



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**“LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL SOCIAL EN EMPRESAS DE CAPITAL  
PRIVADO EN LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PRESENTA**

**RAFAEL VILLAGOMEZ MACÍAS**

**DIRECTOR DE TESIS**

**M. E. YANNET PAZ CALDERÓN**

**HUAJUAPAN DE LEÓN OAXACA, OCTUBRE DE 2010**

## ***Dedicatoria***

*A mis padres: Alberto y Margarita, por enseñarme que lo mejor de la vida conlleva esfuerzo y por guiarme de la mano cuando lo necesité.*

*A mis hermanos: José Luis, Yesenia, Margarita, Soledad, Elia y Mayela, que han sido mi motivación en cada paso de la vida y mi fortaleza en los momentos difíciles.*

## ***Agradecimientos***

*Agradecimiento especial a mi hermano José Luis que ha sido mi motor de impulso en cada momento de la vida y a quien estaré eternamente agradecido.*

*A mis abuelos Margarita, Soledad y Ángel, que siempre creyeron en mí y de quienes guardo el mejor de los recuerdos de la infancia.*

*A la familia que me ha cobijado con su cariño y apoyo.*

*A la M. E. Yannet Paz Calderón por su confianza, paciencia, dirección y apoyo constante para llevar la presente tesis a buen término.*

*A mis sinodales: L. A. Iliana Herrera Arellano, L. E. Francisca Adriana Sánchez Meza y M. A. Mónica Teresa Espinosa Espíndola, por sus valiosos consejos y atinados comentarios.*

*A mis profesores que siempre dieron lo mejor para contribuir a mi formación profesional.*

*A mis amigos: Octavio, Vladimir, Jackson, Emmanuel, María del Carmen, Cinthia, Denise, Berenice y Maritza; porque todo el tiempo fueron gran apoyo y dignos competidores.*

*A mis profesores y amigos: M. E. Yannet Paz Calderón, L. A. Iliana Herrera Arellano, M. A. María de Jesús Pérez Álvarez, L. E. Francisca Adriana Sánchez Meza, M. A. Mónica Teresa Espinosa Espíndola y M. C. Rodolfo Carro López; por ser grandes colaboradores en cada uno de los proyectos que hemos emprendido y de quienes he aprendido mucho acerca de la vida.*

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Hipótesis.....	13
1.4 Justificación.....	14
1.5 Metodología.....	18
CAPÍTULO 2. MARCO HISTÓRICO CONCEPTUAL DEL CAPITAL SOCIAL (SC)	
2.1 Conceptos y elementos del Capital Social.....	19
2.2 Fuentes del Capital Social.....	23
2.3 Clasificación del Capital Social.....	24
2.4 Dimensiones del Capital social.....	27
2.5 Capital Social y economía.....	29
2.6 Parámetros y variables más utilizados para la medición el acervo de Capital Social.....	32
2.7 Capital Social e intencionalidad empresarial.....	36
2.8 Capital Social y empresa.....	40
2.8.1 Capital social: su relación con la empresa privada de creación familiar y las redes sociales empresariales que llevan a la cooperación entre firmas.....	42
CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO NACIONAL, ESTATAL Y LOCAL	
3.1 Antecedentes.....	48
3.2 La empresa: conceptos básicos.....	49
3.3 Clasificación de las empresas.....	50
3.3.1 Clasificación por el número de empleos.....	51
3.4 Características generales de las empresas en México.....	51
3.5 Definición y características de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.....	53
3.5.1 Microempresa.....	53
3.5.2 Pequeña empresa.....	54
3.5.3 Mediana empresa.....	55
3.6 El sector empresarial en el ámbito nacional.....	56
3.7 Las empresas en el ámbito estatal.....	59
3.8 Antecedentes y características de la actividad empresarial en Huajuapán de León, Oaxaca.....	61
3.8.1 Antecedentes.....	61
3.8.2 Las empresas en Huajuapán de León.....	62
3.9 Comentarios finales del capítulo.....	64

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE CAPITAL SOCIAL EN LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO DE HUAJUAPAN DE LEÓN	
4.1 Resultados generales de las encuestas y entrevistas.....	67
4.2 Capital Social en empresas de un solo propietario (EP).....	68
4.3 Capital Social en empresas de varios socios (EVP).....	84
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones y recomendaciones.....	105
5.2 Consideraciones finales.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	
Anexo 1. Determinación de la muestra.....	122
Anexo 2. Cuestionarios guía de las entrevistas .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Importancia de la microempresa en la estructura empresarial mexicana, 2009.....	6
Tabla 2.1 Organizaciones de la economía empresarial y organizaciones de la economía social. Características distintivas.....	31
Tabla 2.2 Variables que influyen en la participación voluntaria.....	35
Tabla 3.1 Clasificación de empresas a nivel nacional por número de trabajadores.....	51
Tabla 3.2 Matriz FODA de las empresas en México.....	52
Tabla 3.3 Participación en las fuentes de financiamiento.....	58
Tabla 3.4 Causas por las que no tienen acceso a financiamientos en el sector Pyme.....	58
Tabla 4.1 Número de trabajadores por giro económico al interior de cada categoría de empresas, 2010.....	68
Tabla 4.2 Comunicación de las EP con otras empresas, 2010.....	75
Tabla 4.3 Porcentaje de EP que tiene comunicación con proveedores y/o clientes.....	76
Tabla 4.4 Motivos que llevaron a las EVP a asociarse, clasificados por giro económico, 2010.....	87
Tabla 4.5 EVP que tiene comunicación con otras empresas, 2010.....	95
Tabla 4.6 Principales características de los dos tipos de empresas en Huajuapán de León, 2010.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1 Distribución de empresas por giro económico, 2010.....	67
Gráfica 4.2 Motivos por los que las EP no han recurrido a buscar más socios, 2010.....	70
Gráfica 4.3 Fuentes de motivación y apoyo para formar las EP, 2010.....	71
Gráfica 4.4 Razones para la formación de las EP, 2010.....	72
Gráfica 4.5 Confianza de las EP en el sistema legal e instituciones públicas, 2010.....	74
Gráfica 4.6 Razones por las que surgió la comunicación/cooperación de las EP con otras empresas, 2010.....	78
Gráfica 4.7 Resultados de la cooperación entre las EP y otras, 2010.....	79
Gráfica 4.8 Causas por la que no se da la comunicación entre algunas EP y otras, 2010.....	80
Gráfica 4.9 Situaciones dónde han sido de utilidad los contactos sociales para las EP, 2010.....	81
Gráfica 4.10 Contactos de las EP que han sido obtenidos gracias a la vida social, 2010.....	83
Gráfica 4.11 Principales criterios de asociación de las EVP, 2010.....	88
Gráfica 4.12 Relación que existía entre los socios de las EVP antes de iniciar la empresa, 2010.....	90
Gráfica 4.13 Origen de la cooperación que las EVP han establecido con otras, 2010.....	96
Gráfica 4.14 Percepción de los resultados de la cooperación que las EVP han establecido con otras, 2010.....	97
Gráfica 4.15 Resultados de la cooperación de las EVP por giro económico, 2010.....	97
Gráfica 4.16 Dificultades en el mercado donde fue necesaria la colaboración de contactos sociales para las EVP, 2010.....	99
Gráfica 4.17 Contactos sociales de las EVP según su importancia, 2010.....	100
Gráfica 4.18 Distribución de tipos de contactos de las EVP que han traído beneficios mediante comunicación y cooperación, 2010.....	101

## INTRODUCCIÓN

La globalización financiera y comercial viene acompañada tanto de oportunidades como de grandes riesgos. Uno de esos efectos es la considerable competencia e interdependencia que se ha incrementado entre los países, exigiendo que las empresas puedan adaptarse rápidamente a todos los cambios que el mercado local y mundial les impone.

Es por ello que en la ciencia económica como en otras disciplinas sociales han surgido teorías que buscan encontrar explicaciones alternativas a las ofrecidas por el modelo competitivo para los diferentes fenómenos económicos y organizacionales. En este sentido, el presente trabajo tiene como finalidad abordar una de esas opciones que sigue una lógica diferente a la del mercado y que contribuye a analizar cómo sería posible la formación de empresas cuyo desempeño sea más eficiente, especialmente para el caso de empresas pequeñas y medianas de tipo familiar. En el centro de esta nueva alternativa teórica se encuentra el Capital Social (CS).

El CS forma parte central de esos nuevos modelos que han tratado de coordinar vínculos, confianza y redes sociales en procesos sinérgicos capaces de captar nuevos recursos y aprovechar externalidades que no estaban articuladas. Los efectos positivos que la cooperación puede tener tanto en el ámbito económico como social han sido señalados por diversos autores. La competencia y cooperación, dos fuerzas contrarias, permiten la evolución en el sentido biológico y en situaciones con características particulares el desarrollo de las sociedades en el terreno socioeconómico (Hernández ,2007).

Para efectos de esta investigación se define el CS como un conjunto de asociaciones horizontales, donde las redes de compromiso cívico, las normas y la confianza facilitan la cooperación y coordinación que conducen a obtener beneficios comunes (Putnam,1993).



En diferentes países se han realizado diversos estudios que buscan medir el CS y determinar qué variables influyen en el acervo que de este elemento puedan tener las comunidades, debido a que se ha demostrado que puede ayudar a elevar el crecimiento y desarrollo económico de un país por su impacto en la eficiencia de los mercados. Dichos beneficios se logran: reduciendo costos de transacción, solucionando problemas de acción colectiva y haciendo más eficiente la toma de decisiones. El CS fomenta la creación y fortalecimiento de los niveles de confianza y participación que conllevan al logro de objetivos empresariales y de desarrollo económico de la sociedad en la zona geográfica de influencia.

El presente trabajo se enmarca bajo este contexto, donde el objetivo principal se centra en analizar la influencia del CS en la creación de empresas de capital privado de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Asimismo, busca conocer cuáles son los tipos y características de la cooperación dentro de éste entorno basada en la confianza entre dichas empresas y otros agentes económicos.

# CAPÍTULO 1

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Como ya se ha indicado, en las últimas décadas se ha podido observar la cada vez más profunda y compleja forma en que los países se van relacionando, lo que ha traído consigo efectos positivos y negativos en todos los ámbitos de la vida diaria. La interdependencia de los mercados se da en condiciones de gran incertidumbre e inestabilidad económica propiciada por crisis alimentaria, cultural, política, social y financiera, lo que ha provocado entre otras cosas elevadas tasas de desempleo e inflación, falta de credibilidad en las instituciones públicas, inseguridad, pobreza, cierre masivo de empresas sobre todo pequeñas y medianas, y las que logran sobrevivir en su mayoría son firmas poco eficientes con poco o nulo valor agregado en sus productos. Este panorama es más sombrío para las economías en vías de desarrollo que al no contar con estructuras institucionales y sociales que sean confiables y eficientes se vuelven más vulnerables.

En un intento por tratar de hacer frente a la fragilidad económica que principalmente se tiene en países como éste, los Estados y la sociedad civil han intentado reemplazar algunos sistemas administrativos y de asistencia, afianzados en burocracias verticales, por sistemas que vayan tratando de crear organizaciones de diversa índole que estén basadas en confianza y redes sociales y que busquen aprovechar de manera más eficaz los recursos productivos para dar soluciones a los múltiples problemas que enfrentan los miembros de una comunidad.

El CS es la base que sustenta estos sistemas alternativos, Putnam (1993; 167) lo define como un conjunto de asociaciones horizontales, donde las redes de compromiso cívico, las normas y la confianza facilitan la cooperación y coordinación que conducen a obtener beneficios comunes. El mismo autor afirma que este capital combinado con el capital humano y físico estimula el crecimiento económico debido a que es el único elemento que acentúa los beneficios de invertir en infraestructura productiva y capital

humano<sup>1</sup>. Asimismo, señala que el CS se crea y se transmite a través de mecanismos culturales como la tradición, la religión y los acontecimientos históricos, es decir se adquiere por medio de la interacción de los miembros de una sociedad.

La importancia del CS se ha estudiado desde diferentes perspectivas. Se ha analizado su influencia en el desarrollo económico de regiones y países como Estados Unidos e Italia a través del estudio histórico de sus empresas e instituciones<sup>2</sup>. Otros trabajos han tenido como escenario a zonas marginadas de países en desarrollo donde se han impulsado proyectos productivos que vinculan el acervo de CS de esos lugares con la formación de empresas rurales de tipo comunitario y cooperativo<sup>3</sup>.

Es así como el CS surge como un intento por encontrar una respuesta a los diferentes retos que en las últimas décadas han estado enfrentando las sociedades marginadas que tienen muchos obstáculos para integrarse a la actividad económica. La creación y consolidación de nuevas empresas es una alternativa para lograr dicha integración, la cual puede conseguirse de manera más exitosa si en este proceso de formación de nuevas firmas involucramos al CS. Al respecto Francis Fukuyama (1995) sostiene que las empresas en general y las grandes corporaciones en particular se construyen con base en la confianza. El CS hace referencia a la capacidad colectiva de tomar decisiones y actuar conjuntamente para perseguir objetivos comunes, y coloca a la comunidad organizada en un plano superior de mejores oportunidades empresariales en comparación al individuo aislado.

Dado lo anterior, es posible afirmar que en las nuevas iniciativas empresariales debe considerarse la red de contactos sociales que el empresario o emprendedor tiene y que favorecen el descubrimiento de oportunidades de negocios y las decisiones de explotarlas. De acuerdo a Flores y Rello (2002), el aporte que el CS hace en la formación y el crecimiento de empresas, sobre todo en países en desarrollo se manifiesta a través de: (1) la creación de empresas que produzcan con valor agregado, (2) la dinámica de trabajo

---

<sup>1</sup> Putnam Robert. (1993). *Marking Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New Jersey. Princeton University Press, 1993.

<sup>2</sup> Ambos son estudios realizados por Putnam.

<sup>3</sup> Estudios realizados por Flores M. y Rello F. en el libro *Capital Social Rural, Experiencias de México y Centroamérica*. En colaboración con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

cooperativo voluntario, (3) el desarrollo de proveedores y el fortalecimiento de los vínculos con clientes fomentando su lealtad, (4) la disminución de costos de transacción y (5) la realización conjunta de proyectos productivos y sociales que de manera individual serían inalcanzables.

En países como México donde existen grandes desigualdades sociales y regionales en cuanto a crecimiento y desarrollo económico se observa la presencia de diversas modalidades de negocio<sup>4</sup> implementadas en la búsqueda de ganancias, sobre todo por agentes económicos menos favorecidos. La gran mayoría de las empresas y futuros empresarios enfrentan situaciones muy adversas ya que cuentan con pocas alternativas para solucionar las diferentes problemáticas que el mercado mundial y local les impone. La falta de financiamiento a bajo costo, las limitaciones tecnológicas y la falta de capacitación, así como los problemas de comercialización han provocado que existan pocos incentivos para emprender nuevos negocios. De igual manera, varias de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) ya establecidas tienen altas probabilidades de desaparecer con el consecuente despido de personal<sup>5</sup>.

Lo anterior es de gran preocupación si se considera que en comparación con países desarrollados, las Mipymes de México generan proporcionalmente más empleos. En el mundo existen 47 millones de Mipymes mientras que en México se calcula que hay más de 4 millones que representan 99.8 % del total de las compañías existentes en el país, mismas que generan en conjunto 72 % de los empleos y 52 % del PIB (BANXICO, 2009).

De acuerdo al informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en los resultados preliminares de sus censos económicos 2009, la importancia de la microempresa en la composición empresarial del país se puede observar en la Tabla 1.1.

---

<sup>4</sup> Principalmente pequeños negocios formales e informales, con poco o nulo valor agregado que se integran principalmente al sector de servicios.

<sup>5</sup> Las repercusiones de la crisis económica provocarán en México la desaparición de miles de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), que suman más de 4 millones y dan empleo a siete de cada diez trabajadores formales del país, señalan académicos de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), julio de 2009.

**Tabla 1.1 Importancia de la microempresa en la estructura empresarial mexicana, 2009**

Total de empresas en México	Ubicación		Microempresas	Medianas y grandes empresas
	Zonas rurales	Zonas urbanas		
5.2 millones de empresas.	17%	82.80%	90%	10%
	893,877 empresas	4.3 millones de empresas	4.68 millones de empresas	520,000 de empresas

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INEGI. Resultados preliminares de sus censos económicos 2009.

El mismo informe señala que en el país hay 435,436 empresas manufactureras de las cuales el 92.7% ocupan de uno a diez trabajadores y se encuentran ubicadas principalmente en zonas mediana y altamente urbanizadas, lo que muestra la necesidad de impulsar la actividad industrial en zonas pobres del país que representen fuentes de crecimiento y desarrollo económico. De la cifra anterior, sólo 2,092 son grandes empresas (0.7%) que cuentan con plantillas superiores a los 500 trabajadores. En el sector comercial el 96% de las empresas emplea de uno a diez trabajadores, mientras que solo 324 grandes compañías (4%) ocupan a más de 500 empleados.

Los datos anteriores destacan la importancia económica que las Mipymes tienen en el sector laboral del país, y es por ello que por muchas décadas se ha tratado de impulsarlas a través de diferentes programas de apoyo a nivel nacional y local que desafortunadamente no han rendido los frutos esperados. Dicho fenómeno se agrava en escenarios como las zonas de alta marginación y pobreza como lo es el estado de Oaxaca, debido en parte a que existe un gran paternalismo que fomenta el pensamiento de que nada puede suceder en el mundo de los negocios sin la intervención favorable del Estado, a través del financiamiento directo o los estímulos fiscales. El paradigma es alimentado por la idea de que si no se tiene el apoyo del Estado se carece de fuentes de financiamiento y no se vislumbran otras

opciones de obtención de recursos. Esto ha limitado la iniciativa en la creación de empresas ya que los posibles emprendedores y socios de una empresa no han dirigido su vista hacia otras fuentes de generación oportunidades de éxito empresarial.

En el estado de Oaxaca se observan tres fuentes fundamentales para el sustento: la economía de autoconsumo, los apoyos gubernamentales y las remesas. En el primer caso, la fuente principal es el cultivo del maíz cuyas cosechas dependen en mayor medida de circunstancias climáticas, convirtiendo a las familias que se dedican a su cultivo en altamente vulnerables. En segundo lugar se encuentran los recursos públicos para enfrentar la pobreza otorgados por el gobierno Federal, la cual se limita al Programa Oportunidades de apoyo alimentario, energético y educativo y al de Adultos Mayores, con una inversión global de 4 mil 157 millones de pesos. En general, las familias beneficiadas obtienen alrededor de 20 pesos diarios. En cuanto a la tercera fuente de ingresos que son las remesas, en 2009 cayeron alrededor de 18%, debido a la crisis económica en Estados Unidos y en México. Ese 18% se traduce en una pérdida de 262 millones de dólares, la diferencia entre las remesas recibidas entre los años 2008 (1 456 millones de dólares) y 2009 (1 194 millones de dólares) (BANXICO, 2009). Dicha cantidad es significativa ya que se puede comparar con el equivalente a todo lo que se destina al Programa Oportunidades. A esta difícil situación habría que agregar el aumento en los precios de alimentos básicos como el maíz, frijol, arroz, aceite, azúcar y otros artículos de primera necesidad.

Lo anterior muestra la gran necesidad que existe para buscar alternativas que impulsen el desarrollo de la región, especialmente en comunidades marginadas donde no se tienen muchas fuentes de empleo y hay escasez de recursos productivos, carencia de una visión y conocimientos para aprovecharlos sustentablemente. Asimismo, dichas comunidades cuentan con otras desventajas como son la falta de infraestructura, bajos niveles de educación y acceso limitado al crédito privado y recursos públicos, generados por la falta de orientación y fomento de proyectos productivos.

Atender la pobreza y marginación en las comunidades de Oaxaca requiere de la cooperación y participación de diferentes sectores y agentes económicos que impulsen

programas y proyectos que les permitan a las comunidades aprovechar los recursos productivos con los que cuentan. Se debe fomentar la creación de micronegocios pero no sólo bajo la modalidad de cooperativas o empresas comunitarias, también se puede promover la formación de empresas privadas, a través del aprovechamiento de las redes sociales que se hayan formado entre las personas y es aquí donde se centra el principal objetivo de esta investigación.

En base a lo mencionado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)<sup>6</sup>, la ciudad Huajuapán de León pertenece a la región Mixteca Oaxaqueña, y se encuentra comunicada con las ciudades de Puebla, Tehuacán y Oaxaca.

El relieve de Huajuapán de León está marcado por la presencia de numerosas montañas que forman parte de la Sierra Mixteca. La superficie está cubierta principalmente por cambisol cálcico, que es un suelo esencialmente agrícola, pero la escasez de agua impide el desarrollo de la agricultura más allá de pequeñas huertas de subsistencia.

La población total de esta ciudad es de 47,800 personas, donde 22,466 (47%) son consideradas como Población Económicamente Activa (PEA) de las que 22,174 personas (98.70%) se encuentran ocupadas<sup>7</sup>. La principal actividad económica es el comercio, seguida de la construcción y los servicios. El resto de la población se completa con aquellas personas que han migrado a los Estados Unidos, reforzando la afirmación de que las remesas son muy importantes para la economía local y representan a su vez una fuente importante de recursos monetarios que podrían utilizarse en la creación de negocios.

En promedio, cada ciudadano huajuapense ha estudiado 7.34 años, es decir, completó su educación primaria y estudió aproximadamente los primeros 4 meses del primer grado del nivel secundaria. Esta cifra está por encima de la medida estatal donde apenas se llega a

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Principales resultados por localidad 2005.

<sup>7</sup> Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO) <http://www.oaxaca.gob.mx/digepo/publicaciones.htm>

5.29 años de estudio. Huajuapán tiene una tasa de analfabetismo del 6.8% de la población mayor de 15 años <sup>8</sup>.

