se enfrenta al reto de adaptar estrategias a las cambiantes demandas de una industria en evolución. Las implicaciones estratégicas de los ciclos de vida de la industria se convierten en especialmente importantes para estas empresas. Se cree que las nuevas industrias están caracterizadas por una tasa alta de formación de nuevas empresas y otra tasa también alta de organizaciones ya existentes que se introducen en la rama industrial correspondiente, tanto empresas chicas como grandes. Posteriormente, a menudo se presenta una "sacudida" en el mercado, y el grado en que las empresas chicas sobreviven a ese fenómeno es sumamente variable.

En aquellas ramas industriales en las que ocurre ese "proceso sacudidor", algunas empresas chicas sobreviven y aún prosperan. Sería sumamente importante realizar investigación profunda sobre las estrategias de supervivencia y la no supervivencia de las empresas chicas en aquellas ramas (industriales, comerciales y de servicio) que registran grandes cambios.

Podríamos especular y establecer que el creciente énfasis sobre la teoría de la curva de experiencia y la importancia de la participación en el mercado pueden significar que las empresas grandes pueden establecer precios crecientes bajo la base de costos futuros, con lo cual reducen anticipadamente las oportunidades a futuras nuevas empresas, haciendo que los costos de "permanecer en el juego" sean bastante altos para las empresas chicas. Por otro lado, el énfasis sobre lograr una posición dominante en el mercado puede con-



ducir a las empresas más grandes a retirarse de aquellas ramas donde sus participaciones en el mercado sean bajas, creando con ello oportunidades para la empresa chica. Las empresas chicas orientadas hacia el crecimiento algunas veces deben su éxito a estrategias innovativas. Algunos autores han comentado la razón por la que el ambiente de la pequeña empresa conduce a la innovación con su proceso informal de decisión, en el que únicamente se tiene que convencer a un número reducido de ejecutivos, con sus pequeñas necesidades de ventas para ser exitosas y con sus bajos costos de desarrollo.

El creciente interés sobre medición de la ejecución a corto plazo en las empresas grandes puede causar un énfasis decreciente sobre la innovación y sobre procesos industriales. Este cambio ambiental puede crear oportunidades adicionales para la pequeña empresa con mentalidad innovadora. Sin embargo, la pequeña empresa puede, en ocasiones, incurrir y rápidamente encontrarse con una fuerte competencia. Es de sorprender que no exista investigación realizada sobre las estrategias más apropiadas para las empresas chicas que han tenido éxito en la innovación pero que rápidamente tienen que hacer frente a una severa competencia en un mercado creciente.

RESUMEN

Los anteriores comentarios enfatizan sobre la básica importancia que reviste para la empresa chica, mexicana y extranjera, el que el sector académico se involucre en proyectos de investigación dentro del área "*administración estratégica en la empresa chica*". A ese fin, los siguientes tópicos de investigación parecen ser promisorios:

1º. *Dentro de la Etapa de Iniciación de la Empresa Chica.*

- a) ¿Hasta qué grado existen diferencias al través de regiones geográficas o al través de diferentes segmentos de la población en lo que podría denominarse "ambiente promocional?" —Esto podría reflejar diferencias en conocimiento acerca de lo que se entiende por promotor y percepciones sobre los

riesgos y recompensas asociados con la formación de una nueva empresa. ¿Es posible medir un "ambiente promocional?" —¿Es posible cambiar tal ambiente y medir los cambios?

- b) Las cadenas de comunicación masiva posiblemente sirven para juntar promotores y fuentes de capital. ¿Cuáles son los procesos mediante los cuales los promotores hacen contacto con fuentes no institucionales de capital? ¿Existen diferencias regionales en cadenas de comunicación masiva? ¿Es posible crear o modificar cadenas de comunicación para facilitar el proceso por el cual una clase particular de promotores haga contacto con fuentes particulares de capital para nuevos negocios?
- c) ¿Cómo cambian las regiones para volverse con el tiempo más promocionales o menos promocionales? En particular, tratándose de una región con escasos promotores (escasa actitud promocional) ¿Cómo se establecieron los primeros negocios? ¿Cómo áreas geográficas activas en actitud promocional se volvieron menos activas? ¿Cuál es el rol del ciclo de vida de los negocios dominantes en tales áreas geográficas para influenciar a promotores?
- d) El rol de la organización "incubadora o pionera" ha sido investigado principalmente en relación con la fundación de empresas de alta tecnología. Se debería centrar la investigación sobre si lo anterior ayuda a explicar cómo otras clases de nuevas empresas se inician en épocas y en lugares particulares.