En el municipio que lleva el mismo nombre que la ciudad objeto de éste estudio existen aproximadamente 3,596 unidades económicas<sup>9</sup>, las que en su mayoría se encuentran concentradas en la ciudad. Se ha identificado que en las últimas décadas varias de estas empresas han tenido que dirigirse hacia otras fuentes de generación de oportunidades de éxito empresarial como lo son las redes sociales de participación voluntaria y el aprovechamiento de los niveles de confianza al interior y exterior de las organizaciones empresariales.

Debido a la situación actual de los mercados de bienes y servicios, la cooperación entre organizaciones se ha hecho cada vez más necesaria dadas las limitaciones e inadecuaciones de éstas para adaptarse en mercados cada vez más globalizados y de cambio continuo.

La forma más adecuada de cooperación surge en base a los motivos que llevan a la organización a pensar en una alianza con otra firma. Aspecto importante en la elección del tipo de cooperación es el desempeño esperado del proyecto y las condiciones del entorno institucional, del mercado y de la tecnología, pero también el impacto económico deseado al interior de la organización, reflejado en el beneficio de los socios y trabajadores de las firmas aliadas.

En las empresas aunque no se requieren culturas similares como base para el establecimiento de una alianza, se necesita un *acople cultural* que implica que los socios tengan una sensibilidad lo suficientemente aguda y flexible para ser capaces de trabajar juntos y para aprender de las diferencias culturales. Además es necesario que exista un balance en el tamaño, fuerza y consciencia de la necesidad. Ninguno debe estar en posición

---

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Principales resultados por localidad 2005.

<sup>9</sup> Información obtenida del Censo Económico 2004 de INEGI. Oaxaca. Resultados generales.



de intentar dominar al otro. Así mismo, es importante que su actitud hacia el riesgo y sus consideraciones éticas sean compatibles.

Uno de los puntos más importantes para el éxito de las relaciones de cooperación es la elección del socio. Faulkner (2003) señala tres consideraciones básicas para el proceso: 1) la sinergia o acople estratégico entre los socios, 2) el acople cultural y 3) la existencia de una competencia limitada entre los socios. El primer criterio, el *acople estratégico*, hace referencia al grado de complementariedad de las competencias centrales de las compañías. La complementariedad es un aspecto importante para la generación de valor en la relación (Penrose, 1959).

La cooperación se da en varias circunstancias:

- Reciprocidad: cuando los activos de las dos compañías tienen fortalezas recíprocas.
- Eficiencia: cuando la alianza conlleva menores costos conjuntos.
- Reputación: cuando la alianza eleva el perfil de las empresas en el mercado.
- Requerimientos legales: cuando las normas legales determinan por ejemplo la necesidad de socios locales. Se puede resaltar la complementariedad en fortalezas y activos, que es prácticamente el punto de partida que impulsa la relación (Cf. Doz, 1988).

Junto con las medidas coercitivas, la confianza es un aspecto primordial del gobierno de las alianzas. Desde la perspectiva de cooperación para la minimización de costos de transacción la confianza reduce la necesidad de cuidarse del comportamiento oportunista de parte del compañero (Brumiley y Cummings, 1995; Dore, 1983). Esto puede explicarse porque un alto nivel de confianza permite entonces sortear más fácilmente las contingencias en la relación (Dore, 1983; 96).

Así mismo, la confianza reduce el conflicto entre las partes (Macneil, 1980), de manera que asegura una mayor estabilidad en la relación y menores costos asociados a la resolución de diferencias entre las partes. Un alto grado de desconfianza puede producir

rápidamente una reducción en el compromiso entre los socios, lo cual puede destruir la alianza. Se requiere de dos elementos presentes, la confianza y el compromiso que permitan establecer vínculos efectivos para la generación de beneficios económicos entre los socios, ya sea para la formación de nuevas empresas o para fortalecer las ya existentes.

La cooperación que se presenta a nivel social puede ser utilizada para los negocios como una estrategia entre firmas, entendiendo la estrategia como una acción que permite relacionar los fines establecidos con los medios necesarios para alcanzarlo.

Las empresas constituidas por socios con redes sociales productivas y vínculos de confianza pueden trascender mediante la asociatividad interfirmas. Considerando que la manifestación del CS incluye normas y valores que facilitan los intercambios, reducen los costos de transacción y los de información, permiten comerciar sin contratos y estimulan la ciudadanía responsable y la gestión colectiva de los recursos, según Fukuyama (1995), lo que desde una perspectiva lógica contribuye al crecimiento económico.

Por lo anterior y considerando el contexto empresarial de Huajuapán generalmente de tipo Mipyme y conformada por familiares, es necesario reflexionar sobre la importancia de conceptualizar a la empresa de creación familiar en su importancia con el crecimiento económico y cómo contribuye a ello el CS. La competencia del mercado lleva a las empresas cuya creación fue familiar a trascender el vínculo sanguíneo mediante la integración de nuevos miembros a la organización que pueden ser amigos en los que se tiene confianza para incorporarlos al negocio. Las redes sociales de los miembros de la empresa contribuyen al fortalecimiento de la cadena productiva en la búsqueda de sostenibilidad y perdurabilidad del sistema general, es decir, del conjunto de firmas de la sociedad que contribuyen a una distribución de beneficios colectivos más equitativo y no de unas pocas privilegiadas.

Por otro lado, en base a lo dicho por Belausteguigoitia (2000), la idea básica de CS plantea que la familia, los amigos y socios de una persona constituyen un activo de suma importancia a través de sus redes sociales, por lo que un empresario puede haber fundado

su empresa en el núcleo social de la familia y con el paso del tiempo pudo aprovechar las redes sociales de los miembros de ésta para poder hacer crecer su empresa.

Por ello surge la inquietud de explorar los niveles y las características de cooperación basados en la confianza y compromiso voluntario que los empresarios de la ciudad de Huajuapán han establecido en la búsqueda del fortalecimiento de sus organizaciones para hacerlas competitivas y trascendiendo la barrera de pensamiento individualista o del progreso únicamente personal<sup>10</sup>.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Identificar si el CS que engloba el conjunto de redes sociales influye positivamente en la creación de empresas de capital privado. Así mismo, conocer cuál es la importancia del CS en las características y tipos de cooperación (basada en la confianza) que las empresas existentes en Huajuapán de León, Oaxaca establecen con diferentes agentes económicos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Explorar el nivel del acervo de CS existente en los empresarios y sus socios (en el caso de que se tengan) de las empresas privadas de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Identificar cuál ha sido la influencia del CS en la creación de nuevas unidades productivas de capital privado y si podría ser utilizado para la formación de otras del mismo o distinto giro económico en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

---

<sup>10</sup> Castañeda Ramos Gonzalo. *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Antecedentes y Desafíos para el siglo XXI*. Universidad de las Américas-Puebla y Alter Ego Editores. México. agosto 1998. Pág.28.

- Determinar las características (tipo y dimensión) de la cooperación basada en la confianza que han establecido los empresarios en Huajuapán de León, Oaxaca.
- Identificar por qué los empresarios deciden aprovechar sus redes sociales o bien deciden implementar redes sociales en los negocios de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Identificar y analizar los niveles de cooperación y asociatividad existente entre los empresarios de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Determinar si se cumplieron los resultados esperados de la cooperación.

### **1.3 Hipótesis**

- El CS que se manifiesta a través de un conjunto de redes sociales que favorecen la creación de empresas privadas en Huajuapán de León, Oaxaca.
- El acervo de CS que tienen los empresarios de Huajuapán de León promueve diversos tipos y características de cooperación con diferentes agentes económicos lo que les permite tener acceso a recursos que individualmente no podrían haber obtenido y alcanzar beneficios económicos que solos no hubiesen conseguido, lo que muestra la importancia del CS en el desempeño empresarial.
- Los socios de las empresas privadas de la ciudad de Huajuapán de León mantienen importantes vínculos de confianza y participación voluntaria que fomentan la acumulación de CS tanto al interior como al exterior de empresas.

## 1.4 Justificación

En la ciencia económica como en otras ciencias sociales ha existido una constante preocupación por buscar alternativas que promuevan el desarrollo regional ya que constituye una pieza esencial para elevar el nivel de vida de la población. Como se ha señalado al inicio de este escrito, el concepto de CS es la base de esas propuestas que han tratado de coordinar vínculos, confianza, asociatividad interpersonal, redes sociales, conciencia cívica, ética y valores culturales en procesos sinérgicos capaces de captar nuevos recursos y aprovechar externalidades que no estaban articuladas.

En la literatura existente se encuentran varios estudios sobre la influencia positiva que el CS tiene en la formación de empresas comunitarias y cooperativas sobre todo en zonas rurales con alto grado de marginación, como ejemplo de ello se pueden mencionar algunos trabajos realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que en su libro *Capital Social Rural: Experiencias de México y Centroamérica* elabora una investigación en las poblaciones rurales en los estados de Guerrero y Oaxaca donde el gobierno ha jugado un papel importante en el aprovechamiento del CS a través de los vínculos de confianza referentes a la cultura comunitaria y permitiéndoles lograr beneficios económicos colectivos. La cooperación y la acción colectiva que estas organizaciones han potenciado representan la mejor forma de abaratar costos de transacción y emprender conjuntamente proyectos productivos y sociales. Otros trabajos que versan sobre el mismo tema antes mencionado se han desarrollado para comunidades pobres de África y Asia.

Algunos estudios a nivel macroeconómico han explorado los niveles existentes de CS para el caso de la República Mexicana. Entre ellos se pueden mencionar el estudio realizado conjuntamente por Paz y Román (2000) en *Determinación del acervo de capital social en México* o el de Alducín (2001) en *La confianza como capital social, aspectos empíricos*; sin embargo, se tienen pocos trabajos enfocados a sectores productivos específicos o bien a comunidades con empresas predominantemente del tipo Mipyme y cuyas ubicaciones sean zonas geográficas con alto grado de marginación, donde se analice la relación entre CS y las empresas privadas en un panorama tal que el gobierno no haya

tenido intervención para el aprovechamiento positivo de este capital en el ámbito empresarial.

Entre las investigaciones que han buscado encontrar evidencia sobre la relación CS-empresa privada es posible mencionar el de Román y Rodríguez (2004) que en su estudio sobre la contribución del CS a la creación de empleo en Andalucía diseñaron un sistema de indicadores para poder medir el CS empresarial existente en un espacio concreto, así como los mecanismos por medio de los que se conduce a la innovación y a la mejora de los resultados empresariales y su contribución al desarrollo económico.

De esta manera resulta interesante realizar un análisis relacionado con el acervo de CS en una ciudad del sur del país donde se pueden encontrar empresas generalmente del tipo Mipyme y de creación familiar ubicadas en un contexto muy particular, ya que las condiciones de la región sur del país son muy distintas al norte y centro del mismo. Se pretende determinar el papel que juega el CS dentro de todas las variables que influyen en la situación actual de las empresas y así poder proponer algunas opciones que podrían dar impulso a las unidades productivas; es decir, que puedan crecer y tener un efecto multiplicador en la economía local.

El estado de Oaxaca es uno de los más pobres de la República Mexicana. Las condiciones económicas han orillado a sus habitantes a abandonar sus hogares en busca de mejores alternativas de vida ya sea dentro de la misma República (centro y norte) o fuera del país. Este fenómeno ha limitado la generación de empresas en el estado. Ello muestra un campo de estudio propicio para evaluar la posibilidad de formación de un acervo de CS y su influencia en el desarrollo económico de lugares como la ciudad de Huajuapán de León.

Las personas que deciden quedarse en su lugar de origen, específicamente en las regiones marginadas del estado, buscan la manera de progresar y encuentran en la asociación una opción para alcanzar determinados objetivos de forma más sencilla que si lo hicieran de manera aislada. Los contratos sociales pueden conducir a las personas a formar

redes que los vinculan con fuerza de trabajo, fuentes de empleo, capital humano, recursos financieros y materiales, así como la manera óptima de utilizarlos.

Por ello se decide analizar cómo los niveles de confianza de los empresarios en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca pueden ser aprovechados para la búsqueda y obtención de beneficios económicos colectivos, a través de redes de asociación social-empresarial.

Para tener un contexto del estudio en la ciudad de Huajuapán de León, ésta es una población con un Índice de Desarrollo Humano (IDH)<sup>11</sup> de 0.787<sup>12</sup> con un grado de desarrollo humano medio alto, lo que le posiciona en el lugar número 290 del total de municipios del país<sup>13</sup>. Para efectos de investigación es necesario aclarar que esta posición está un tanto favorecida por la situación de remesas que se reciben constantemente (provenientes de Estados Unidos en su mayoría), lo que incrementa significativamente el ingreso familiar. Ello hace necesario precisar que el ingreso en esta población no se genera sólo por la actividad empresarial local, por lo que la posición del municipio a nivel nacional de acuerdo con el IDH no necesariamente refleja la realidad.

Otra consideración importante para la investigación es que Huajuapán de León es una ciudad preponderantemente de iniciativa privada donde el comercio de productos de consumo con escaso valor agregado y servicios es la principal actividad empresarial; dentro de ese giro se pueden identificar unas 370 Mipymes<sup>14</sup> de capital privado en la vía de la formalidad que serán objeto de análisis y ayudarán a determinar si el CS ha tenido influencia en la creación de estas organizaciones y si podría ser utilizado para la formación de otras. Asimismo, se podrá revisar cómo influye en las actividades de las empresas y si contribuye a mejorar el nivel de competitividad y a generar beneficios económicos para los socios dentro de las organizaciones.

---

<sup>11</sup> Mide la expectativa de vida, el nivel educativo, la sanidad, la inversión en Investigación y Desarrollo o la penetración de Internet en 182 países miembros de la ONU.

<sup>12</sup> Información en base al Anexo Estadístico. Índice de Desarrollo Humano por municipio. 2000. Publicación Oaxaca de Cara a la Nación, Gobierno del estado de Oaxaca, 2006.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Dato obtenido de la estimación de la Regiduría de Hacienda del Municipio de Huajuapán de León, Oaxaca, en enero de 2010.

Por otra parte aunque las empresas son principalmente comerciales se puede investigar si el acervo de CS existente puede influir a la formación de empresas en otros giros de la actividad económica, dadas las condiciones actuales de mercados muy competidos.

El CS muestra la capacidad de movilizar y cambiar actividades empresariales en el sentido de los cambios que requiere el contexto económico actual, local e internacional, sus resultados sirven no solo a quien ayuda a crearlo sino que se extienden a los demás integrantes de la red y en general a todo el espacio socioeconómico. Se abre entonces la posibilidad para comprender la supervivencia a través de los comportamientos cooperativos, si a través de ellos se promueven características que mejoran sus capacidades para desempeñarse en el entorno.

Relacionado a ese contexto surge el cuestionamiento de si existen características o factores que determinen el surgimiento y el éxito de los empresarios sobre todo de quienes deciden abrir empresas en su lugar de origen. ¿Puede el CS ser un elemento que motive o impulse la creación de nuevas unidades productivas?

Se considera que con este proyecto de tesis se realizará un aporte a los micro, pequeños y medianos empresarios de Huajuapán y comunidades similares de la Región Mixteca, contribuyendo con la información que se derive de este estudio a utilizar sus vínculos sociales en acciones colectivas empresariales. Esto significa una acción alterna de potenciación de crecimiento económico promoviendo la iniciativa privada y resaltando la importancia de la empresa como célula del sistema capitalista en que coexiste. Partiendo de ello los micro, pequeños y medianos empresarios de la Región Mixteca, podrán tener una alternativa de uso de sus vínculos sociales para alcanzar objetivos empresariales que de forma aislada les sería muy difícil lograr.



## 1.5 Metodología

Para el desarrollo de la investigación se emplea un enfoque mixto, estadístico-descriptivo a través de la aplicación de entrevistas y encuestas a una muestra representativa de empresarios de Hujauapan de León, Oaxaca, quienes serán el caso de estudio. Los pasos a seguir en el desarrollo del trabajo son:

- Investigación documental referente al tema del CS haciendo uso de fuentes bilio-hemerográficas.
- Determinación de una muestra estadísticamente representativa seleccionada del total de empresas privadas de la ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.<sup>15</sup>
- Elaboración de encuestas y entrevistas a aplicarse a los empresarios de la muestra. Con esto será posible analizar los siguientes aspectos que son objetivo central de este estudio: a) medición del tipo y grado de influencia del acervo de CS sobre la viabilidad percibida para crear empresas, y b) medición del tipo y grado de influencia e importancia del acervo de CS sobre el desempeño empresarial en las empresas de la muestra.

---

<sup>15</sup> Para mayor información sobre la determinación de la muestra ver Anexo 1.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO HISTÓRICO CONCEPTUAL DEL CAPITAL SOCIAL (SC)**

#### **2.1 Concepto y elementos del Capital Social**

El CS no es algo nuevo; tiene antecedentes desde List, Tocqueville, Maquiavelo y Platón pero recientemente ha tomado más importancia en los programas para la prosperidad social.

Existen varias definiciones del concepto, aunque todas coinciden en que en el centro del CS se hallan múltiples elementos de cultura. Se puede decir que el CS se da en las relaciones sociales y consiste en la expectativa de beneficios derivados del trato preferencial y la cooperación entre individuos y grupos haciendo siempre referencia a la confianza entre los individuos de la comunidad, por lo anterior su estudio ha requerido de aplicación multidisciplinaria, como las aportaciones de la Antropología, la Economía, la Filosofía y la Psicología.

En términos económicos y partiendo del análisis del Banco Mundial existen cuatro categorías de capital:

- El capital natural, está constituido de la cantidad disponible de recursos naturales.
- El construido, compuesto por el capital físico o infraestructura y el capital financiero.
- El capital humano, formado por el grado de nutrición, salud y educación.
- Finalmente, la cuarta y más reciente categoría es el CS conformado por los niveles de confianza dentro de las empresas y las redes sociales hacia el exterior.

A continuación se mencionan algunas definiciones de CS desde las diferentes perspectivas científicas que lo han estudiado:

La primera referencia que aportó al término actual del CS se encuentra en los escritos de Lyda Hanifan (1916:67) quien lo describe como aquellos componentes intangibles de gran importancia en la vida de las personas, la buena voluntad, el compañerismo, la empatía y las relaciones sociales entre individuos y familias que conforman una unidad social, si una persona establece contacto con sus vecinos y estos con otros vecinos, se producirá una acumulación de CS que posiblemente satisfaga sus necesidades sociales y conlleve a la vez un poder social suficiente como para generar una mejora importante de las condiciones de vida de toda la comunidad.

Otra importante aportación también antigua al término del CS es del francés Pierre Bourdieu (1968:24) , quien desde el punto de vista sociológico lo define como: el conjunto de recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas y de interreconocimiento; o en otros términos, con la pertenencia a un grupo como conjunto de agentes que no están solamente dotados de propiedades comunes, sino que están también unidos por lazos permanentes y útiles, irreductibles a las relaciones objetivas de proximidad en el espacio geográfico o en el mismo espacio económico o social porque ellos están fundados sobre los intercambios inseparablemente materiales y simbólicos donde su instauración y perpetuación supone el reconocimiento de esta proximidad. Bourdieu piensa que los distintos tipos de capital se interrelacionan pero nunca se contraponen o se derivan unos de otros.

El sociólogo James Coleman (1988) identifica el CS como la capacidad de las personas para trabajar en grupo en base a un conjunto de normas y valores establecidos. Este autor dice que los valores del CS se presentan en el plano individual fortaleciendo la capacidad personal para relacionarse mediante redes de contactos sociales que implican contacto cara a cara entre sus miembros y las asociaciones voluntarias, que pueden ser utilizadas para otros propósitos que aquellos para los que fueron originalmente creadas como en el caso de los sindicatos cerrados a negociación y que terminan degenerando el sistema. El autor señala que el CS puede provocar un impacto negativo al ser mal encausado si se utiliza para fines diferentes a los del desarrollo económico-social.

En principio y tras un largo periodo en el que el concepto se usó sin mucha concreción fue Bourdieu quien lo retomó a partir de los ochenta del siglo XX y lo introdujo de forma más rigurosa en el debate científico. Según Bourdieu (1985), se puede decir que hay tres formas de capital: el económico, el humano y el social. De todos ellos, el CS es el único que tiene carácter intangible y exterior al individuo debido a que se transmite de forma indirecta a través de relaciones, motivo por el cual se acumula con su uso y se destruye con el desuso.

Desde la economía, hoy todavía hay quien duda que el CS sea realmente otra forma de capital, tal como el capital físico o el humano (Solow, 2000; Arrow, 2000). Sin embargo, existen autores que sí lo apoyan, por ejemplo Francis Fukuyama (1995), por quien se entiende al CS como normas y valores compartidos que promueven la confianza y la cooperación social. La forma más importante de sociabilidad desde el punto de vista económico es la capacidad de extraños (no parientes) de confiar unos en otros y trabajar juntos en formas nuevas y flexibles de organización. Este tipo de sociabilidad espontánea se ve frecuentemente debilitada por culturas que hacen hincapié en las relaciones familiares con exclusión de todas las demás. Para él al igual que para otros autores, el CS supone la necesidad de incluir y revalorizar en los procesos de desarrollo valores como: la confianza interpersonal, la asociatividad, la conciencia cívica, la ética y los valores autóctonos predominantes en una sociedad.

Para Woolcock (1998), Dasgupta (1999) y Narayan (1999) el CS es un concepto que se relaciona con una estructura de relaciones sociales que tienen como base la confianza de un grupo, lo que le permite lograr sus fines.

El autor más representativo en los estudios económicos del CS es Putnam (1993), y de acuerdo a él entendemos el CS como aquellos rasgos de la organización social como la confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas y también como la coordinación y cooperación en beneficio mutuo. Considera que el CS se va acumulando históricamente y que de ello dependen las opciones actuales de desarrollo de una comunidad. Identifica la manifestación de este concepto como

un conjunto de asociaciones horizontales que a través de redes de compromiso cívico, normas y confianza proveen de una fuerza de cohesión para alcanzar objetivos comunes a la colectividad asociada mediante esfuerzos cooperativos; este autor plantea la existencia del CS como una de las causas explicativas de las diferencias de desarrollo entre las regiones norte y sur de Italia<sup>16</sup> probando la relación entre éste tipo de capital y el desarrollo económico. Putnam sugiere que la inversión de capital físico, humano y social deben ser vistos como alternativas complementarias y no competitivas.

Otra perspectiva es la del Banco Mundial (WBG World Bank Group) (2000), que define el CS como las redes, asociaciones, normas y valores que les permite a las personas actuar en forma colectiva para producir una externalidad positiva a favor de las mismas o de la comunidad. Agrega que aumentan las evidencias que muestran que la cohesión social es esencial para que la sociedad prospere económicamente y para que el desarrollo sea sostenible, pero el CS no es la suma de las instituciones que sostienen a la sociedad sino el elemento que las mantiene unidas.

Asimismo la División de Desarrollo Social de la CEPAL (2002), señala que el CS constituye un activo de cooperación y reciprocidad que reside en las relaciones sociales con beneficios de mayor movilización de recursos y la obtención de bienes escasos para las comunidades.

Finalmente el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), define al CS como normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común, ha puesto un mayor acento en las dimensiones éticas y culturales del CS, adicional a esto pone un énfasis especial en los procesos que eviten la corrupción en la región latinoamericana (Kliksberg, 2000).

Dentro de la bibliografía, Flores y Rello (2001), identifican los componentes principales mencionados en la mayoría de las definiciones:

---

<sup>16</sup> Putnam Robert, *Marking Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1993. Una de las obras más sustanciosas en cuanto al tema del Capital Social.

- Las fuentes y la infraestructura de CS (lo que hace visible su nacimiento y consolidación).
- Las acciones individuales y colectivas que esta infraestructura permite.
- Las consecuencias y resultados de estas acciones, las cuales pueden ser positivas o negativas.

## 2.2 Fuentes del Capital Social

Hay una serie de importantes fuentes de CS en el contexto del desarrollo social y económico, aquí se presentan las más representativas de acuerdo al Banco Mundial (BM)<sup>17</sup>:

- **Familias:** Es la principal fuente de bienestar económico y social de sus miembros, la familia es el primer elemento en la generación de CS para la sociedad en general.
- **Comunidades:** Las interacciones sociales entre los vecinos, amigos y grupos de generación de CS y la capacidad de trabajar juntos por un bien común. Esto es especialmente importante para los pobres, ya que el CS puede ser utilizado como un complemento e incluso un sustituto para el capital humano y físico de una persona en tanto puede obtener acervo de estos dos últimos mediante la asociación.
- **Empresas:** Mediante la construcción y mantenimiento de organizaciones eficientes a través de la confianza en las demandas de las empresas y un sentido de propósito común, es decir con CS. En las empresas dicho capital promueve beneficios mediante la reducción de los costos de transacción pero también puede tener efectos negativos si se enfoca a acciones de estancamiento del desempeño empresarial.

---

<sup>17</sup> Obtenido de la versión original en el web site oficial del Banco Mundial , <http://web.worldbank.org>.

- ***Sociedad Civil:*** El CS es crucial para el éxito de cualquier organización no gubernamental, ya que proporciona oportunidades de participación directa en el logro de objetivos sociales de desarrollo.
- ***Sector Público:*** El Estado y sus instituciones son fundamentales para el funcionamiento y el bienestar de cualquier sociedad.
- ***Étnias:*** Las relaciones étnicas que se encuentran con frecuencia en los debates del CS, tanto si se trata de inmigración, de desarrollo de la microempresa, de nepotismo tribal o de conflictos raciales, toda vez que se comparten valores comunes y la cultura pueden unirse en beneficio mutuo, así que en algunas ocasiones mediante el liderazgo del grupo se pueden enfocar los esfuerzos comunitarios en pro del desarrollo económico, aprovechando esos valores y cultura que les proporciona cohesión de grupo.
- ***Género:*** Las redes sociales en los círculos de pobreza pueden ser organizadas para la obtención de ingresos y otras necesidades en cuestiones de género, como las cooperativas de mujeres en México y Brasil por mencionar ejemplos.

### 2.3 Clasificación del Capital Social

En la literatura existen diferentes esquemas para clasificar el CS, pero uno citado con frecuencia y además presente en los estudios de casos es aquel de Woolcock y Narayan (2000)<sup>18</sup>, quienes distinguen tres tipos de CS:

- 1) ***De unión:*** Se refiere a los lazos más íntimos y próximos (en términos sociales y muchas veces espaciales) como la familia, la amistad cercana y quizás la comunidad pequeña.

---

<sup>18</sup> Citado en Arriaga Irma, Aprender de la experiencia, El Capital Social en la superación de la pobreza, Edit. CEPAL y Cooperaciones Italiana, Santiago de Chile, septiembre 2005.

Es un CS restringido en dos sentidos: en términos sociales involucra nexos con pocas personas y en términos geográficos tiende a implicar nexos con personas que viven muy cerca. Este tipo de capital puede facilitar el acceso a recursos de la localidad de una manera más rápida, ofrece un gran sentido de pertenencia y tiene más compromisos, controles y demandas de reciprocidad. También puede permitir el alivio de la pobreza pero no su superación, pues solo sirve para la sobrevivencia porque es poco probable que permita una acumulación significativa de otros activos, ya que la acumulación es limitada por el patrimonio total de activos de una localidad.

2) ***De puente:*** Se refiere a nexos que vinculan a personas y grupos similares pero en distintas ubicaciones geográficas. Los lazos son menos intensos que los de unión pero van más allá de ser meramente puntuales puesto que persisten en el tiempo. Ejemplo de este tipo de CS podría incluir federaciones de juntas vecinales, de comunidades de campesinos, de madres solteras, y otros. De hecho casi siempre se usa el concepto de CS de puente referencial a formas federativas de organización; en él se da una relación más frágil entre los actores, sin embargo ofrece acceso a tipos de activos y niveles de avance en la satisfacción de ciertos objetivos de vida. Solo por este capital se puede presionar para producir cambios en las políticas y reglas que determinan la distribución de los activos y en las agencias que los controlan.

También llamado ***CS vinculante*** cuando se refiere a vínculos intracomunitarios (sena de la familia de una asociación o de un grupo de inmigrantes del mismo país de origen) o ***CS que tiende puentes*** cuando se trata de vínculos extracomunitarios necesarios para evitar poner en cuestión la eficacia del CS (Woolcock y Narayan, 2000), tanto a nivel micro o macro los beneficios que se obtienen de éste CS vinculante o que tiende puentes pueden tener su origen a su vez en otras dos formas de CS: *el estructural* y *el cognitivo* (Upoff, 2000; Grootaert y Bastelaer, 2001).

- ***El estructural:*** Asociado a varias formas de organización social, particularmente reglas, precedentes, procedimientos y redes sociales que contribuyen a la cooperación y especialmente a una acción colectiva que



proporciona beneficios mutuos. Debido a estas características el CS estructural es un constructo relativamente objetivo y externamente observable. Un ejemplo sencillo de este tipo de capital sería el apoyo en información, consejo y asesoramiento que proporcionan las asociaciones empresariales a los empresarios miembros.

- ***El cognitivo:*** Deriva de procesos mentales y de ideas reforzadas por la cultura generando normas compartidas, valores, actitudes, creencias y confianza. Por ello, este CS tiene un carácter subjetivo e intangible contribuyendo a moldear un comportamiento cooperativo y a estimular la acción colectiva. Este sería el caso de los valores que se transmiten entre los miembros de una familia de padres a hijos por la simple convivencia diaria o los valores que se transmiten entre los miembros de una empresa por la forma habitual en la que se hacen las tareas.

En definitiva, el CS cognitivo puede predisponer a la cooperación y a la acción colectiva al extender determinados valores, y el CS estructural lo complementa sirviendo de canal para una acción colectiva que diferirá dependiendo de las características sociales y culturales de los individuos o de los grupos de individuos.

- 3) ***De escalera:*** Se refiere a nexos que crean relaciones entre grupos y personas de distinta identidad y distintos grados de poder sociopolítico. Existen por ejemplo, en relaciones medianamente consolidadas entre personas, comunidades y agencias públicas. Son relaciones que facilitan el acceso a esferas políticas, a los recursos manejados por estas agencias externas y apoyo de estas en momentos de crisis o amenaza entre otros. Únicamente por la vía de este capital se puede lograr el acceso a cierto tipo de recursos públicos y externos, nacionales e internacionales.

Estos dos últimos tipos de CS ofrecen la posibilidad de integración de beneficios y obtención de medios que facilitan la superación de los niveles de pobreza.

Por otra parte, John Durston (2000; 187)<sup>19</sup> elabora un resumen de las características de las principales formas de CS en cuanto al nivel de grupo en que se presenta y analiza sus principales dinámicas:

- **Individual:** Se manifiesta principalmente en las relaciones sociales que tiene la persona con contenidos de *confianza y reciprocidad*.
- **Grupal:** Es una extensión de las redes egocentradas, cuando se cruzan muchos vínculos en un grupo. Se trata de personas que tienen confianza entre sí y múltiples relaciones de reciprocidad y compromiso.
- **Comunitario:** Consta de las estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal.
- **De Puente:** Eslabonamiento de alianzas a nivel regional y local.
- **Societal:** Instituciones sociales generalizadas (por ejemplo, instituciones valóricas o normas culturales informales).

## 2.4 Dimensiones del Capital Social

Las dimensiones del CS son identificadas por James Coleman (1990)<sup>20</sup> como formas del CS, donde la primera se encuentra ejemplificada en el contexto de los créditos informales y comprende *obligaciones, expectativas y confianza*. Una segunda son los *canales de información*, la que es importante en cuanto provee una base para la acción, aunque adquirirla implica un costo, este puede verse disminuido por el uso de las relaciones sociales que se mantienen para otros propósitos.

No muy lejos de esta concepción Norman Uphoff (1999)<sup>21</sup> propone una diferenciación entre formas estructurales de CS y formas cognitivas del mismo; en las normas estructurales se encuentran los roles (papeles), reglas, precedentes y redes los

---

<sup>19</sup> Tomado de John Durston (2001), en el documento de la CEPAL, *Capital social: parte del problema, parte de la solución*.

<sup>20</sup> Citado en el artículo *Capital social revisión del concepto*, en la Revista CIFE. 13; 258

<sup>21</sup> Citado en el artículo *Capital social revisión del concepto*, en la Revista CIFE. 13; 258

cuales facilitan acciones mutuamente beneficiosas, disminuyendo los costos de transacción y coordinando esfuerzos, entre otros.

- Roles y reglas, formales e informales, que refuerzan cuatro actividades básicas necesarias para la acción colectiva:
  - a) Decisión-making.
  - b) Manejo y movilización de recursos.
  - c) Comunicación, coordinación e integración.
  - d) Resolución de conflictos.
  
- Relaciones sociales que permiten a través de las redes, acciones de intercambio y cooperación que involucra bienes no materiales y materiales, al igual que facilitan la acción colectiva mutuamente beneficiosa.

Entre las formas cognitivas están las normas, valores, actitudes y creencias que crean y refuerzan la acción colectiva mutuamente beneficiosa. Este se encuentra dividido en formas primarias y secundarias, entre las formas primarias de CS se encuentran las que están orientadas hacia los otros (confianza y solidaridad) y las secundarias están dirigidas hacia la acción o disposición a actuar (cooperación y generosidad).

- *La confianza y reciprocidad:* Fortalecen la cooperación y generosidad. Se puede asumir que otros se portarán amigablemente de forma confiable y que mantendrán los acuerdos y actuarán beneficiosamente incluso sin un acuerdo explícito.
- *Solidaridad:* Incentiva la cooperación y generosidad. Se puede asumir que otros se portarán amigablemente, de forma confiable y estarán dispuestos a hacer algunos sacrificios por el bien colectivo.
- *Cooperación:* Crea expectativas de que otros cooperarán y harán esta acción eficaz. Predispone a las personas para buscar conjuntamente soluciones a problemas que quizás de forma individual no pueden ser posibles de lograr.

- *Generosidad*: Crea la expectativa de que esta acción tarde o temprano será recompensada.

## 2.5 Capital Social y economía

El estudio del CS en numerosos trabajos se ha enfocado a determinar cómo es la influencia de éste sobre el crecimiento económico, desde Putnam (1993) con su caso Italia donde mostró la influencia determinante del CS en la división regional de desarrollo entre la *Terza Italia* y el sur del mismo país.

En otra investigación realizada por Knack, Keefer (1997) con una muestra de 29 mercados económicos investigan el CS y los resultados económicos a través de tres campos delimitados que son:

- 1) La relación entre la confianza interpersonal, las normas de cooperación cívica y el desempeño económico,
- 2) Las hipótesis de Putnam y Olson sobre la relación entre las actividades de asociación y el crecimiento y,
- 3) Los determinantes de la confianza y las normas de cooperación cívica.

Donde se obtuvieron en resumen los siguientes resultados:

- 1) La confianza y la cooperación cívica están asociadas con mayores niveles de desempeño económico,
- 2) La actividad de asociación contrariamente a los trabajos de Putnam no están correlacionados con el desempeño económico,
- 3) La confianza y la cooperación cívica son más elevadas en países que protegen de manera afectiva los derechos de propiedad y el cumplimiento de los contratos.

En un estudio posterior Knack (1999) menciona que el CS reduce las tasas de pobreza y mejora o al menos no empeora la desigualdad de ingresos.

A pesar de los notables trabajos ya mencionados se dispone de mayor información sobre el CS constituido por organizaciones ciudadanas y políticas, comunitarias y culturales que sobre su vinculación a unidades económicas. Para facilitar la labor se han clasificado dichas unidades permitiendo entender y estudiar mejor cómo trabajan, su función y beneficios.

El CS económico refleja la dimensión relacional, asociativa y conectiva de aquellas unidades u organizaciones primarias que actúan en la esfera de la producción, la distribución y el intercambio de bienes y servicios que realizan actividades económicas conjuntas y en muchos casos también brindan asistencia técnica y representación de los intereses de sus asociados<sup>22</sup>.

El CS económico está constituido en su base por dos tipos de unidades u organizaciones primarias<sup>23</sup>:

- Las unidades económicas del sector empresarial: Se basa en el trabajo asalariado, debido a las relaciones sociales que se establecen entre un empresario que es el dueño del capital y los trabajadores.
- Las unidades económicas sociales o solidarias: Se basa en relaciones no salariales e igualitarias donde los trabajadores son los propietarios del capital y por lo tanto del producto o servicio que realizan, lo cual determina que la distribución de los beneficios que obtienen se efectúe según el trabajo aportado. En este marco funcionan tres tipos de organizaciones económicas: de autoproducción, de subsistencia y capitalizadas.

---

<sup>22</sup> Caracciolo Basco Mercedes y Foti Laxalde María del Pilar, Economía Solidaria y Capital Social, Contribuciones al desarrollo económico, pag. 67-96.

<sup>23</sup> Ibid

En la tabla 2.1 se presenta una clasificación de las organizaciones de la economía empresarial y de la economía social, abarcando sus principales características y por lo tanto su diferenciación.

**Tabla 2.1 Organizaciones de la economía empresarial y organizaciones de la economía social. Características distintivas**

Variables	Economía Empresarial	Economía Social			
		No asalariada	De auto producción	De subsistencia	Capitalizadas
Relación social de trabajo.	Asalariada	No asalariada	Familiar o asociativa no remunerada	Familiar o asociativa remunerada (monetaria, no monetaria, en especie y otras formas)	Familiar o asociativa remunerada (monetaria).
Dotación de recursos.	Suficiente	Escasez relativa/suficiente	Variable	Escasez	Escasez relativa/suficiente
Forma de reproducción.	Ampliada	Simple o ampliada	Simple	Simple	Ampliada
Objetivo.	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para obtener una rentabilidad sobre el	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para asegurar y/o	Producción de bienes y servicios autoconsumidos para asegurar la vida (reproducción	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para asegurar la vida (reproducción	Producción y/o comercialización de bienes y servicios para mejorar la vida

	capital invertido	mejorar la vida	ón de la mano de obra)	de mano de obra)	
Racionalidad económica	Maximización de la ganancia capitalista	Maximización de un ingreso monetario y/o no monetario (o ahorro de gastos)	Maximización de un ingreso no monetario (o ahorro de gasto)	Maximización de un ingreso monetario y no monetario	Maximización de un ingreso monetario.

Fuente: Caracciolo Basco Mercedes y Foti Laxalde María del Pilar, Economía Solidaria y Capital Social, Contribuciones al desarrollo económico.

## 2.6 Parámetros y variables más utilizados para la medición del acervo de Capital Social

No existe consenso sobre la definición y los alcances del CS, la razón es que además de su carácter interdisciplinario se combinan en su medición elementos o variables cualitativas como normas, reglas y actitudes, con otras de naturaleza cuantitativa como las redes, los intercambios y contextos.

Sin embargo, el CS se ha medido en múltiples estudios a través de los indicadores de la Encuesta Mundial de Valores (World Values Surveys) y mediante dos variables:” La confianza” y las “normas de cooperación cívica”.

En cuanto a los parámetros de medición utilizados para el nivel de CS se tienen varias aportaciones pero una sólida medida debe partir de una modelización del proceso de inversión y explicar cómo se integran las decisiones individuales de confiar (nivel micro) y el efecto agregado de la cooperación (nivel macro), en términos parecidos a como lo hace la metodología para medir el capital físico de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2001).

Por ello es preciso diseñar un modelo de estudio válido que para fines de esta investigación toma en cuenta los dos enfoques existentes actualmente, uno es el enfoque tradicional que mide los niveles de CS y su influencia en la vida económica desde las asociaciones voluntarias (participación voluntaria), experiencias de acción colectiva y las redes sociales. Y otro es el enfoque del proyecto que mide los niveles de CS y su influencia económica desde las relaciones económicas duraderas y repetidas de tipo laboral, financieras y de la cadena productiva<sup>24</sup>.

Al respecto, los autores anteriormente citados han realizado sus aportaciones a los parámetros de medición del CS, a pesar de las dificultades de estar relacionados con aspectos sociales.

Coleman (1988), incluye en su conceptualización tres formas de CS, a saber:

- La *confianza* existente en un ámbito social que implica expectativas del cumplimiento de las obligaciones contraídas,
- El uso de las relaciones sociales para adquirir *información*, y
- La existencia de *normas* efectivas.

También Robert Putnam (1993) quien coincide con Coleman (1988), encontró en sus investigaciones que el CS se expresa a través de:

- La confianza presente en los diversos actores sociales,
- El grado de asociatividad prevaleciente entre los mismos,
- El respeto a las normas de comportamiento cívico como: la cultura tributaria, el cuidado de bienes y servicios públicos, todo lo cual contribuye a la promoción y mantenimiento del bienestar colectivo.

---

<sup>24</sup> Cuadernos de divulgación. (2003). *El capital social en España y los países de la OCDE*. Serie disponible en el portal [www.fbbva.es](http://www.fbbva.es), visitado y obtenido el día 27 de noviembre de 2009.



Para su estudio Putnam (1993) creó cuatro indicadores que permiten medir el grado de desempeño comunitario; los cuales serán tomados como marco de referencia en la presente investigación. El primer indicador es el número de asociaciones civiles existentes y cuyas áreas de acción son el deporte, la cultura, la ciencia y tecnología, salud y servicios sociales. El segundo se refiere a la cantidad de lectores de periódico, lo que señala qué tan informada está la población y que le permite estar más equipada para poder participar en aquellos asuntos de interés común. El tercero y cuarto corresponden a la participación política de la sociedad.

La investigación de Putnam arrojó que en las regiones con alto grado de participación existe un mayor número de organizaciones civiles y de lectores de periódico, las preferencias electorales no resultaron ser una buena referencia en su caso de estudio en Italia, ya que por ley todos los ciudadanos deben participar, sin embargo existe una relación positiva entre el nivel de comunidad cívica y el desempeño económico, afirma que los lugares que están económicamente más avanzados son aquellos que tienen gobiernos cuyo desempeño es exitoso gracias a que la vida social y política de sus ciudadanos se aproxima al ideal de una comunidad cívica, los ciudadanos en una comunidad cívica esperan y exigen ser mejor gobernados y lo logran gracias a su propio esfuerzo, porque están preparados y dispuestos a actuar colectivamente en caso de tener problemas en común<sup>25</sup>.

La mayoría de estudios realizados posteriormente por otros autores, toman estos indicadores como punto de partida para realizar sus investigaciones. La tabla 2.2 muestra las variables y su relación con la participación voluntaria (PV) según diferentes autores. Checar la numeración.

---

<sup>25</sup> Putnam Robert, *Marking Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1993.

**Tabla 2.2 Variables que influyen en la participación voluntaria**

<b>Variable</b>	<b>Relación con la PV</b>	<b>Fuente</b>
<b>Educación</b>	Positiva	Curtis (1971); Scott (1957); Curtis, Grabb y Bear (1992); Brehm y Rahn (1997); Klikberg (2000); Estlund (1996).
<b>Status Ocupacional</b>		
Trabajadores no manuales.	Positiva	Scott (1957).
Desempleados.	Negativa	Brehm y Rahn (1997).
<b>Estado civil</b>		
Casado	Positiva	Scott (1957); Curtis, Grabb y Bear (1992); Brehm y Rahn (1997).
Divorciado	Negativa	
Soltero	Negativa	
<b>Edad</b>		
35 a 55 años	Positiva	Curtis (1971); Scott (1957); Curtis, Grabb y Bear
Sexo	Positiva	(1992).
Hombres		
Inmigrantes	Positiva Negativa	Scott (1957); Gamm y Putnam (1999)
Tamaño de la comunidad	Negativa	Curtis, Grabb y Bear (1992); Brehm y Rahn (1997); Gamm y Putnam (1999).
Natalidad	Negativa	Scott (1957); Brehm y Rahn (1997).
Lectores de periódico	Positiva	Brehm y Rahn (1997); Putnam (1993).
<b>Religión</b>	Negativa	
Católica		Putnam (1993); Scott (1957); Gamm y Putnam (1999).
Otras		
Delincuencia	Negativa	Brehm y Rahn (1997); Rabotnikof (2001).
Cohesión social	Positiva	Horton (1994); Klikberg (2000); Naráyan y Pritchett (1999); Pergal (1998); Gron.
<b>Status socioeconómico</b>		
Clase media y alta	Positiva	Smith y Freedman (1994).