2º *Dentro de la Estrategia Competidora de la Nueva Empresa.*

- a) El proceso por el cual los promotores seleccionan estrategias para las nuevas empresas debe ser examinado. Estos procesos están, posiblemente, relacionados a características de los promotores. La ejecución subsecuente podría también estar relacionada con los procesos seguidos por los fundadores.
- b) Se necesita conocer mucho acerca de



la relación entre la ejecución de la nueva empresa y la seleccionada, incluyendo la base de la competición o la estrategia del negocio, y la relación con el ciclo de vida del negocio.

3° *Dentro del Crecimiento Inicial de la Empresa.*

- a) La relación entre ejecución y estrategia puede ser estudiada en un número determinado de tipos de empresa. Un grupo particularmente interesante incluye a aquellas empresas estables, compañías con alto grado de rendimiento. Muchas de las empresas más redituables están en esta categoría. La identificación de sus estrategias y un examen cuidadoso de sus razones para el éxito que han alcanzado será un estudio bastante fructífero.
- b) La frecuencia y la naturaleza de cambio estratégico en nuevas empresas deberían ser examinadas. El cambio pudiera estar relacionado al cambio ambiental o a estabilidad, así como a las características de los promotores. Podría también estar conectado al grado de éxito de la estrategia inicial.

4° *Dentro de la Etapa Final de Crecimiento.*

- a) Sería interesante realizar un examen sistemático de las estrategias de empresas chicas que estén logrando un alto crecimiento. Un aspecto interesante por investigar es el relativo al grado en que estas empresas de elevado crecimiento compiten con empresas grandes, ya que mucha de la literatura existente implica que en la búsqueda de un buen refugio, las empresas chicas deben evitar la competencia directa con las grandes compañías.
- b) Los fundadores de empresas orientadas hacia el crecimiento se enfrentan al reto de cambiar y de desarrollar nuevas habilidades a medida que crecen sus organizaciones. Sería fructífera una investigación centrada sobre los roles cambiantes de los fundadores en organizaciones que están creciendo.
- c) La planeación de la estructura organi-

zacional y la determinación del grado apropiado de formalidad y de estructura son problemas constantes en la pequeña empresa en crecimiento.

Sería fructífera una investigación que examinara los cambios necesarios, las señales o indicios que muestran la necesidad de un cambio organizacional, los determinantes para elegir la fecha adecuada para esos cambios, y los problemas a vencer.

OPORTUNIDADES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.

A la fecha en México existe una total ausencia de investigación sistemática, formal y empírica sobre administración estratégica de la pequeña empresa, ausencia que es, en grado importante uno de los factores que han impedido y continúan impidiendo el sano desarrollo de este tan básico segmento de la economía mexicana.

La investigación empírica sobre empresas chicas y nuevas requerirá vencer ciertos problemas inherentes. No contamos con datos publicados sobre las empresas chicas individuales. Es cierto que tratándose de empresas cuyas acciones o partes sociales son negociadas "sobre el mostrador", en varios casos, no en todos, existen estados financieros y otra información; sin embargo, la gran mayoría de este tipo de empresas no es de propiedad pública, y aún para aquellos negocios que si lo son, la cantidad de información pública de que se dispone es bastante limitada, especialmente si se le compara con lo disponible respecto de empresas grandes. Un resultado de esta situación es que la investigación sobre empresas nuevas y chicas debe consistir generalmente en investigación de campo que involucre un contacto directo con la empresa y el promotor. Tratándose de la investigación de campo de las empresas grandes, los requisitos escritos y los procedimientos pueden ser útiles para entender tanto las decisiones históricas y los procesos por lo que las decisiones han sido tomadas e implementadas. En contraste, la investigación dentro de la empresa chica usualmente puede encontrar muy poca documentación relativa a la toma de las decisiones o a los procedimientos formales; ambos tienen