Fuente: Paz Calderón Yannet y Culebro Martínez Román. Determinación del acervo del capital social en México, 2000 Tesis. Universidad de las Américas Puebla. 2001<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> En esta misma investigación, se consideraron las variables de influencia para crear dos índices: el Índice de Participación Voluntaria (IPV) que combina la densidad de asociaciones civiles y la densidad de miembros voluntarios para el año 2000 y el Índice de Participación Cívica (IPC) construido de acuerdo a Putnam (1993),

## 2.7 Capital Social e intencionalidad empresarial

Para efectos de este apartado se considerará al empresario como aquella persona que realiza la actividad de emprendimiento que es la cualidad que permite a los individuos estructurar una oportunidad de negocio y reunir los recursos necesarios para aprovecharla, mediante la creación de una empresa con alta probabilidad de éxito.

La cultura emprendedora se fundamenta en los recursos más importantes del profesional: sus conocimientos, su capacidad de liderazgo, creatividad, habilidad para resolver dificultades, etc., lo que le hace participe en la construcción del proceso organizacional y beneficiario de sus resultados (Rosovsky, 1996).

Según Cappellin (1992) el desarrollo está directamente ligado al papel del empresario autóctono, relacionado con las nuevas y pequeñas empresas y su flexibilidad para adaptarse al entorno. Dicha flexibilidad es de gran utilidad frente a la agresividad con que compiten las grandes empresas y corporaciones situadas en el territorio y que reducen la iniciativa emprendedora.

Existen algunos trabajos notables en el análisis de las características de los empresarios potenciales o posibles y de cómo llevan a cabo el proceso de creación de empresas (Krueger y Casrud, 1993; Reynolds, 1999; Liñán, 2005). Estos documentos incluyen variables relacionadas con el acervo de CS tales como el lugar de origen y la influencia de padres o familiares.

Otros estudios mencionan un conjunto de variables que tienen influencia en la intencionalidad de formar empresas, por mencionar algunas se tienen la edad, el sexo, el origen, la religión, el nivel de estudios, el nivel socioeconómico de la familia o la experiencia laboral (Cooper y Dunkelberg, 1987; Veciana, 1989; Reynolds, 1994; Storey,

---

además de características cívicas y políticas de la comunidad en estudio, biblioteca, prensa y presencia de partidos políticos de oposición (PRD y PAN).

1994)<sup>27</sup>. Así mismo, los factores del entorno económico y político institucional están fuertemente relacionados y aunque en diversos estudios se analiza su influencia en la actividad empresarial de forma separada lo cierto es que estos elementos tienen en común que proporcionan oportunidades, recursos e información al empresario potencial para el desarrollo de la actividad empresarial, pudiendo contribuir o frenar la aparición de nuevos empresarios.

Una de las conclusiones de muchas de estas investigaciones es que un elevado porcentaje de individuos se convertía en empresario debido a las difíciles circunstancias familiares que tenían en su infancia, tales como el haber sido abandonados por sus padres, haber tenido que trabajar desde muy jóvenes, pertenecer a un colectivo que por su raza o país de origen se encuentra marginado o discriminado en la sociedad donde vive, etc. En estos casos, si se tiene la formación de redes sociales con vínculos de confianza que trasciendan al ámbito de los negocios, formadas por personas que comparten un espíritu de superación y la necesidad de mejorar su nivel de vida, se está hablando de un ambiente propicio para la generación de CS.

Por ello la red de relaciones sociales del individuo, juega un papel de importancia en el proceso cognitivo de formación de intenciones, pues el individuo no actúa sólo en un vacío sino que está en permanente interacción con un entorno compuesto por otros individuos (Coleman, 1988; Putnam, 1993; Fukuyama, 1995; Woolcock, 1998; Grootaert, 1998)<sup>28</sup>.

Para el estudio del CS, hay que considerar por un lado el nivel macro social que pone el énfasis en los beneficios potenciales (por ejemplo, en términos de mejora del nivel de vida) que para una sociedad tienen las redes de relaciones de sus individuos y organizaciones (North, 1990; Fukuyama, 1995; Knack y Keefer, 1997; Grootaert y

---

<sup>27</sup> Liñán A. F. y Santos F. J. (2006) *La influencia del capital social sobre los empresarios potenciales*, Estudios de Economía Aplicada. 24-2; 459-489. 2006. Dpto. Economía Aplicada, Universidad de Sevilla. Sevilla.

<sup>28</sup> Tomado de Liñán A. Francisco y Santos C. Javier. *La influencia del Capital Social sobre los empresarios potenciales*. Depto. Economía Aplicada, Universidad de Sevilla. 2006.

Bastelaer, 2001; Dakhli y Clerq, 2004) y por otro lado el nivel micro o individual que pone énfasis en los beneficios potenciales que para una persona (por ejemplo, éxito de su empresa o emergencia empresarial) tiene su red de relaciones (Lin, 2003; Chell y Baynes, 2000; Davidsson y Honing, 2004)<sup>29</sup>.

Una importante contribución al estudio del CS y la formación de empresarios y empresas es la “*teoría del suceso empresarial*” (Shapero y Sokol, 1982). Según el modelo de Shapero y Sokol, las intenciones se crean a partir de dos tipos de percepciones:

- *Deseabilidad percibida*: Se refiere al grado de atracción que el individuo percibe hacia un determinado comportamiento, tal como el convertirse en empresario.
- *Viabilidad percibida*: Se define como la percepción que una persona tiene en su capacidad para realizar un determinado comportamiento (convertirse en empresario).

Liñán A. (2005) incorpora la variable “*conocimiento empresarial*”, a la cual define como el conocimiento que el individuo tiene sobre los diversos aspectos que están relacionados con la actividad empresarial, tales como el conocimiento de las funciones que debe desarrollar el empresario o el conocimiento de las instituciones que apoyan la labor de los empresarios.

Cuando se incorpora el CS a un modelo de intenciones empresariales o de potencialidad empresarial existen tres consideraciones importantes:

- Lo primero que debe tenerse en cuenta es que se está situando en el nivel individual y no en el macrosocial;

---

<sup>29</sup> Tomado de Liñán A. Francisco y Santos C. Javier . La influencia del Capital Social sobre los empresarios potenciales. Depto. Economía Aplicada, Universidad de Sevilla. 2006.

- Una segunda e importante cuestión es que en los modelos de intenciones empresariales, al tratarse de modelos cognitivos el tipo de CS que cabe considerar no es el estructural sino específicamente el cognitivo;
- En tercer lugar, el origen de ese CS cognitivo puede estar en las relaciones sociales con personas cercanas del mismo grupo, tales como la familia, los amigos íntimos o bien en las relaciones esporádicas con otras personas u organizaciones en las cuales no se participa activamente<sup>30</sup>.

El estudio realizado por Liñán A. y Santos C. (2006), determina que los dos tipos de CS cognitivo (a nivel individual) sean el vinculante o el que tiende puentes no influye en las intenciones para crear empresas de forma directa. Sin embargo, el CS cognitivo vinculante medido a través de las relaciones entre el individuo con sus padres, familiares o amigos empresarios influye positivamente sobre la deseabilidad percibida para crear empresas.

Por otro lado el mismo estudio muestra que el CS cognitivo que tiende puentes medido a través de las relaciones entre el individuo con organizaciones empresariales, redes empresariales o agencias de apoyo empresarial influye positivamente sobre la viabilidad para crear una empresa. Y se comprueba también que una deseabilidad y una viabilidad percibidas favorables hacia crear una empresa influyen positivamente en las intenciones de crearla.

Finalmente, la importancia de la potencialidad empresarial siguiendo lo dicho por Shapero (1981) radica en que el desarrollo económico de una sociedad no depende del volumen de empresarios existentes sino de su nivel de potencial empresarial, o dicho de otro modo, del número de individuos que estén dispuestos a ser empresarios y que estos a su vez generen impacto en el buen desempeño de las organizaciones, crecimiento y bienestar para la colectividad.

---

<sup>30</sup> Tomado de Liñán A. Francisco y Santos C. Javier . La influencia del Capital Social sobre los empresarios potenciales. Depto. Economía Aplicada, Universidad de Sevilla. 2006.

## 2.8 Capital Social y empresa

El concepto de desempeño que hace alusión a la manera en que se lleva a cabo algo medido con un estándar, ha sido tomado del inglés *performance* o de *perform*. Aunque admite también la traducción como rendimiento.

Ahora bien, ¿para qué es necesario medir el desempeño de un ente empresarial?

- Para conocer cómo opera en su interior y en relación con su entorno,
- Contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera,
- Derivar recomendaciones hacia la mejora continua,
- Utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias,
- Verificar y enriquecer la estrategia.

En relación a lo anterior en las últimas décadas un número creciente de estudios encuentran en el CS una parte importante de la explicación del desarrollo socioeconómico de naciones, regiones o comunidades, a través del desempeño de sus empresas, es decir, el CS puede ejercer influencia positiva en el camino empresarial.

El CS se ha podido ver en el ámbito empresarial desde la formación de capital humano hasta el aumento de la eficiencia y eficacia de instituciones. Cuando hay confianza mutua al interior de una organización su costo de operación es menor. La confianza viene a ser así esencial en todas las actividades sociales que permite que las personas trabajen y vivan juntas sin que se genere un flujo derrochador y constante de conflicto y negociaciones. Más aún, la confianza permite que surja una variedad más amplia de relaciones sociales, lo que fomenta la capacidad de innovación. Dentro de las empresas también permite potencializar la capacidad de las personas que las conforman para adquirir información, incorporarla a procesos económicos y gestionar tales procesos, (Román, 2001: 18).

El CS es empresarialmente beneficioso porque la interacción social en el ambiente interno de las empresas genera una u otra de las siguientes externalidades:

- Facilita la transmisión del conocimiento sobre la tecnología y los mercados, lo que reduce los fallos de mercado en cuanto a información;
- Alimenta la transferencia de conocimientos sobre el comportamiento de otros, por lo que reduce el oportunismo y fomenta la coordinación de actividades;
- Al reducir el problema de oportunismo fomenta la toma de decisiones colectivas, así como la acción colectivamente de lo que no puede ser de manera individual, como gestionar proyectos productivos empresariales y gestionar de mejor manera los recursos.

Con el fomento de un alto grado de confianza entre los entes económicos se puede tener consecuentemente proveedores y clientes que mantienen largas relaciones de cooperación y obligación mutuas mediante interacciones basadas en la confianza y las redes de relaciones. Asimismo el compartir información facilita que las empresas se adapten más rápidamente a las demandas cambiantes de los consumidores (Uzzi, 1996 , 1997) mediante la identificación, adaptación y explotación de modelos de la competencia o de los participantes de la “red empresarial”<sup>31</sup>. En otros estudios, expertos en política regional declaran que el CS cimienta las redes de valor estimulando los *clusters* regionales de éxito y las estrategias y políticas regionales de innovación; sin embargo, lo anterior no es solamente algo positivo porque puede dar pie a prácticas de corrupción en el afán de conseguir buenos contactos o ventajas competitivas generadas por la información, inclusive podría dar lugar a situaciones monopólicas de negocio si se considera que el hecho de tener contactos en el gobierno o en áreas estratégicas de algún sector específico del mercado puede ser la base para sacar provecho y ventaja sobre la competencia.

En relación a lo mencionado en el párrafo anterior la necesidad de que las empresas cooperen hoy en día es más fuerte ante la exacerbación de la competencia en el mercado

---

<sup>31</sup> Tomado de Paula Rodríguez Modroño y Carlos Román del Río en su artículo *El capital social como factor de competitividad y desempeño empresarial*. Para la Revista Vasca de Economía, ISSN 0213-3865, Nº. 59, 2005 (Ejemplar dedicado a: Capital social: Innovación organizativa y desarrollo económico) , págs. 214-231.



mundial. Michael Porter<sup>32</sup> señala que la competitividad muy pocas veces proviene de negocios o empresas aisladas, sino más bien de *clusters* de negocios que compiten y actúan en campos similares, reforzándose entre sí.

Por otro lado, no existe necesariamente una correlación directa entre el tamaño de las empresas de un país y su capacidad de crecimiento. La discusión aquí está centrada más bien en cómo el nivel de confianza de un país determina la generación de empresas de cierto tamaño y ello a su vez influye en la capacidad de ese país de competir en el mercado internacional.

Román y Rodríguez (2004) en su estudio sobre la contribución del CS a la creación de empleo en Andalucía diseñaron un sistema de indicadores para poder medir el CS empresarial existente en un espacio concreto, los mecanismos por medio de los que conduce a la innovación y a la mejora de los resultados empresariales así como su contribución al desarrollo económico, el mencionado sistema de indicadores se estructura en tres áreas: 1) Indicadores de dimensiones del CS para medir el acervo; 2) Indicadores de procesos, mecanismos que lo conforman y manifestaciones; 3) Indicadores de resultados para medir el efecto positivo y/o negativo de dicha acumulación y utilización del mencionado capital.

### **2.8.1 Capital Social: su relación con la empresa privada de creación familiar y las redes sociales empresariales que llevan a la cooperación entre firmas**

El autor Francis Fukuyama (1995) sostiene que la clasificación de países de acuerdo a su orientación económica (al mercado o al Estado) debe ser superada por una nueva visión basada en su estructura industrial resultante de su CS, así EUA y Japón con orientaciones opuestas en el enfoque tradicional, se encuentran en un mismo grupo: el de países con elevado stock de CS<sup>33</sup>. Este autor dice también que naciones como Estados Unidos, Alemania y Japón han alcanzado más logros económicos que los demás países porque

---

<sup>32</sup> En su libro *La Ventaja Competitiva de la Naciones* citado en *Capital social y empresa*. Revista de la CEPAL.

<sup>33</sup> Tomado de Paz Calderón Yannet y Culebro Martínez Román. Determinación del acervo del capital social en México 2000. Tesis Universidad de las Américas Puebla 2001.

poseen “*dotaciones sanas de CS*” y considera que el tener elevados niveles de CS les permite relacionarse con empresas y personas no familiares logrando abrirse a cambios positivos para ellas y no cerrarse en el núcleo familiar, que termina por estancarlas o morir junto con ellas al término de la generación.

Por lo anterior es bueno ampliar el panorama sobre la importancia que tiene la empresa de creación familiar en el crecimiento económico y cómo contribuye a ello el CS. Por lo general se acepta que una empresa familiar es una organización fundada y controlada por una familia, donde dos o más miembros trabajan activamente en esa organización (Belausteguigoitia, 2004); sin embargo, la competencia del mercado lleva a las empresas cuya creación fue familiar a trascender el vínculo sanguíneo mediante la integración de nuevos miembros a la organización que suelen ser amigos o simplemente nuevos empleados o bien mediante las redes sociales de los miembros actuales de la empresa que contribuye al fortalecimiento de la cadena productiva, es decir en el campo organizacional se estaría hablando de la búsqueda de sostenibilidad y perdurabilidad del sistema general, del conjunto de organizaciones de la sociedad que contribuyen a una distribución de beneficios colectivos más equitativo, no de unas pocas privilegiadas.

Así la sostenibilidad y perdurabilidad dejan de estar centradas en la *superación-eliminación del adversario- competidor* y se enfocan en la generación de estrategias conjuntas para el desarrollo y aprovechamiento mutuo de capacidades, así como para la respuesta a las oportunidades o adversidades generadas por el entorno, mediante el aprovechamiento del CS que sirve de medio para enfocar a la empresa de creación familiar a nuevos vínculos no familiares.

Por otro lado, en relación a Belausteguigoitia (2000) la idea básica de CS plantea que la familia, los amigos y socios de una persona constituyen un activo de suma importancia a través de sus redes sociales a las que puede recurrir en momentos de crisis y también utilizar para obtener ganancias materiales por lo que un empresario puede haber fundado su empresa en el núcleo social de la familia pero aprovechando las redes sociales de ésta, no sólo por el vínculo de consanguineidad que le proporcionaba confianza interna.

En lo referente al plano de empresas en América Latina se estima que nueve de cada diez son Mipymes que fueron fundadas por familiares y amigos. Las Mipymes constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país ya que contribuyen con el 40% de la inversión y generan cerca del 80 % de los empleos<sup>34</sup>. La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable, en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997). En México y el resto de América Latina se calcula que la influencia de estas empresas en la actividad económica es aún mayor<sup>35</sup>.

Las organizaciones del tipo Mipymes de creación familiar que se han mencionado no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal también como parte de la economía subterránea. Muchas de esas empresas se integran a la economía formal después de lograr cierto éxito y logran transformarse con buenos resultados, por lo que son aporte importante del Producto Interno Bruto (PIB) de un país.

En México, particularmente en el estado de Oaxaca la gran mayoría de empresas son Mipymes creadas por algunos familiares y/o amigos, que se encuentran ya sea en la formalidad o informalidad y donde existe la posibilidad de trabajar en base a una serie de valores, cultura compartida y niveles de confianza elevados entre los miembros; además de ser éstos en general participativos para el logro de objetivos y beneficios colectivos, aprovechando los vínculos de confianza con otras personas dentro de sus redes sociales.

Ahora bien, las empresas constituidas por socios con redes sociales productivas y vínculos de confianza pueden trascender mediante la asociatividad interfirmas. Considerando que la manifestación del CS incluye normas y valores que facilitan los intercambios reducen los costos de transacción y los de información permiten comerciar sin contratos y estimulan la ciudadanía responsable y la gestión colectiva de los recursos

---

<sup>34</sup> Secretaría de Economía (SE). documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México.

<sup>35</sup> Tomado de Belausteguigoitia Imanol. En su artículo: Luz y sombra en las Empresas Familiares. Dirección estratégica. ITAM.

(Fukuyama, 1995), lo que desde una perspectiva lógica contribuye al crecimiento económico.

Hablando de la perspectiva de redes del CS que destaca, por una parte, la importancia que tienen tanto las asociaciones verticales de personas como aquellas horizontales y, por otra, las relaciones que se dan dentro y entre entidades organizacionales como los grupos comunitarios y las empresas.

Dentro de la cadena productiva las empresas buscan mejorar su conocimiento en determinado aspecto del negocio y aprovechar la relación para fortalecer su capacidad interna en el desempeño de la actividad o actividades específicas. Se pueden mantener o no estrategias competitivas simultáneas en algunos aspectos del negocio. En la sustitución de habilidades la cooperación se da esencialmente en el terreno de la optimización de actividades o funciones de acuerdo con las capacidades de los diferentes socios.

Pasando al plano de los individuos asociados retomando la perspectiva de redes del CS, aquellas comunidades que cuentan con un abanico diverso de conexiones sociales y asociaciones cívicas se encuentran en mucho mejor posición para enfrentar la pobreza y la vulnerabilidad (Moser 1996; Narayan, 1995), para solucionar conflictos (Schafft, 1998; Varshney, 2000) y aprovechar nuevas oportunidades (Isham, 1999). Por el contrario, el impacto que provoca la ausencia de lazos sociales puede ser igualmente significativo como en el caso de los oficinistas que temen no ser considerados en la toma de decisiones importantes o profesionales ambiciosos que se dan cuenta de que conseguir logros respecto de un nuevo proyecto significa a menudo dedicarse de manera activa al establecimiento de contactos.

Una característica de la persona pobre que vive en una zona con bajo crecimiento económico, muchas veces es justamente no ser miembro, por decisión propia o por exclusión de ciertas redes e instituciones sociales que podrían servirle para obtener puestos de trabajo buenos y seguros y una vivienda decente (Wilson, 1987, 1996). Ante ello el CS plantea un panorama de oportunidad para cambiar el horizonte de esa persona pobre en

regiones marginadas, puesto que plantea la asociación y cooperación como medio de fortalecimiento económico de las organizaciones empresariales y en consecuencia de los individuos que las conforman.

Cabe mencionar que el desafío se plantea mediante la perspectiva de redes para la investigación y la formulación de políticas y teorías en relación con el CS para identificar las condiciones en las cuales es posible aprovechar los múltiples aspectos positivos del CS constituido por lazos de unión, característico de las comunidades pobres, mantener su integridad (y de ser necesario eliminar sus aspectos negativos) y a la vez ayudar a estas personas a acceder a las instituciones formales así como a acumular un stock de CS que tiende puentes mediante la organización y consolidación de empresas.

Un buen mecanismo para ello es la construcción de estrategias cooperativas, que debe tener en cuenta la cultura de la organización y la cultura del contexto en el cual ésta se encuentra inmersa. Así la cooperación que se presenta a nivel social puede ser utilizada para los negocios como una estrategia entre firmas, entendiendo la estrategia como una acción que permite relacionar los fines establecidos con los medios necesarios para alcanzarlos. Para Andrews (1999) representa un modelo de toma de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas y que además genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos. En el mismo sentido Quinn (1999) la entiende como un modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva.

La cooperación entre organizaciones se ha hecho cada vez más necesaria dadas las limitaciones e inadecuaciones de éstas para adaptarse en mercados cada vez más globalizados y de cambio continuo.