que ser determinados al través de entrevistas y de observación. La mayoría de los procesos de planeación ocurre dentro de las mentes de una o de dos personas. Los datos sobre ejecución para las pequeñas empresas son difíciles de interpretar, ya que, por ejemplo, las utilidades por ellas reportadas son generalmente minimizadas al través de fuertes sueldos de ejecutivos y de gratificaciones y gastos especiales hechos a familiares. Nuevas compañías, particularmente aquellas orientadas hacia el crecimiento, frecuentemente invierten fuertemente en el desarrollo del producto y del mercado, lo cual origina pérdidas o pocas utilidades, aún cuando estén bien administradas; las metas organizacionales, usualmente están entrelazadas con los valores personales de los propietarios-gerentes a un grado superlativo, las satisfacciones y los estilos de vida de los fundadores pueden, y de hecho los son, ser difíciles de medir en una forma sistemática. Sin embargo, la investigación sobre pequeñas empresas tiene también sus ventajas: existen muchísimas de ellas, por lo cual puede ser posible construir substanciales muestras aún cuando sus gerentes están siempre ocupados y son a menudo reservados, reticentes; muchos de ellos, estoy seguro, desearán cooperar. El investigador únicamente tendrá que convencer al propietario-gerente, o a la autoridad principal, para lograr el apoyo a la investigación. Las empresas chicas son también más simples y más fáciles de comprender y puesto que generalmente no están diversificadas, la ejecución puede estar relacionada más directamente a estrategias particulares producto mercado.

Existe en México una necesidad especial de investigación de campo en la que formulen hipótesis o preguntas y en la cual se reúna información para probarlas. Todas las áreas temáticas comentadas previamente en este papel se beneficiarían con este tipo de investigación empírica, por la cual se está clamando.

Previamente hemos planteado un determinado número de oportunidades para investigación, pero para resumir uno de los principales temas, poder aceptar que se necesitan urgentemente estudios que relacionen las estrategias y la ejecución de empresas chicas en industrias particulares. En forma más específica, la investigación podría concentrarse sobre las

estrategias y la ejecución de empresas chicas que tengan diferentes posiciones de recursos y que compitan en industrias en diferentes etapas de ciclo de vida. Parece necesario que se realicen estudios longitudinales que examinen la ejecución asociada con diferentes estrategias en el tiempo, pudiendo ser una alternativa examinar una rama industrial que esté pasando por un gran cambio y analizar las estrategias exitosas y las no exitosas de empresas chicas bajo tales condiciones.

Estudios que compararan y constataran los procesos por los cuales se adoptan e implementan decisiones estratégicas en empresas grandes y chicas, serían sumamente útiles.

Considerando que las empresas chicas en crecimiento experimentan un gran cambio interno, sería muy útil investigar sobre los procesos de cambio administrativo, incluyendo el rol de cambio del ejecutivo principal.

Respecto a las decisiones estartégicas asociadas, muy prometedora sería la investigación experimental que examinara el efecto de programas de acción para cambiar el ambiente. En cuanto a tipos de empresas, las firmas "mamá y papá" son las más numerosas y las que mayor interés deben despertarnos en México. En toda latinoamérica y supongo, en todo el mundo, no obstante que el impacto económico de cada empresa particular sea limitado: muchísimas de ellas son manejadas en forma bastante deficiente y el porcentaje de propietario-gerentes deseosos de cooperar con los investigadores académicos probablemente sea menor que los de otras categorías.

Las empresas orientadas hacia el crecimiento, especialmente aquellas con alta tecnología, deben ser investigadas con bastante profundidad. Su potencial económico las convierte obviamente interesantes, y sus gerentes, usualmente entrenados en universidades e institutos de enseñanza superior y aún de postgrado, parecen ser posibles conductos que con gusto cooperarían a la investigación. Sin embargo, el número de tales empresas es relativamente corto y en muchas partes del país los investigadores no tendrían acceso rápido a muchas de esa clase de compañías.

Las empresas estables, de alto rendimiento, pueden ser una área fructífera de estudio. Algunas de estas compañías son extremadamente productivas en rendimientos, aún cuando



do la mayoría de sus utilidades puede sean absorbidas en pago de sueldos, gratificaciones y otras prestaciones.

La administración estratégica en empresas chicas y nuevas parece ser que opera tanto con restricciones y con oportunidades diferentes a aquellas con que operan las grandes empresas. Como un campo para la investigación, su potencial es muy grande y los beneficios, en términos de una ejecución económica mejorada, puede ser substancial.

Los siguientes problemas afectan en forma sumamente perjudicial a la empresa chica mexicana; son problemas que el gobierno puede fácilmente resolver si en realidad desca apoyar a ese sector básico de la economía:

En la actualidad las empresas chicas operan en un sistema tributario que las discrimina, que ahoga y sofoca su crecimiento, que les impide u obstruye la creación de empleos, que enfría o desalienta la competencia y que promueve la concentración de la actividad industrial y comercial en manos de unos cuantos conglomerados gigantes.