Un primer aspecto a tener en cuenta en la elección de la forma más adecuada de cooperación son los motivos que llevan a la organización a pensar en una alianza con otra firma. Un segundo aspecto importante en la elección del tipo de cooperación es el desempeño esperado del proyecto. Un tercer punto a tener en cuenta son las condiciones del

entorno institucional, de mercado y de tecnología. Por ello existen diversos criterios para clasificar las formas de cooperación inter-organizacional:

- Desde la perspectiva de los costos de transacción la cooperación entre firmas se hace de acuerdo con el grado de integración de las compañías, se tiene dos extremos; el mercado y las jerarquías. En el extremo del mercado no existe cooperación y en el extremo de la jerarquía hay una integración de las compañías (Faulkner, 2003)<sup>36</sup>.
- Otro criterio diferencia la cooperación horizontal y vertical, es decir, aquella que se da entre competidores y aquella que se da para actividades en diferentes escalas de la cadena de valor de proveedores y distribuidores. (Cf. Child y Faulkner, 1998; Ghemawat et al, 1986, Garrette y Dussage, 1995). Además, existen alianzas diagonales, es decir entre empresas de diferentes industrias (Nootboom, 1999). Sin embargo, pueden darse casos en los que existe colaboración vertical y horizontal en una relación (Faulkner, 1998). En el caso de cooperación horizontal los compañeros abandonan la estrategia competitiva en un conjunto de áreas de actividad acordadas y la sustituye por una estrategia cooperativa.
- Finalmente otro criterio de clasificación son los motivos que conducen a la cooperación de acuerdo con el cual algunos autores hablan de dos categorías esenciales: relaciones de aprendizaje y acuerdos de sustitución de habilidades (Child y Faulkner, 1998). Entre algunos de estos motivos se encuentran: la transferencia o complementariedad tecnológica; los acuerdos de marketing; las economías de escala, y la reducción del riesgo (Marty y Smiley, 1983).

---

<sup>36</sup> Tomado del autor Hernández M. A. (2007) en su artículo *Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas*, rev.fac.cienc.econ. Dic. 2007.

## CAPÍTULO 3

### CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO NACIONAL, ESTATAL Y LOCAL

#### 3.1 Antecedentes

Los agentes económicos que interactúan en una economía de mercado son los consumidores (familias), empresas y gobierno. Las decisiones de compra-venta de bienes y servicios de estos agentes están regidas por las leyes de la oferta y la demanda, ellas determinan los precios de equilibrio.

A nivel macroeconómico la productividad de las empresas permite medir la productividad de un país, al hablar de competitividad de una nación se habla de la competitividad de ellas. El sector empresarial se ve afectado y a su vez tiene gran influencia en diversas variables macroeconómicas como es el empleo, las finanzas públicas, el tipo de cambio, exportaciones e importaciones, balanza de pagos.

Desde el punto de vista microeconómico la empresa tiene una gran importancia al generar las fuentes de ingreso para las familias que dependen de su empleo, en relación a sus competidores puede ofrecer el clima de mejora continua para la supervivencia en el mercado como consecuencia de la competencia misma, puede contribuir al surgimiento de más empresas o influir en el fortalecimiento de las ya existentes mediante alguna estrategia de asociación en cadenas productivas, clusters o fusión.

El panorama empresarial mexicano es complejo como se ha mencionado en capítulos anteriores de esta investigación; pero delimitando el área de estudio, este apartado se enfoca en el análisis del sector empresarial Mipyme mexicano, dicho análisis sustenta su importancia en que representa a la mayoría de empresas del país.

Actualmente el sector empresarial mexicano se encuentra inmerso en un clima económico y social adverso lo que ha provocado, entre otras cosas, que exista una gran

desmotivación hacia el emprendimiento por parte de personas con conocimientos y recursos materiales y financieros suficientes para la inversión. El país necesita de empresas nuevas capaces ingresar y adaptarse al diverso y cambiante mundo productivo. Las Mipyme desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo; como es el caso de México.

### **3.2 La empresa: conceptos básicos**

Para efectos de esta investigación se tomará a la empresa como: La persona física o moral que utiliza recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para satisfacer una necesidad colectiva y obtener un beneficio económico, ya sea que realice actividades comerciales o de servicios, se encuentre en el sector primario o bien pertenezca al giro industrial en un local establecido, en la vía pública o dentro de la casa de sus clientes. Sin importar que cuente con personal pagado o no remunerado.

Para efectos de esta investigación los recursos que las empresas de tipo Mipyme utilizan para el logro de sus objetivos son los enlistados a continuación.<sup>37</sup>

- Recursos materiales: Se refiere a los locales, instalaciones administrativas y productivas, y las materias primas.
- Recursos humanos: Son los recursos que poseen creatividad, ideas, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. De acuerdo a la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentre en la empresa, puede ser:
  - Obreros: Suelen clasificarse en calificados y no calificados, según cuenten con conocimientos especiales. Desempeñen un trabajo manual.
  - Supervisores: Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.

---

<sup>37</sup> Tomado de Reyes Ponce, Agustín. (1966) "Administración", Primera Parte, Editorial Limusa, Vigésima novena reimpresión, México 1982, Pág. 73.



- Técnicos: Realizan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, etc.
  - Ejecutivos: En quienes recae la función administrativa sobre la técnica.
  - Directores: Fijan los objetivos, políticas, aprueban los planes generales y revisan los resultados finales.
- 
- Recursos técnicos: Son las herramientas, instrumentos, equipo, maquinaria, métodos de trabajo, formulas y técnicas de venta.
  
  - Recursos financieros: Es el recurso más importante junto con el recurso humano, con el que la empresa cuenta, de hecho las actividades de la empresa giran en torno al dinero, porque para la adquisición de maquinaria, materia prima y pago de sueldos y salarios se requiere contar con dinero inmediato.

### **3.3 Clasificación de las empresas**

Existen diversos aspectos que hacen diferentes a las empresas, y esas diferencias son las que dan lugar a las clasificaciones en base a criterios varios:

1. Por la actividad o el giro de sus actividades: industriales, comerciales y de servicios.
2. De acuerdo al origen de su capital: empresas públicas, privadas, mixtas, nacionales o internacionales.
3. Por el régimen jurídico en el que se constituyan: Sociedad Anónima, Cooperativa, de Responsabilidad Limitada, etc.
4. Por el número de empleos generados: las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

### 3.3.1 Clasificación por el número de empleos

Para el caso de México, la Secretaría de Economía (SE) es la encargada de clasificar a las empresas según el número de personas que en ellas trabajen para la realización de sus actividades, tal como se puede observar en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1 Clasificación de empresas a nivel nacional  
por número de trabajadores**

	NÚMERO DE TRABAJADORES		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	1 A 30	1 A 5	1 A 20
PEQUEÑA	31 A 100	6 A 20	21 A 50
MEDIANA	101 A 500	21 A 100	51 A 100
GRANDE	MÁS DE 500	MÁS DE 100	MÁS DE 100

Fuente: Secretaría de Economía 2009.

En cuanto al giro de actividad en que se ubican, de acuerdo con el INEGI y la Secretaría de Economía (SE) 53 % de las Mipymes se dedican al comercio, 35 % a los servicios y 12 % a la industria.

### 3.4 Características generales de las empresas en México<sup>38</sup>

- Se diferencian por el producto o servicio que ofrecen.
- Su administración es empírica.
- La mayoría son microempresas y en menor proporción pequeñas.
- La mayoría operan como personas físicas y algunas se constituyen como sociedad anónima o personas morales.

<sup>38</sup> Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. Abril 2003 Washington, D.C.

- La mayoría cuenta con un nombre comercial.
- Los productos que elaboran no tienen marca.
- Tienen limitada capacidad de negociación para obtener créditos.
- Elevada rotación de personal.
- El personal que emplean no es capacitado.
- Su principal fuente de financiamiento son las Cajas de Ahorro.
- Enfrentan problemas de escasez de materias primas.
- Organización improvisada.
- Su estructura es informal.
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene.
- Falta de garantías y avales para acceder a un crédito.

En la tabla 3.2 se presenta una pequeña matriz FODA del sector empresarial mexicano, caracterizado por ser de tipo Mipyme.

**Tabla 3.2 Matriz FODA de las empresas en México**

Fortalezas	Debilidades
Experiencia Creatividad Capacidad de producción	Niveles de distribución Estado de los equipos Tecnología utilizada Personal no calificado
Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de introducir nuevas tecnologías Nueva estructura organizacional Inserción en nuevos mercados	Rentabilidad baja Escasez de materia prima Incapacidad para incorporar nuevas tecnologías

Fuente: Elaboración propia con datos de diversas fuentes bibliohemerográficas.

### 3.5 Definición y características de las micro pequeñas y medianas empresas en México

#### 3.5.1 Microempresa

Es la unidad económica involucrada en la producción de alimentos, prendas de vestir, monumentos de mármol, muebles de hierro y madera, construcción de vivienda, servicios y transportes, ya que las tareas las realicen en la vivienda o fuera de ella, que cuenten con recursos materiales, técnicos, financieros y con hasta treinta o veinte personas ocupadas tratándose de los sectores industriales y de servicios, respectivamente, incluyendo al dueño y al personal remunerado o no remunerado.<sup>39</sup>

Características<sup>40</sup>:

- Su administración es empírica, de tipo familiar.
- No elaboran proyectos de inversión.
- No se fijan objetivos.
- No llevan contabilidad.
- Para la declaración de impuestos se apoyan de un contador de staff.
- La comercialización de sus productos se realiza principalmente el menudeo.
- Este tipo de negocio fue creado por necesidad económica ante el desempleo o un bajo salario.
- La mayoría de los propietarios son mujeres en el giro de producción y venta de alimentos, confección de prendas de vestir, prestación de servicios profesionales y técnicos.
- Las relaciones laborales son formalizadas de manera verbal.
- Ausencia de incorporación al régimen de seguridad social.
- Ausencia de remuneraciones al trabajo familiar.
- Las fuentes de financiamiento de inicio de operaciones son los ahorros personales.

---

<sup>39</sup> García de León, Salvador. *“Los micronegocios en México”*. Administrate Hoy. Número 48, año IV. México, abril 1998. Pág. 6. Adaptación citada en la tesis Alternativas de financiamiento para las Mipymes: el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca. 2003.

<sup>40</sup> Ibid.

- La mayoría operan para asegurar la subsistencia y la fuente de trabajo.
- Están dispuestos a correr riesgos implementando combinaciones de tecnologías más eficientes.
- Las actividades se realizan en locales o espacios físicos bien delimitados por construcciones permanentes, destinados específicamente a la realización de las tareas propias del negocio; en la calle o en lugares en los que no se cuenta con instalaciones especiales fijas, o en el domicilio de los clientes si el trabajo así lo amerita.

### **3.5.2 Pequeña empresa**

Es la unidad económica involucrada en la producción de alimentos, fabricación de bolsas de polietileno, vinos y licores; servicios y transportes, ya sea que las tareas las realicen en un establecimiento o fuera de él, en el cual el capital es aportado por los dueños con ingresos diferentes al del negocio, atendiendo a un mercado local o regional, que cuenta con recursos materiales, técnicos, financieros y con hasta cien o cincuenta personas ocupadas tratándose de los sectores industrial y de servicios, respectivamente.<sup>41</sup>

Características:

- Sienten la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos que anteriormente no habían requerido.
- El dueño es quien realiza la mayor parte de las actividades y ejerce el control y dirección de la misma.
- No cuentan con personal capacitado.
- Existe alta rotación de personal.
- Satisfacen a una economía local.
- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar de lugar de operaciones.
- Enfrentan menos riesgos en comparación con las grandes empresas.

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, Pág. 52.

- No reciben con facilidad ayuda económica por parte de las instituciones de crédito.
- Son flexibles y pueden cambiar sus productos en poco tiempo.
- Las áreas de ventas y producción son las más fuertes.
- Las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas evitando a los intermediarios.

### **3.5.3 Mediana empresa**

Es la unidad económica involucrada en la distribución de bebidas embotelladas (en modelo de franquicias o sucursales de distribución dependientes de una matriz en otra ciudad), llenado de tanques y distribución de gas LP. El área de servicios de hotel y restaurantes. Otro tipo de servicios como financieros y de asesoría y consultoría. El capital es aportado por los socios con ingresos diferentes o relacionados al giro del negocio, atendiendo a un mercado local o regional, que cuenta con recursos materiales, técnicos, financieros y con más de cincuenta personas ocupadas tratándose del sector industrial y servicios, respectivamente.<sup>42</sup>

Características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- Capital suministrado por propietarios y/o socios.
- Fundamentalmente área local de operaciones.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector económico en que actúa.
- Ofrecen fuentes de empleo, para la mano de obra local.
- Tienen un efecto socioeconómico importante ya que permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.

---

<sup>42</sup>Ibíd., Pág. 53.

- Obtienen economía de escala a través de la economía interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.
- Falta de financiamiento adecuado para el capital de trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al mercado financiero, aunque a menor escala de dificultad que las pequeñas empresas.
- Tamaño poco atrayente para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- Dificultades para desarrollar planes de investigación.

### **3.6 El sector empresarial en el ámbito nacional**

La composición empresarial mexicana gira en torno a las Mipymes que ocupan el 99.65% del total de empresas en donde las micro representan aproximadamente el 96%, el 3.2% las pequeñas, el 0.45% empresas medianas y las grandes solo el 0.35%<sup>43</sup>, por ello este apartado se centrará en las Mipymes al ser la unidad empresarial mexicana de mayor importancia.

Las Mipymes son importantes para la economía nacional en tanto que estas detonan el crecimiento al producir bienes y servicios y generan empleos. La teoría supone que reaccionan de manera rápida a los cambios del mercado y de la economía, detectando necesidades y dando solución antes de que lo hagan las grandes empresas, sin embargo las Mipymes mexicanas no presentan esta característica en su mayoría.

Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, ya que:

- Contribuyen con el 40% de la inversión y del PIB nacional.
- Generan el 64 % de los empleos.

---

<sup>43</sup> INEGI, Censos Económicos 2009.

Las Mipymes contribuyen al desarrollo regional, entre los estados con mayor participación de Mipymes se encuentran siete entidades federativas: Estado de México (12.1 %), Distrito Federal (11.4 %), Jalisco (7.1 %), Veracruz (6.1 %), Puebla (5.5 %), Guanajuato (5.0 %) y Michoacán de Ocampo (4.7 %). Dichas contribuciones suman el 52% con respecto al total nacional<sup>44</sup>.

En cuanto a la participación de las Mipymes por sectores productivo, del total de Mipymes del país (99.65% del total de empresas), el 11.86% son manufactureras, el 38.56% de servicios y el 48.86% comerciales.<sup>45</sup>

Las Mipymes se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico. No obstante lo anterior, las Mipymes enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son:

- Participación limitada en el comercio exterior
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- Desvinculación a los sectores más dinámicos
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos
- Falta de vinculación con el sector académico
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico

Sufren un fenómeno de desvinculación con los sectores económicos más dinámicos ya que las Mipymes no se encuentran relacionadas a los procesos y cadenas de producción de los sectores que en los últimos diez años han crecido más rápidamente y que se han desempeñado de mejor manera en el comercio exterior.

El principal problema que enfrentan para su supervivencia y desarrollo es lo relacionado al financiamiento y en ese aspecto, sólo el 25 % del total de las Mipymes

---

<sup>44</sup> Ibid. Pág 56.

<sup>45</sup> Ibid. Pág. 55.



tienen acceso fuentes de financiamiento. La Banca Comercial (18 %) y de Desarrollo (3 %), proporcionan, únicamente el 21% del financiamiento total a las Mipymes. La astringencia crediticia ha ocasionado que las Mipymes busquen fuentes alternas de financiamiento como son los proveedores. Ver tabla 3.3. y 3.4.

**Tabla 3.3 Participación en las fuentes de financiamiento**

Participación en las Fuentes de Financiamiento	
Proveedores	60.70%
Bancos Comerciales	18.70%
Otras empresas del corporativo	13.10%
Bancos extranjeros	2.20%
Banca de Desarrollo	1.90%
Empresas del grupo.	3.40%

Fuente: BANXICO. Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, 2009

De acuerdo a la investigación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en México la banca de desarrollo ha aportado menos de 3 % del financiamiento obtenido por las Mipymes.

**Tabla 3.4 Causas por las que no tienen acceso a financiamientos en el sector Pyme**

Causas por las que no tienen acceso a financiamientos en el sector Pyme.	Empresas medianas	Empresas pequeñas
altas tasas de interés	33.90%	32.30%
Problemas de demanda por su producto	4.80%	4.70%
Incertidumbre sobre la situación económica	13.50%	11.40%
Rechazo de solicitudes	6.80%	16.10%
Otros	40.70%	35.20%

Fuente: BANXICO. Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, 2009

Por otra parte, los pequeños empresarios comúnmente tienen una limitada capacidad de preparación en la toma de decisiones de administración, en base al contenido de la información de fuentes fidedignas y relevantes, para la planeación de tipo estratégica de mercado.

Las Mipymes son la base de la economía mexicana. De las poco más de tres millones de unidades económicas establecidas en el país, 95 % tienen entre uno y 10 trabajadores y, aunque generan 7 de cada 10 empleos y aportan casi 70% del producto interno bruto, están al margen del financiamiento bancario<sup>46</sup>.

Es así que sólo cuatro de cada 100 pequeñas y medianas empresas (Pymes) reciben crédito de la banca comercial, en parte por una restricción de la autoridad que exige a los bancos que sólo presten a unidades productivas registradas en el padrón de contribuyentes<sup>47</sup> y el universo de empresas pequeñas y medianas del país es de 4 millones y sólo un millón son consideradas formales, todas las demás quedan fuera del supuesto para recibir apoyo financiero.

### **3.7 Las empresas en el ámbito estatal**

El estado de Oaxaca es una de las entidades federativas ubicada al sureste de la República Mexicana; por su tamaño ocupa el quinto lugar con una superficie de 95 mil 364 km<sup>2</sup>. Colinda con el estado de Puebla, Veracruz al norte, al este con Chiapas, al oeste con Guerrero y al sur con el Océano Pacífico.

El estado es uno de los más culturales del país debido en parte a la aportación pluricultural de sus 7 regiones que se distinguen en base al paisaje natural de su geografía:

- La Cañada.
- La Costa.

---

<sup>46</sup> Datos tomados de María de la Luz Gonzales en el artículo “Las Pymes existen” en el portal <http://www.jornada.unam.mx/2005/12/12/4n1sec.html>

<sup>47</sup> Datos tomados de Roberto Gonzáles Amador en la nota: “Sólo 4 de cada 100 Pymes reciben crédito de la banca comercial” en el portal <http://www.jornada.unam.mx/2010/03/25/index.php?section=economia&article=031n2eco>

- El Istmo.
- La Mixteca, que se subdivide en alta y baja.
- La Sierra que se subdivide en norte y sur.
- Tuxtepec o Papaloapan.
- Valles Centrales.

La gran importancia del sector Mipyme a nivel nacional se presenta también a nivel estatal en Oaxaca debido a que la mayoría de empresas son Mipymes y son también las principales generadoras de empleos. La entidad genera el 1.5% del PIB nacional con 124 mil millones de pesos, de los cuales 46 mil millones de pesos los genera el sector industrial, de construcción, comercial y de servicios, constituidos principalmente por las Mipymes que sobreviven a pesar de la problemática mencionada en capítulos anteriores<sup>48</sup>.

De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía del Gobierno del Estado en Oaxaca existen aproximadamente 113,000 empresas, de las cuales el 98% son microempresas, el 1.5% son pequeñas, apenas el 0.4 % son medianas y grandes solamente el 0.1%. Sumado a lo anterior, el 3.68% del total nacional de Mipymes operan en el estado de Oaxaca y dan empleo al 1.78% de la PEA<sup>49</sup>.

Dentro de la clasificación proporcional ya mencionada, aproximadamente 55,000 empresas se dedican al comercio, 19,000 a las actividades de transformación y 39,000 a los servicios<sup>50</sup>.

En lo que respecta a la generación de empleos las 113,000 empresas generan 54,600 empleos en el sector industrial, 95,000 empleos más en el sector comercial y 193,000 en la rama de servicios. Particularmente en Oaxaca, el 68 % de los empleos están localizados en las Mipymes.

---

<sup>48</sup> Datos obtenidos de [http://www.oaxaca.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=section&id=17&Itemid=73](http://www.oaxaca.gob.mx/index.php?option=com_content&view=section&id=17&Itemid=73)

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid.

### **3.8 Antecedentes y características de la actividad empresarial en Huajuapán de León, Oaxaca**

#### **3.8.1 Antecedentes**

La Mixteca abarca territorios de los estados de Oaxaca, Puebla y Guerrero, por ello se conoce como Mixteca Oaxaqueña, Poblana y Guerrerense. La Mixteca Oaxaqueña es una extensión de terreno de aproximadamente 12,900 km<sup>2</sup>, dicho territorio está constituido por 154 de los 570 municipios totales del estado.

Esos 154 municipios están integrados en los distritos de Huajuapán, Juchitán y Silacayoapan, Nochixtlán, Coixtlahuaca, Teposcolula y Tlaxiaco.

La ciudad de Huajuapán de León que pertenece a la mixteca oaxaqueña está ubicada al noroeste de la capital del estado sobre la carretera internacional, aproximadamente a dos horas y media de distancia. Se encuentra en 17°52' de latitud Norte y 97°45' de longitud Oeste. Limita al Norte con el estado de Puebla y los municipios de Santiago Miltepec y Asunción Cuyotepeji, al Este con Santa María Camotlán y Santiago Huajolotitlán, al sur con los municipios de Santiago Cacaloxtepec y San Marcos Arteaga y al Oeste con San Jerónimo Silacayoapilla, San Miguel Amatitlán y Santiago Ayuquílilla y el estado de Puebla. Sus zonas conurbanas son: Santa María Xochixtlapilco, Acatlima y Rancho Solano.<sup>51</sup>

El clima de Huajuapán es templado pero en los últimos años se ha vuelto un tanto caluroso, con una temperatura media anual de 18°C y con una precipitación pluvial irregular.

La agricultura de la ciudad no es buena debido a la calidad del suelo, la orografía y la escasez de agua para el riego<sup>52</sup>. La actividad principal es el comercio y funge como centro

---

<sup>51</sup> H. Ayuntamiento de Huajuapán de León (2001) Plan de Desarrollo Urbano de la H. Ciudad de Huajuapán de León. Oax. Pág. 4.

<sup>52</sup> Mendoza Guerrero, Telésforo (1984). Ciudad de Huajuapán de León, Oax. Colección Glifo. México. Pág.51.

de abasto de muchas poblaciones aledañas u otros municipios, se cuenta con pocas empresas dedicadas a la producción, las que existen tienen como principal actividad la panificación, pastelería, purificación de agua, elaboración de muebles, diseño y construcción de estructuras, elaboración de artesanías, entre otras.

### **3.8.2 Las empresas en Huajuapán de León<sup>53</sup>**

Para entender el contexto de las empresas huajuapeñas, en su mayoría de tipo Mipyme es primordial realizar una revisión a la situación de las remesas puesto que son el segundo ingreso del país después del petróleo y el estado de Oaxaca ocupa el octavo lugar nacional en percepción de remesas, obteniendo ingresos por cerca de \$13,000,000,000 de pesos.<sup>54</sup>

Se calcula que cada año emigra cerca de 47 mil oaxaqueños a los Estados Unidos, con el porcentaje más alto de emigración, igualando a la media nacional de 1.6, lo que fomenta la dependencia económica doméstica de lo que los jefes de familia envían con periodicidad suficiente para la supervivencia de sus hogares, las remesas en proporción al PIB estatal representan el 10% con un crecimiento promedio anual del 8.56%<sup>55</sup>.

Más del 40 % de las remesas estatales son dirigidas a la región Mixteca, de ese porcentaje más del 90% se destina a mejoramiento de las viviendas y manutención; de todas las remesas no se incorpora a la economía formal ni el 1%, lo que dice mucho de la carencia de inversión y la falta de empresas fuertes que generen las oportunidades para las personas que han visto el fenómeno de la emigración como la única alternativa. Es ahí

---

<sup>53</sup> Tomado de Roseli Ortiz León, en la tesis Alternativas de financiamiento para las Mipymes: el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca.2003.

<sup>54</sup> Estado de Oaxaca, remesas y la economía informal. Obtenido de <http://www.scribd.com/doc/8619506/Oaxaca>

<sup>55</sup> *Ibíd.*

donde radica la importancia de generación de empresas mediante modelos alternativos como el CS.

Las Mipymes de Huajuapán de León se caracterizan en general, por ser empresas de tipo familiar con trabajo no asalariado para los miembros de la familia o bien por ser trabajadores por cuenta propia. Invierten sus ahorros en el capital de trabajo, surgieron como una necesidad económica y tienen finanzas inestables.

La mayoría de las empresas son administradas empíricamente, ya que sus dirigentes no cuentan con los conocimientos administrativos básicos, ya sean los dueños o alguna otra persona a cargo de dirigir el negocio.

Se caracterizan por ser empresas de trabajadores por cuenta propia o empresas familiares, lo cual no implica relación salarial. En promedio el 87.8% del personal ocupado es de planta, y el resto 12.2 % es personal temporal o eventual con alta rotación<sup>56</sup>.

No elaboran un plan de negocios antes de iniciar actividades, con la ilusión de ganar dinero en poco tiempo o por ser sus propios jefes, y debido a ello se enfrentan sin una estrategia a los problemas que surgen durante la marcha.

Se tiene un objetivo de crecer y expandir el negocio estableciendo nuevas sucursales, pero sin la realización de estudios de mercado, como consecuencia por lo regular perecen. Ello aunado a que sus productos son de baja calidad y a precio alto comparado con los productos de la misma o mejor calidad que están en el mercado.

Son empresas que normalmente no planean y las estrategias se van generando conforme surgen las necesidades, la mayoría de las empresas (75%) no inicia con un plan de negocios preconcebido.

---

<sup>56</sup> Tomado de Roseli Ortiz León, en la tesis Alternativas de financiamiento para las Mipymes: el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca.2003.

Se centralizan en el mercado de Huajuapán de León, ya sea por falta de visión o por una situación de obligado rezago tecnológico y de infraestructura para poder modernizar y ampliar sus empresas, como resultado de una mala o nula planeación, carencia de asesoría profesional o falta de acceso al financiamiento requerido para su fortalecimiento. Esto debido a que los principales problemas de las Mipymes son: falta de financiamiento, escasez de maquinaria, equipo y tecnología; escasez de materia prima y falta de conocimientos empresariales<sup>57</sup>. Los dueños que desempeñan el papel de directivos no cuenta con formación académica empresarial, en tanto que los directivos que son empleados poseen formación en las áreas económico administrativas.

Así se pueden encontrar a muchas empresas que implementan maquinarias obsoletas para sus procesos productivos mínimos, sobre todo en el área de alimentos, restaurantes y fondas.

En las empresas comerciales se presentan dos situaciones: suelen tener altos niveles de inventarios o carecen del producto que el cliente solicita, debido a una mala administración de recursos materiales.

Los problemas de las Mipymes son reflejo de la población que forma su mercado meta y que no tiene suficiente ingreso para consumir y ahorrar, lo que repercute en incentivos para invertir en activos fijos y en capital de trabajo que satisfaga necesidades locales de manera eficiente, desatendiendo el servicio o bajando la calidad del producto.

### **3.9 Comentarios finales del capítulo**

La dificultad de crear empresas bajo esquemas convencionales donde es necesario contar con los recursos suficientes o buscar financiamientos inalcanzables para la mayoría de los empresarios potenciales en regiones marginadas y considerando que se traen a cuento problemas estructurales de subdesarrollo industrial caracterizado por una falta de eficiencia, tradición empresarial, avance tecnológico, mano de obra calificada, ausencia de

---

<sup>57</sup> *Ibíd.*, Pág. 62

grandes líderes empresariales y el individualismo de trabajadores y directivos provoca no guiarse por los mismos objetivos.

De esta manera se puede señalar que impulsar el emprendimiento en un ambiente donde se carece de recursos en propiedad del empresario, hace necesario considerar esquemas alternativos como lo es el CS donde la unión de esfuerzos entre una persona con la inquietud de iniciar un nuevo negocio y sus redes sociales le pueden ayudar a obtener los recursos materiales, humanos y financieros para establecer y fortalecer empresas mediante la confianza y la participación voluntaria. Con alianzas y acuerdos es posible llegar a concretar la integración de cadenas productivas con empresas más fuertes o de otros giros económicos que le permitan a la empresa agregar valor a sus productos, así como conseguir asistencia técnica en planeación, tecnología, mercadotecnia, calidad y administración.



## **CAPÍTULO 4**

### **DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE CAPITAL SOCIAL EN LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO DE HUAJUAPAN DE LEÓN**

Para efectos de esta investigación se han estratificado las empresas de Huajuapán de la siguiente manera:

En el giro comercial se encuentran las que se dedican a la compra venta de productos de consumo, como abarrotes, zapaterías, tiendas de ropa, autoservicios, panaderías y pastelerías tradicionales o muy pequeñas que no utilizan un grado de industrialización importante en sus procesos, mueblerías, distribuidores de bebidas, etc.

Después están las que se dedican a la prestación de servicios como lavanderías, auto-lavados, hoteles, restaurantes y fondas de comida, algunos despachos de asesoría legal y contable, agencias de viajes, servicios de reparación a domicilio, talleres mecánicos, tintorerías, talleres de diseño, etc.

En el giro industrial tenemos a empresas de herrería y balconería, constructoras, diseño y construcción de estructuras, elaboración de muebles, etc<sup>58</sup>.

Para establecer las características y los niveles de CS existentes en las empresas de la localidad se aplicaron 79 cuestionarios a los dueños de diferentes tipos de firmas (en base a los cuestionarios que aparecen en el anexo 2), durante el periodo comprendido entre los meses de febrero y abril del año 2010. Se diseñó una investigación de tipo mixta, es decir, los instrumentos de investigación tienen una estructura combinada de encuesta (para información de corte cuantitativo) y de entrevista (para obtener información de tipo cualitativo).

---

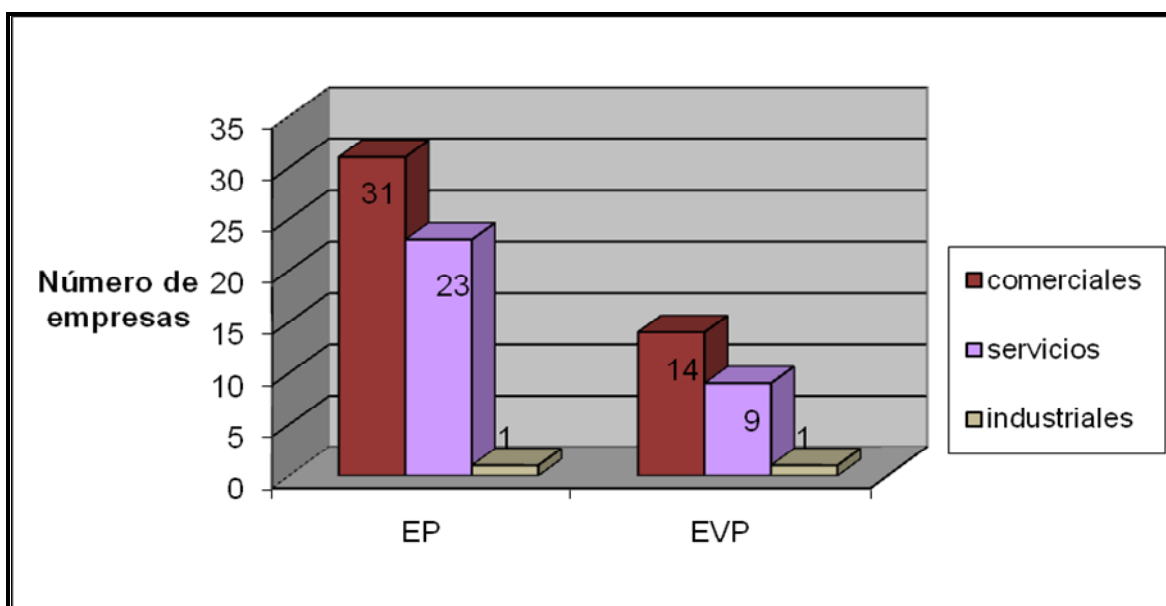
<sup>58</sup> Para mayor información sobre el proceso de determinación de la muestra y estratificación de las empresas ver anexo 1.

En el padrón de empresas existentes en el municipio proporcionado por autoridades del H. Ayuntamiento de Huajuapán de León no vienen datos que señalen si las empresas son de varios socios o de un solo dueño. Por ello se aplicaron dos instrumentos diferentes, uno para la categoría de **Empresas de un Propietario (EP)** y otro para **Empresas de Varios Propietarios (EVP)**, en lo que resta del documento se utilizarán estas siglas para referirse a cada una de ellas. Del total de entrevistas realizadas, 55 corresponden a EP y 24 a EVP.

#### 4.1 Resultados generales de las encuestas y entrevistas

Con respecto a la distribución de las empresa por giro de actividad en la gráfica 4.1 se observa que para ambos tipos de empresas las que predominan más son las comerciales.

**Gráfica 4.1 Distribución de empresas por giro económico, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

En las EP el 52% de los empresarios son originarios de Huajuapán, mientras que el 48% es de algún otro lugar. En el 33% de las EVP sus socios son de la ciudad y las restantes, 67%, cuentan con miembros de otros lugares, ello hace notar que las personas que tienden a la asociación lo pueden hacer con gente de otros lugares.

La tabla 4.1 presenta un comparativo entre el promedio de trabajadores en EP y EVP, las diferencias en la cantidad de empleos generados se debe a que en el caso de EVP se tiene comúnmente mayor capital para invertir por lo que son relativamente más grandes.

**Tabla 4.1 Número de trabajadores por giro económico al interior de cada categoría de empresas, 2010**

Número de trabajadores por giro económico	Categoría de empresa	
	EP	EVP
Comerciales	7	16
Servicios	7	9
Industriales	12	6
Media general	9	10

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

El año de creación promedio de las EVP es en 2001, las comerciales en el 2000, teniendo un rango de 1982 al 2009, las de servicios en el 2001, con un rango que va del año 1997 al 2008 y finalmente las más recientes en Huajuapán son las de giro industrial, creadas en 2007. Para el caso de las EP, las de servicios dicen ser las más antiguas, en promedio creadas en 1999, seguidas de las comerciales en el 2000, y finalmente las industriales que son las más nuevas, creadas en 2001. En tanto que los años de creación de las EP comerciales van desde 1987 hasta 2009, para las de servicios tenemos un rango de 1982 al 2006.

#### **4.2 Capital Social en empresas de un solo propietario (EP)**

La edad promedio de los empresarios en las EP es de 45 años, el 56% es de género masculino y de mayor edad. El 68% tiene un nivel de escolaridad de bachillerato y técnico (algunos tienen cursados unos cuantos semestres de carrera universitaria), en el nivel superior (licenciatura) está otro 20% de los empresarios y finalmente en el 12% están aquellos con nivel secundaria, siendo estos últimos fuertemente apoyados por familiares emigrantes a Estados Unidos, es decir, cerca del 100% de la inversión de empresarios con nivel educativo de secundaria proviene de las remesas.

El 56% de las firmas dice contar con Misión y Visión, lo que nos indica que empieza a existir una mejor organización en las empresas de Huajuapán. Los negocios que se dedican al comercio y a los servicios son más del 50% y tienen ya establecida su Misión y Visión. Cabe destacar que las mejor organizadas son las industriales, todas tienen bien definidos estos dos elementos; lo anterior se puede reforzar al revisar el nivel de escolaridad predominante de los empresarios que es el medio superior o superior con carrera trunca, ya que cuentan con un grado de preparación que les permite realizar una mejor dirección.

Aunado a lo anterior, el 29 % de las EP dice tener un equipo de líderes de la empresa a manera de un conjunto de administradores, de dicho porcentaje, el 56 % corresponde a las empresas comerciales, el 38% a las de servicios y finalmente el 6% a las industriales, estas últimas las mejor organizadas. Ahora bien, estos grupos de líderes al interior de las EP en Huajuapán están representados por el dueño y sus hijos en un 56%, seguido de un grupo de empleados gerentes con un 54%.

Con relación a los antecedentes de las EP en cuanto a si previamente nacieron como una sociedad se puede encontrar que el 41% de las firmas fueron creadas inicialmente como sociedades, de dicho porcentaje el 57% corresponde a las comerciales y el 43% restante corresponde a empresas de servicios.

Siguiendo con este punto, los entrevistados señalan que las dos principales causas de separación fueron:

- a) Algunos socios se cambiaron de lugar de residencia.
- b) Conflictos personales entre ellos, algunos de los socios quisieron apropiarse de la empresa después de vislumbrar que podía tener éxito; o bien porque tuvieron diferencias de tipo personal relacionados con la vida privada de los socios.

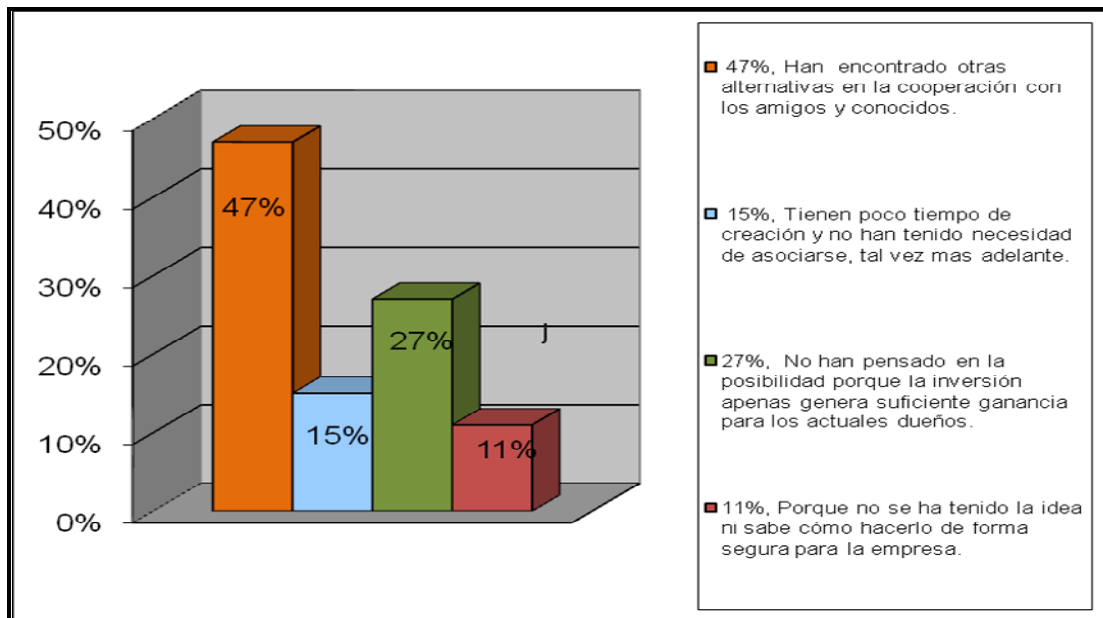
El socio que decidió quedarse con la empresa lo hizo por las siguientes razones:

- a) No tenía otra forma de sustento.
- b) Era el socio más antiguo y considero tener más derechos sobre el negocio.

c) Porque tenía buenas expectativas para la empresa y valía la pena continuar.

Dada la experiencia pasada, los dueños comentaron que por el momento no tienen planeado buscar más socios, lo que han hecho es buscar otras formas de apoyo informal como lo muestra la gráfica 4.2.

**Gráfica 4.2 Motivos por los que las EP no han recurrido a buscar más socios, 2010**



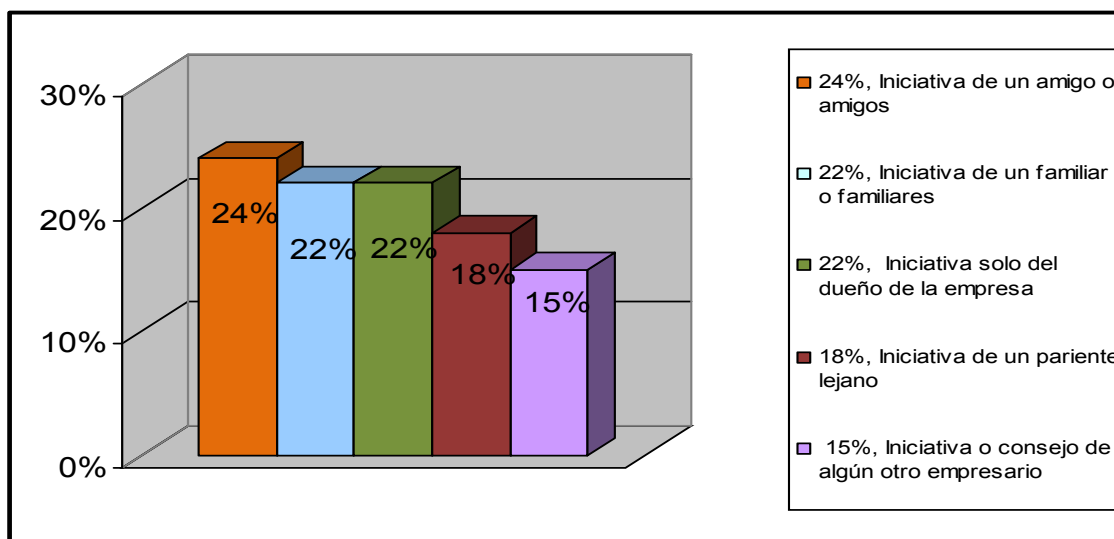
Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Lo anterior muestra que existen indicios de CS al interior de las empresas de Huajuapán, hay una disposición considerable para la cooperación con amigos y conocidos, lo que falta es más conocimiento sobre las formas de asociarse y sobre las ventajas que esto puede traer para la empresa; es necesaria esa información o asesoría porque se corre el riesgo de que el CS sea cerrado o de poco alcance; la pregunta es: hasta dónde es posible que se extienda dicho CS en un ambiente de competencia, que genera rivalidad, aspecto contrario a la cooperación, se corre el riesgo de que surja una manipulación basada en alianzas interesadas y egoístas.

Algo interesante dentro de las EP es el hecho de que las que se formaron originalmente con más socios, abandonaron el negocio o se separaron en promedio poco después de los dos años siguientes a la fundación; lo que concuerda con la estadística de que la mayoría de empresas nuevas desaparecen en los 2 primeros de vida. Lo que muestra claramente que en el caso de aquellas dónde la asociación fue crucial para su formación es también de vital importancia para su supervivencia.

Siguiendo con el análisis de los antecedentes para este tipo de empresas, al formular la pregunta: ¿De quién fue la iniciativa de formar la empresa?, se encuentran las repuestas que se muestran en la gráfica 4.3 donde se puede observar que hablando de redes de confianza, los amigos juegan un papel importante, debido a que ya se conocen y se tiene antecedentes de ellos, reconocen sus habilidades y defectos que en un momento dado podrían traer consecuencias a favor o contra de los objetivos perseguidos por la iniciativa empresarial, es decir, las redes de confianza generadas por la amistad son un caldo de cultivo de ideas para el emprendimiento.