Las múltiples leyes fiscales son tan complejas que hacen difícil que el hombre de empresa pequeña las entienda y sus recursos financieros no le permiten contratar los servicios de un experto fiscal que lo proteja de esa fuerte carga. Más aún, los subsidios fiscales disponibles para las empresas grandes por inversiones de capital no son concedidas generalmente a la empresa chica. Esta opera con gentes, no con maquinaria. Utilizando el vocabulario del economista, la mayoría de las empresas grandes son de "capital intensivo" y reciben beneficios fiscales para enriquecer aún más esos recursos. La mayoría de los negocios chicos son de "recursos humanos intensivos" y están gravados por el empleo que hagan de trabajadores, en lugar de ser motivados al través de incentivos fiscales para crear empleos.

Las empresas chicas y sus propietarios son golpeados primero y con mayor fuerza por las cuotas al Seguro Social, al Infonavit y por otras prestaciones basadas en las nóminas que pagan.

Cada incremento al salario mínimo amenaza la supervivencia del negocio o le hace imposible contratar más trabajadores. Las acciones de todos los actuales gobiernos están

claramente diseñadas para motivar el desempleo. Sus políticas fiscales, en términos generales, favorecen al "gigante empresarial" y penalizan y discriminan al pequeño empresario, además de fomentar la concentración del poder económico, y todo esto es una mala señal para el consumidor y para el sector independiente de nuestras economías en el que la competencia aún opera y opera bien. El sector independiente de los negocios es esencial para la fuerza y la vitalidad de nuestras naciones; ha sido la fuente de innovación e invención, el creador de empleos y el guardián del libre mercado. Representa la mejor esperanza para nuestros crónicos desempleos y para nuestros pobres desvalidos.

En lugar de asediar a la empresa chica con la mano fuerte de la burocracia federal desconocedora de la forma en que trabaja el mercado, se le debería ayudar para que permanezca en los negocios y para que crezca y prospere, reduciendo sus impuestos y cuotas tan elevadas a tantos organismos de seguridad social y eliminando la discriminación de los códigos fiscales.

En lugar de forzar a los empresarios chicos a vender sus negocios a las grandes empresas, se les debería alentar para que contraten más empleados al través de leyes que concedan subsidios fiscales a aquellas empresas chicas que empleen al estructuralmente desempleado y a aquellas otras empresas chicas que instalen sus negocios en áreas geográficas de alto índice de desempleo.

En lugar de continuar amontonando más y más reglamentos, más y más papeles y más y más controles en las espaldas de los pequeños hombres de negocios, se les debe reducir sensiblemente esa fuerte carga presionante. Si continúan las actuales políticas, los días de la empresa chica independiente estarán contados y nuestros países y la vida que hemos vivido serán modificados y tal cosa no nos gustará.

Para insistir una vez más en la enorme importancia de la empresa chica en las economías de todos los países, los siguientes hechos y cifras correspondientes a E.E.U.U., el país más rico y poderoso del mundo actual, son ilustrativos:

El número total de negocios en E.E. U.U. —excluyendo agricultores— es actualmente de 10.4 millones.



- Los negocios identificados como “pequeños” suman la cantidad de 10.1 millones, según estadísticas de “Small Business Administration”, o sea un 97% del total de los negocios de ese país.
- Las empresas chicas proporcionan casi el 60% del empleo total en los negocios.
- 80% de todos los negocios en Norteamérica emplean menos de diez gentes.
- Más del 90% de todas las sociedades mercantiles (Corporations) son negocios pequeños. Esta cifra incluye a agricultores.
- Las empresas chicas representan el 43% del producto nacional bruto, y de la producción total de bienes y ser-

vicios.

- Casi la cuarta parte opera en el comercio al menudeo.
- Casi la tercera parte de los negocios chicos actúan en industrias de servicios.
- Las empresas o negocios chicos originan ocho de cada diez dólares que ingresan en las empresas constructoras.

Las cifras y los hechos anteriores son demostrativos de la importancia del sector que nos ocupa, y su elevada incidencia en la economía de E.E.U.U., el país más rico e industrializado del mundo, nos permite determinar con cierta precisión la importancia que revisten las empresas chicas en los países menos ricos y en aquellos en vía de desarrollo, como lo es México.