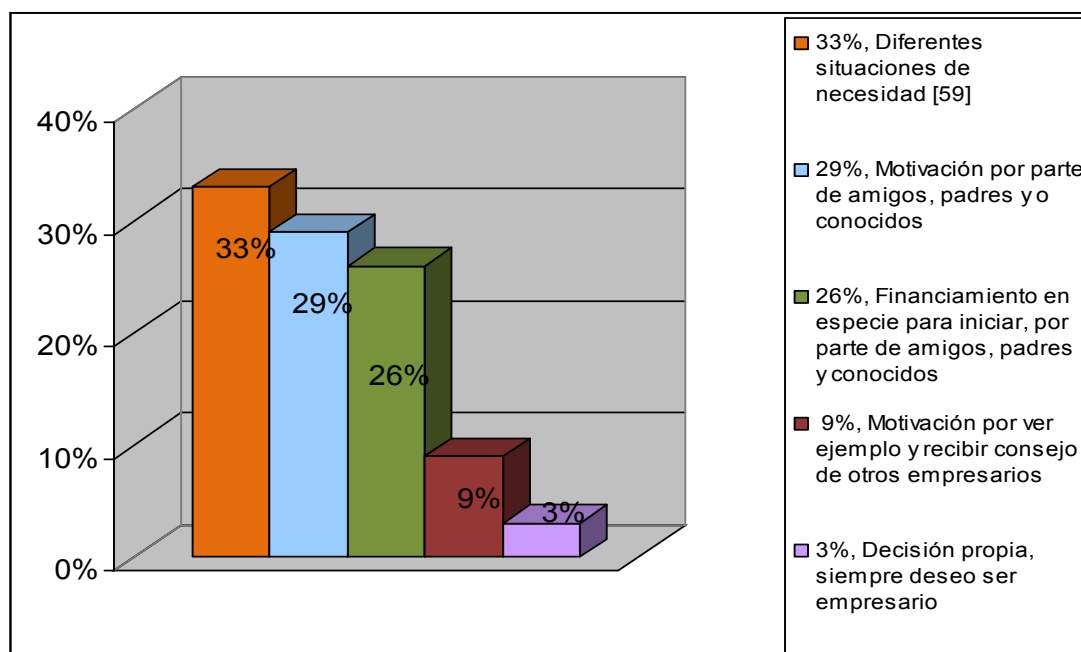
**Gráfica 4.3 Fuentes de motivación y apoyo para formar las EP, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Las razones (agrupadas en conjuntos de respuesta similares) principales para la formación de la empresas, se muestran en la gráfica 4.4.

**Gráfica 4.4 Razones para la formación de las EP, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas<sup>59</sup>

La principal razón de emprendimiento es la búsqueda de incremento en los ingresos para hacerle frente a las necesidades económicas familiares; por otro lado es de consideración importante que en los rubros de decisión propia para emprender y recibir un grado importante de motivación por ver ejemplo y consejo de otros empresarios reflejan la falta de emprendedores de propia iniciativa y de muy baja influencia por el ambiente; y hablando de esto último, los rubros de motivación por parte de amigos, padres y/o conocidos y el apoyo financiero o en especie por parte de esos mismos grupos sociales reflejan la realidad de un muy bajo o casi nulo nivel de acceso a financiamientos, lo que limita aun más la posibilidad de iniciar empresas.

El 40% de las empresas dijo que cuando tienen que contratar a algún trabajador para desempeñar algún puesto de “importancia o de confianza”, además de considerar sus conocimientos y experiencia profesional, considera otro tipo de referencias. El 50% de esas

<sup>59</sup> Diferentes situaciones de necesidad, según argumentos de los empresarios se refiere a situaciones económicas difíciles o economías domésticas inestables, altos niveles de endeudamiento e imposibilidad de hacerle frente a los gastos de consumo familiar con el nivel de ingresos que se tenía antes de iniciar la empresa.

dice solicitar cartas de recomendación y el otro 50% pide referencias personales para investigar un poco más acerca de la "calidad moral de las personas" y poder confiar en ellas.

El 17% de las firmas asegura que los puestos de "confianza o importancia" de preferencia están sólo en manos de familiares, conocidos o amigos cercanos, pero ¿por qué no se han permitido para personas ajenas a la familia o amistades?, los entrevistados argumentaron lo siguiente:

- a) Es una empresa familiar y los puestos son de los hijos.
- b) No se tiene dinero para pagar sueldos de administradores, además los familiares han estudiado para ello.
- c) Se desconfía de otras personas y hasta ahora no lo han visto como algo vital para la empresa, pero si lo han considerado útil.

En el 53% de las EP se fomenta un clima organizacional donde existe participación activa de todos los trabajadores; sin embargo, en el otro 47% en el que no se fomenta dicha situación por parte de la administración, se da la existencia natural de dicho ambiente de participación, lo que nos dan nuevos elementos para afirmar que existe cierto nivel de CS al interior de las estas empresas y que podría ser utilizado aún más en beneficio de ellas.

En el 51% de las EP se fomenta un clima organizacional, donde existe información de la aportación del esfuerzo de cada trabajador para lograr los objetivos generales, en este aspecto, las empresas comerciales son líderes con el 64%, seguidas de las de servicios con el 32% y finalmente las industriales con el 4%, siendo estas últimas en que se fomenta un mejor clima organizacional.

El 62% de las entrevistados menciona que el dueño de la empresa cuenta con información completa y suficiente para tomar decisiones importantes relacionadas con el negocio, las más informadas son las comerciales con el 65% de importancia relativa seguidas de las de servicios con el 32% y las industriales 3% de importancia relativa, esto

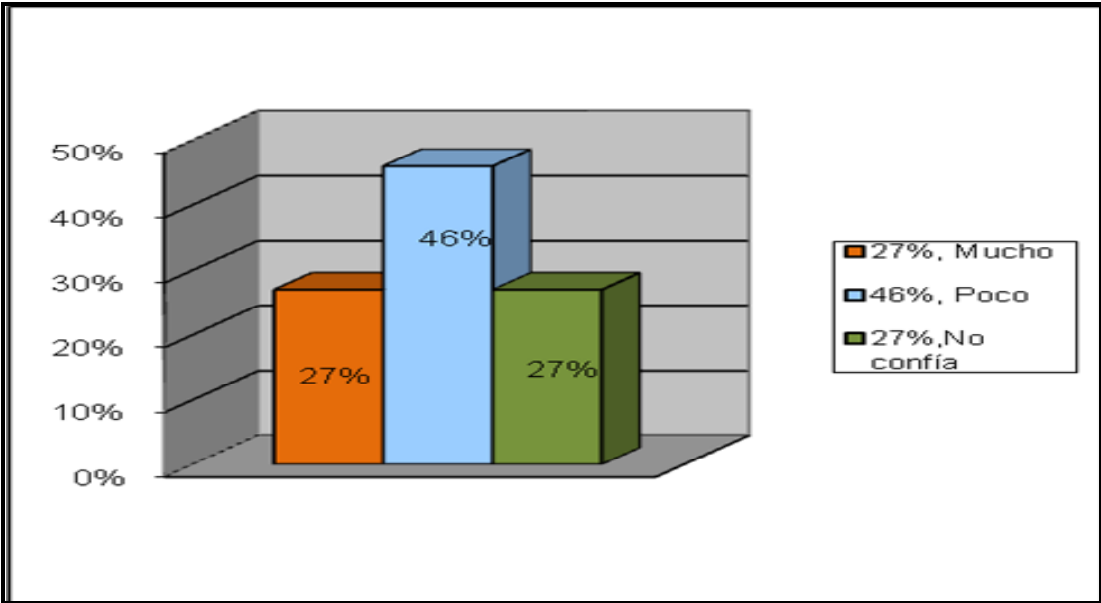


viene a dar nuevos indicios de la existencia de un acervo de CS en las firmas de Huajuapán puesto que mientras mejor informados estén los líderes de las empresas mejores decisiones pueden tomar.

Otro aspecto importante que está relacionado con los niveles de CS es el grado de confianza que los diferentes agentes económicos tienen en el sistema legal y las instituciones públicas. Las firmas en promedio confían poco, es obvio dadas las condiciones socioeconómicas que actualmente el país está viviendo, ver gráfica 4.5.

Por giros, las comerciales tienen el 66.66% de importancia relativa en la calificación de que confían mucho en el sistema legal e instituciones públicas, siendo las que más confían, un 33.33% que corresponde a las empresas de servicios.

**Gráfica 4.5 Confianza de las EP en el sistema legal e instituciones públicas, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

En la literatura se encuentran diferentes metodologías para medir los niveles de CS en un país, una comunidad o para ciertos grupos sociales. Dichas metodología incluyen la disposición que las personas tienen para pertenecer a alguna asociación civil, colaborar sin

finés de lucro es un indicativo de confianza colectiva. En relación a ello encontramos que el 51 % de los empresarios pertenece a alguna asociación civil, grupo cultural o religioso en promedio desde hace 5 años a la fecha.

Anteriormente mencionamos que el 41 % de las EP nacieron como sociedades pero al final quedaron en manos de un dueño, lo que ha limitado la disposición para buscar más socios. Sin embargo, los empresarios han establecido cierta cooperación con otras empresas como se puede observar en la tabla 4.2; dicha cooperación consiste en proporcionarse los medios para ampliar el mercado, asesorías de mejora continua, asesoría para solución de conflictos cotidianos, etc., de manera informal en la mayoría de los casos y pagada solo cuándo se tiene un contrato de servicios.

**Tabla 4.2 Comunicación de las EP con otras empresas, 2010**

	%		%
Empresas que tienen comunicación con otras de la competencia o cualquier otro giro.	55	Empresas que no tienen comunicación con otras de la competencia otro giro, pero que alguna vez la tuvo.	44
Tipo de firmas con las que tienen relación		Tipo de firmas con las que tuvieron relación	
Comerciales	66.66	con empresas comerciales	66.00
de servicios	30.0	con empresas de servicios	44
Industriales	3.33	con empresas industriales	0.00

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

La comunicación que alguna vez tuvieron las EP con otras firmas duró aproximadamente tres años y terminó por las siguientes razones:

- a) Empezó a notarse cierta rivalidad en el mercado.
- b) Había competencia entre las firmas.
- c) Conflictos personales con los dueños de la otra empresa.

- d) En algunos casos la otra compañía copiaba las estrategias de mercado y robaba a los clientes deslealmente, con mentiras.
- e) La otra compañía cambió de domicilio o salió del mercado.
- f) Dejaron de utilizar los servicios que les prestaban de consultoría.

Actualmente ya no han establecido vínculos con otras empresas o clientes por las siguientes razones:

- a) Se tiene la mala experiencia de que no funcionó.
- b) Para evitar conflictos nuevos con otros empresarios mejor mantienen distancia.
- c) No desean pasar por otro conflicto por una mala competencia donde haya trampas.

En otros casos se tienen contactos pero no hay más comunicación que la de compras y ventas, en realidad no se ofrece mayor cooperación ni negociaciones amistosas, todo es respetando políticas porque es difícil confiar en la competencia y no hay mucho tiempo de hacer amigos o buscar contactos para beneficiarse. Esto lógicamente muestra cierta debilidad en los niveles de CS.

Siguiendo con el tema de la cooperación también se tomó en cuenta lo referente a la comunicación con empresas que son clientes o proveedores de la firma debido a que con ellos habría posibilidad de establecer una relación más estrecha, ver los datos que presenta la tabla 4.3.

**Tabla 4.3 Porcentaje de EP que tiene comunicación con proveedores y/o clientes, 2010**

Alguna de esas empresas es cliente o proveedor	63.33%
clientes	47%
proveedor	53%

Fuente: Elaboración propia con de entrevistas

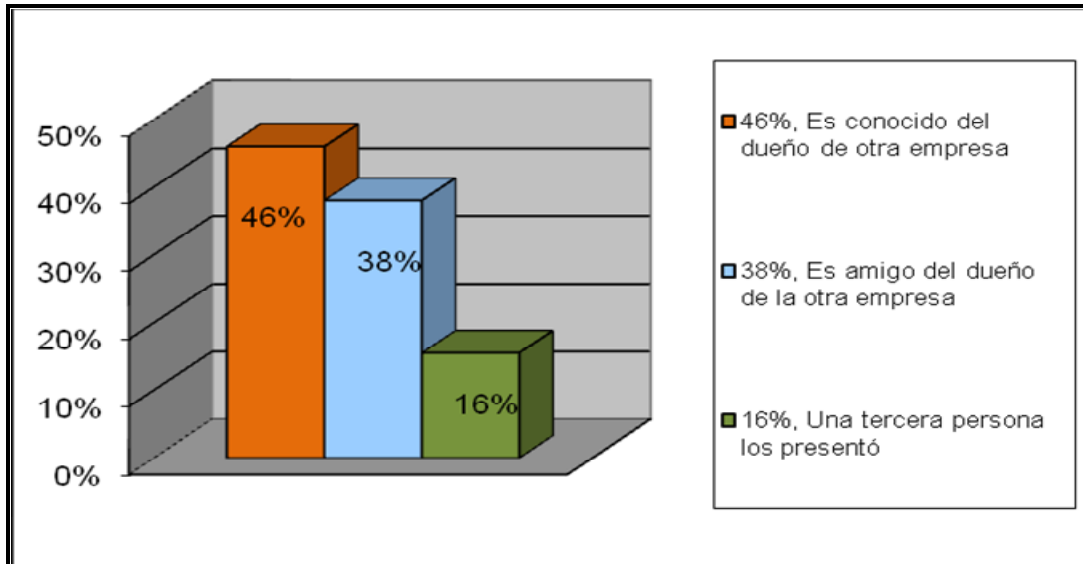
De las EP que tiene comunicación con otras y cuyas empresas con las que se comunica son sus clientes o proveedores, el 63% tiene algún tipo de cooperación que va más allá de la relación de negocios normal, esa cooperación les ha ayudando a encontrar mercados, establecer algunos contactos con las autoridades municipales para conseguir licencias y trámites; también han colaborado para patrocinar aniversarios o eventos y para hacerle frente a firmas como Bodega Aurrerá mediante mejores modalidades de pago como respuesta a la necesidad mutua de seguir haciendo negocios. Han encontrado más clientes con buena publicidad de boca a boca, han tenido mayor plazo de financiamiento, capacitación aún cuando no sea de manera formal, se pueden consultar por teléfono todo el tiempo acerca de especificaciones del producto, etc. También con capacitaciones en cuanto a técnicas más novedosas y equipos totalmente gratis y finalmente algunos empresarios han acordado expandirse hacia nuevos mercados.

Las razones por las que se ha establecido la comunicación han sido:

- a) “Porque así nos beneficiamos mutuamente”.
- b) “Les compramos y podemos vender para seguirles comprando mas, porque somos buenos amigos”.
- c) “Les compramos buenas cantidades y además somos buenos colaboradores con otro negocio que tenemos idea de establecer”.
- d) “Es la mejor forma en que podemos ayudarnos puesto que nos permite tomar buenas decisiones financieras mientras llega la cobranza y planear estrategias de mercado”.
- e) “En relación a clientes le ofrecemos buenos descuentos sobre compra y trato preferencial, por su parte los clientes nos comentan acerca de la competencia, así obtenemos información útil del mercado”.

Complementando lo anterior, la gráfica 4.6 muestra cómo surgió la comunicación de las EP con otras empresas.

**Gráfica 4.6 Razones por las que surgió la comunicación/cooperación de las EP con otras empresas, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

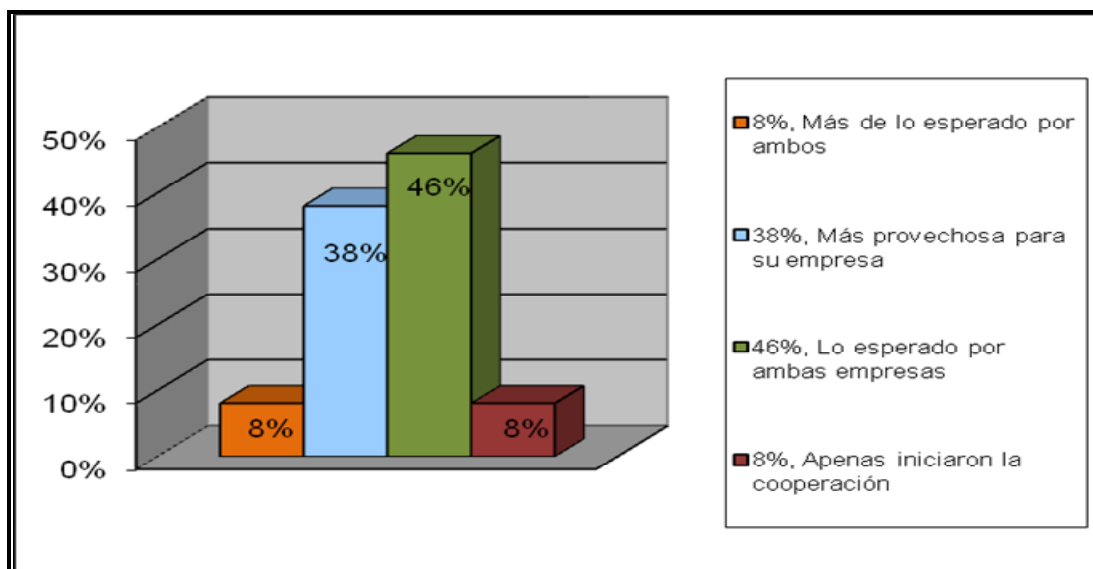
En el 54% de las EP que tienen comunicación y cooperación con otras empresas ésta se ha dado de palabra, mientras que el otro 46% utiliza algún tipo de contrato formal. Las firmas comerciales son las que más confían en los acuerdos informales, es decir, la mayoría de las EP confían en los acuerdos de palabra, dado que el mayor número de estas empresas pertenece a este giro. Ahora bien, las de servicios recurren mas a los contratos formales; las industriales, todas utilizan acuerdos formales a manera de contrato para el negocio pero la cooperación extra que no esta establecida en un documento se da de manera natural porque así conviene a ambas.

En el caso de las EP que implementan acuerdos de palabra, cuando hay incumplimiento del mismo, simplemente se termina la relación de negocio o se deja de dar apoyo extra cuando se llega a traicionar la confianza.

Es importante señalar que existe desconfianza natural de todo empresario al momento de trabajar con otras entidades u organizaciones por eso en gran medida se hacen contratos y es comprensible porque están de por medio las ganancias de las empresa, el patrimonio y la supervivencia de la misma.

La gráfica 4.7 presenta la percepción de los empresarios respecto a los resultados obtenidos de la cooperación inter firmas.

**Gráfica 4.7 Resultados de la cooperación entre las EP y otras, 2010**



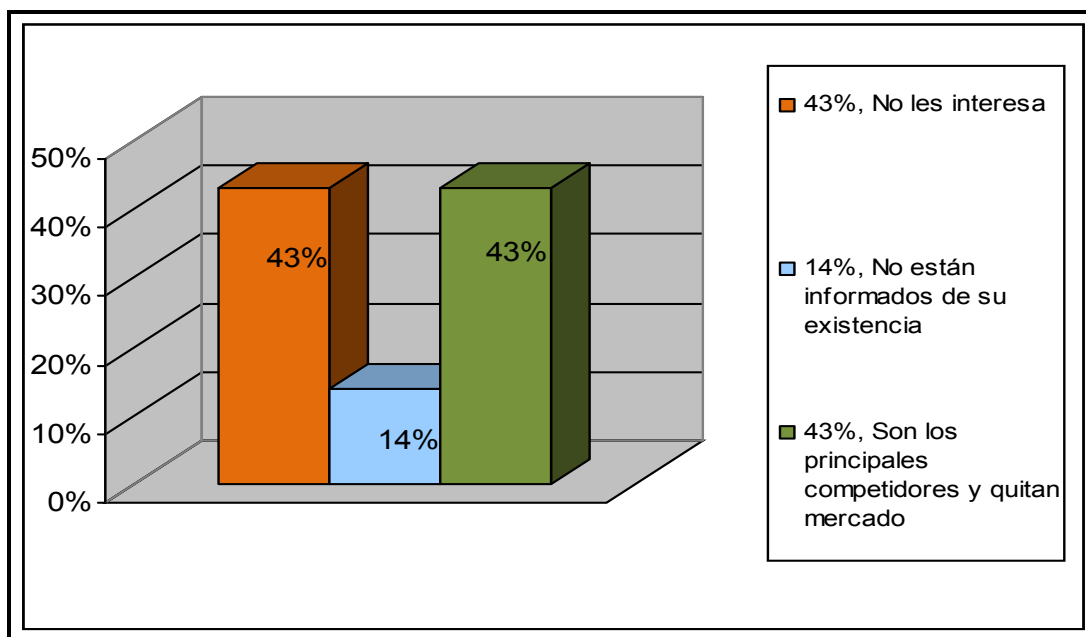
Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Los empresarios manifiestan que el objetivo principal de establecer esa cooperación o alianza fue buscar mercados nuevos, crecimiento empresarial, más contactos (palancas), fortalecer las finanzas de la compañía, mantener y ampliar el mercado, tener más ventas para generar mayores ganancias y mantenerse a la vanguardia en conocimientos técnicos y lograr crecimiento para la organización.

Ellos aseguran que se ha cumplido con el objetivo de la cooperación. Después de un tiempo de iniciarla se vieron los beneficios, se obtuvieron grandes logros gracias a los contactos en el gobierno de Huajuapán y algunas dependencias, se han logrado buenos manejos financieros aprovechando los plazos de pago y se tienen mejores aplicaciones del dinero disponible, se consiguieron ventas extra gracias a la recomendación publicitaria que hacen las empresas clientes con las que se tiene una relación más que comercial.

En la gráfica 4.8 se pueden observar las causas por las que otras EP no han establecido comunicación ni colaboración con otras empresas o clientes.

**Gráfica 4.8 Causas por la que no se da la comunicación entre algunas EP y otras, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

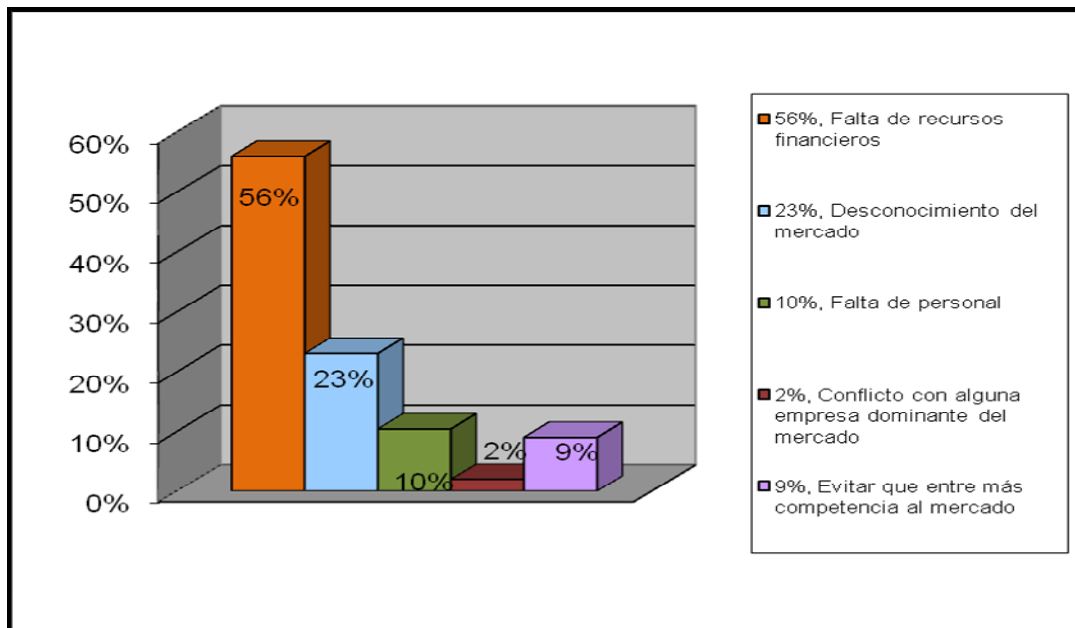
El 95% de los entrevistados menciona que durante los últimos años el número de contactos sociales externos a su organización ha aumentado, ya sea contactos del dueño o de otro miembro de la administración o de algún o algunos miembros de su familia, hijos, hermanos, esposa, etc., mientras que el 4% no lo sabe, y el 1% dice que no. Dichos contactos que han proporcionado beneficios a las empresas se han conseguido por varias vías, las más importantes son: gracias a la vida social de los empresarios, asistencia a eventos culturales o de invitaciones a festejos y convivencias; así han conseguido contactos de tipo político y de instituciones importantes como bancos y se han buscado expresamente para que sirvan de apoyo a la empresa.

Por giro económico son las empresas de servicios e industriales las que más han logrado un aumento en sus relaciones sociales.

El 82% de los empresarios asegura que los contactos sociales en algún momento dado les han sido de utilidad como apoyo para enfrentar algún problema o reto de la empresa, siendo las comerciales las que más los utilizan, 51%, seguidas de las de servicios, 47%, y finalmente las industriales con el 2%.

Al respecto la gráfica 4.9 muestra diferentes situaciones del acontecer empresarial dónde han sido aprovechados los contactos sociales por las EP.

**Gráfica 4.9 Situaciones dónde han sido de utilidad los contactos sociales para las EP, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Viendo lo anterior en cada uno de los giros económicos:

- En falta de recursos financieros o materiales, las empresas comerciales tienen un 41%, las de servicios con el otro 59%.
- En cuanto al desconocimiento del mercado meta, en las EP comerciales se tiene un 55%, las de servicios con el otro 45%.
- En falta de personal capacitado, en EP comerciales se tiene un 60%, las empresas de servicios e industriales con el otro 20% cada una.



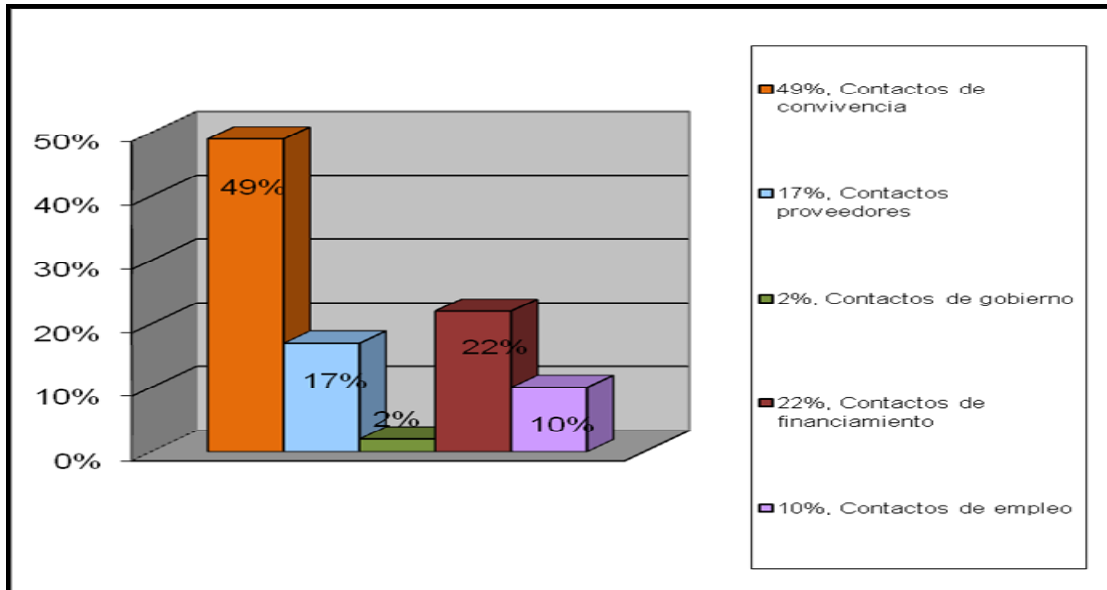
- Ahora en oposición de otra empresa dominante del mercado, en las EP comerciales se tiene el 100%.
- Finalmente en evitar que entre más competencia al mercado, en EP comerciales se tiene un 75% y las de servicios con el otro 25%.

Cuando alguno de los contactos sociales se “compromete a apoyar en algo“ y no lo hace, el 36% de los empresarios asegura que deja de “confiar en ellos” y nunca más vuelve a considerarlos como una fuente de apoyo a la que puede recurrir, el otro 64% argumenta que sigue confiando en ellos porque sabe que el apoyo o ayuda no depende totalmente de los colaboradores, siempre hay contingencias.

El 71% de los empresarios asevera que cuando tiene que recurrir a algún contacto, confía más en los contactos de él mismo, el 24% en los de sus familiares, y finalmente el 5% en los de los administrativos o líderes.

Al hablar de los tipos de contactos sociales de la administración o de la familia o del dueño se tiene una amplia clasificación y dentro de estas categorías los empresarios de Huajuapán mencionan darle mayor importancia a sus conocidos de convivencia y de financiamiento, lo que hace notar que la mayor necesidad de las EP es el recurso financiero y que una buena fuente del apoyo que reciben proviene de sus amistades, inclusive retomando lo anteriormente planteado de que los contactos de financiamiento y de gobierno se han conseguido gracias a los contactos de convivencia, ello refuerza la proposición de que un empresario sociable tiene más posibilidades de enfrentar algún problema o contingencia, ya que las empresas son sistemas naturalmente abiertos. Ver la gráfica 4.10.

**Gráfica 4.10 Contactos de las EP que han sido obtenidos gracias a la vida social, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Continuando con este aspecto de la socialización en las EP, se puede encontrar que un promedio de 2 líderes (dueños o miembros del equipo de administración en el caso de que exista) han conseguido beneficios para la empresa en relación a contactos sociales en aplicación a negocios, la media general es de 3, ello nos habla de la efectividad de estos contactos sociales cuando son utilizados en los negocios.

El 78% de las EP considera que la cooperación es beneficiosa, a pesar de que varias de ellas no mantienen actualmente relación con otra considerando que puede haber beneficios de la relación entre empresas. Por giro económico el 58% de las comerciales creen en los posibles beneficios de la cooperación, seguidas de las de servicios con 40% y al final las industriales con el 2%.

Las EP que no consideran que la cooperación pueda ser benéfica comentan que su postura se debe a que las demás empresas son o se pueden volver competencia porque hasta ahora no han necesitado ayuda y van bien en el negocio, otros manifiestan que no saben si se puede utilizar cooperación para obtener beneficios mutuos, tampoco saben de la

existencia de alguna firma que desee cooperar con la suya, se piensa que se pueden lograr los objetivos solos con unidad en la empresa y con buena administración, algunos dueños han fortalecido a sus organizaciones con financiamiento y buena reinversión pero no consideran útil relacionarse con otra firma para trabajar juntos.

Los empresarios también mencionan que cuando la empresa enfrenta un problema que tal vez podría solucionarse con algún tipo de cooperación pero dado que no la consideran, enfrentarlo es complicado, señalan que tal vez sería más fácil con "palancas" o apoyo pero lo hacen con trámites. Algunos otros comentan que resuelven las cosas solos con los recursos propios pero reconocen que podría ser un poco más sencillo con algunos contactos, que no necesariamente sean empresas; otros han resuelto sus conflictos trabajando con el personal administrativo para poder superar obstáculos gubernamentales y financieros, y también han recurrido a asesorías profesionales.

En el caso de no tener contactos sociales o tal vez los tiene pero no los considera como una opción de apoyo, ¿por qué no lo hacen?, las EP mencionan que sí los tienen pero no los consideran porque son solo contactos sociales, otros plantean que no porque no tienen conocimientos útiles y solo mantienen una relación de convivencia y no de trabajo, o bien, porque los amigos y conocidos de convivencia no tienen interés en asuntos de negocio, por lo que no les han propuesto ningún tipo de colaboración o les han pedido ayuda. Otras razones son el simple desinterés en recurrir a los contactos para buscar apoyo en alguna situación problemática de la empresa o bien, en algunos casos se tienen planes bien elaborados para no necesitar de los contactos sociales, y porque a estos los utilizan para problemas familiares o personales no para los problemas del negocio.

#### **4.3 Capital Social en las empresas de varios socios (EVP)**

El promedio de socios que integran las EVP es de 3, las empresas comerciales cuentan en promedio con 4, seguidas de las de servicios e industriales con 3. Ello muestra que existe un buen grado de asociación en las firmas dado que el promedio de trabajadores en cada una es de 13.

Al indagar sobre el momento en que se formó la sociedad, el 50% de los empresarios EVP manifiestan que los socios se incorporaron conjuntamente en un mismo momento durante la vida de la empresa, ya sea los que fundaron la empresa o los que se integraron posteriormente. En el otro 50% se presentó el caso de integración paulatina.

El 54% de las EVP menciona que originalmente el negocio comenzó con un solo dueño, después llegaron los otros inversionistas; el promedio de tiempo de llegada de los demás socios es de 3.5 años después de su fundación. Las firmas comerciales y de servicios son las que tienen esta característica porque las industriales todas se fundaron siendo sociedades, esto puede ser en parte porque se requiere mayor monto de inversión en materiales, maquinaria y equipo, además estas empresas necesitan personal interdisciplinario para su buen funcionamiento y ese puede ser otro motivo por el que desde un inicio se piensa en socios.

En el 70% de las EVP los socios tienen la misma participación en el negocio en cuanto a trabajo o actividades a realizar principalmente porque las aportaciones son proporcionalmente iguales y porque se estipuló en un contrato.

Como se mencionó anteriormente, en cuanto al lugar de origen de los socios se encuentra que en el 33% de las empresas todos sus socios son de Huajuapán de León, el restante 67% cuenta con miembros de otros lugares. La ciudad tiene cada vez más población procedente de lugares cercanos o de otros Estados, existen varios casos en los que por ejemplo uno de los dos jefes de familia es trasladado a este lugar por cuestiones laborales, por lo que el cónyuge puede comenzar o buscar algún tipo de actividad productiva. Las empresas de servicios son las que principalmente tienen miembros originarios de la ciudad, esto puede ser explicado en primer lugar por la recepción de remesas, algunas personas las utilizan para poner un pequeño negocio y otras como las cajas de ahorro y los negocios de empeño han aprovechado esta situación, reforzada por las condiciones económicas actuales del país. Otra explicación es que la gente puede estar aprovechando los conocimientos y recursos materiales o financieros en la asociación para ir

más allá de los límites del círculo familiar, lo cual es de suma importancia para que el CS pueda surgir y se utilice en pro de las organizaciones lucrativas.

En relación a la distribución por género de los socios, se encuentra que los varones tienen mayor presencia que las mujeres, 2 a 1 en promedio por empresa. La edad promedio es de 34 años, en las mujeres es de 35 años y 32 años para los varones; los jóvenes varones tienen mayor confianza para trabajar entre ellos, lo que habla de la existencia de CS marcado por el género y la edad e incluso por aspectos culturales, es probable que los varones aún sean algo renuentes a hacer “negocios con mujeres”.

El nivel promedio de escolaridad de los socios es predominantemente superior (licenciatura o ingeniería) con un 52%, seguido del nivel medio superior (bachillerato o nivel técnico) con 44% y en proporciones pequeñas otros con secundaria, 3%, y finalmente solo un 1% de socios sin escolaridad avalada por un certificado oficial. Estos datos refuerzan lo que la literatura menciona con respecto a que, a mayor escolaridad mayores niveles de CS. Si a lo anterior se le suma el hecho de que el 62.5% de las EVP dice tener una misión y visión claramente definida, esto es señal de que las EVP están mejor organizadas, tienen una estructura más formal y son más disciplinadas en su forma de administrar los negocios. La asociación plantea la posibilidad de tener mejores empresas.

Los empresarios EVP afirman que la principal influencia que tuvieron para crear sus negocios fue de parte de amigos y familiares (38%), parientes lejanos o familiares políticos (16%) y por el apoyo de algún empresario conocido por alguno de los socios de la empresa (8%). Estos datos muestran la estrecha relación que existe con miembros que son familiares, lo que puede apoyar el CS pero también puede limitarlo cuando no traspasa los límites de lazos sanguíneos, es una de las cosas que han provocado que en México las empresas sean principalmente de tipo familiar y ha fortalecido la desconfianza hacia personas ajenas a la familia.

En la tabla 4.4 se puede observar la distribución proporcional de cada motivo de asociación al interior de cada uno de los giros de actividad, y en total la importancia

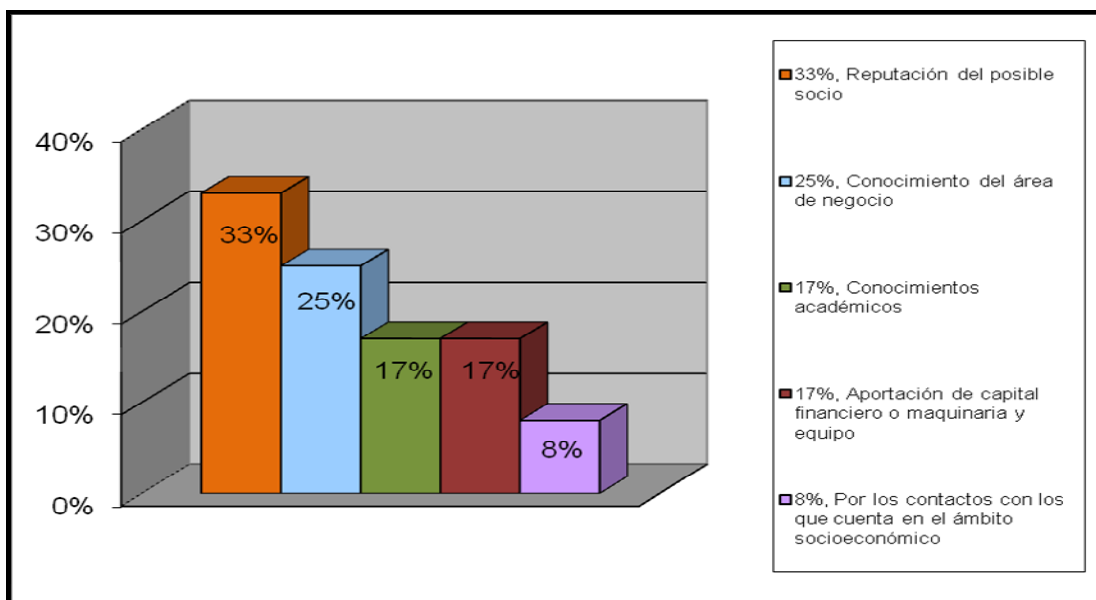
relativa de cada motivo de asociación; así mismo en la gráfica 4.11 se presentan los principales criterios de asociación de las EVP.

**Tabla 4.4 Motivos que llevaron a las EVP a asociarse, clasificados por giro económico, 2010**

<b>Motivos</b>	<b>Importancia relativa total del motivo de asociación</b>	<b>Empresas Comerciales</b>	<b>Empresas de Servicios</b>	<b>Empresas Industriales</b>
Para tener mayor monto de inversión, equipo e infraestructura	29%	36%	22.20%	45%
Aumentar los beneficios económicos	21%	21%	22.20%	0%
Los socios tenían diferentes factores de la producción	21%	29%	11.10%	0%
El otro socio tenía experiencia como empresario	17%	7%	22.20%	55%
Competir mejor en el mercado	12%	7%	22.20%	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

**Gráfica 4.11 Principales criterios de asociación de las EVP, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Por giro económico se tiene que el principal criterio de asociación en las EVP comerciales es la reputación del posible socio, en el caso de las de servicios es el conocimiento del área de negocio al igual que el de aportación de capital financiero, finalmente las de giro industrial el criterio utilizado es el de los contactos con los que cuenta en el ámbito socioeconómico.

El 33% de los empresarios en las EVP han iniciado negocios basándose en el mismo esquema de la asociación (cada empresario por su cuenta). Por giro económico, las EVP industriales son líderes, todas se han conformado bajo el mismo esquema, seguidas de las de servicios con un 33% y finalmente las comerciales con un 28%.

Ahora bien, el 25% de las EVP han emprendido otros negocios (conjuntamente todos los socios), teniendo participación con un 66% en el giro comercial, y el restante 44% en el giro de servicios.

Como en toda empresa, en algún momento han tenido conflictos entre los socios, lo que han puesto en peligro la existencia de las mismas, 25% manifestaron esto. Las principales causas de los problemas han sido:

- a) De índole personal<sup>60</sup>.
- b) Cambio de lugar de residencia de algún socio y por esa razón querían recuperar su inversión de manera inmediata, lo que originó problemas con ellos.
- c) Problemas económicos urgentes de algún socio por lo que solicitan el dinero que corresponde a su inversión.
- d) Que algún miembro tenga una mejor oportunidad de trabajo en un momento de crisis por lo cual decidió irse.

La forma más efectiva que han encontrado para resolver los conflictos es con diálogo y negociación que motive a continuar con el negocio. La última alternativa que se implementa son sanciones y término de la sociedad.

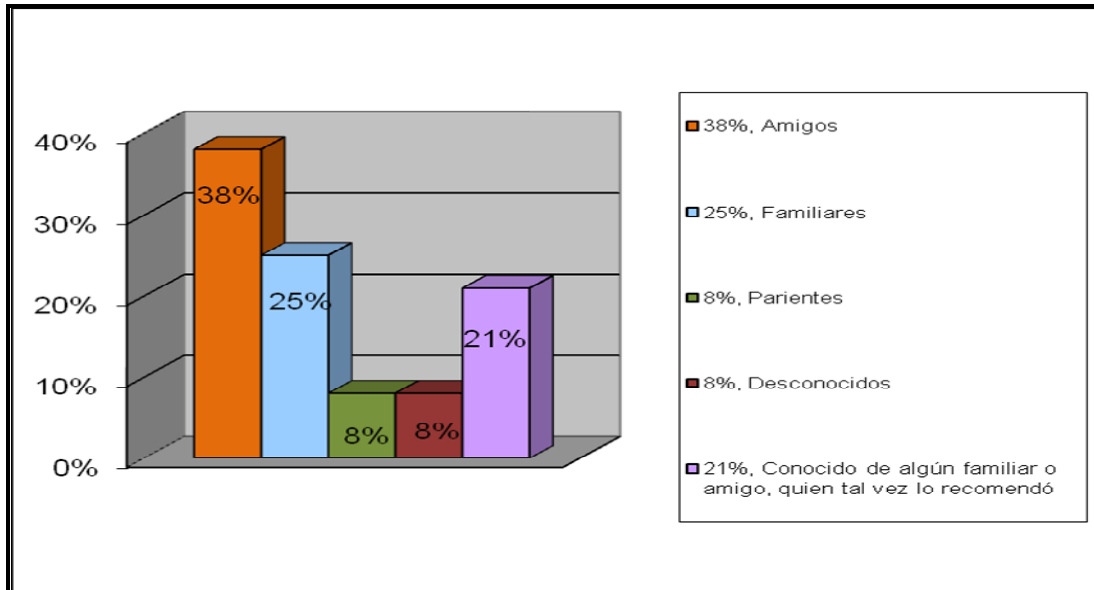
La gráfica 4.12 presenta el tipo de relación que mantenían los socios en las EVP antes de emprender el negocio.

---

<sup>60</sup> Diferentes situaciones problemáticas entre los socios, intromisión en la vida privada, conflicto de ideas y malas maneras de proceder no respetando la existencia del otro socio para tomar decisiones, enemistad con el otro socio por sus errores o por competencia en querer ser el único dueño.



**Gráfica 4.12 Relación que existía entre los socios de las EVP  
antes de iniciar la empresa, 2010**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de entrevistas

Es importante señalar que el 22% de los socios eran empresarios antes de iniciar la sociedad. En el 38% de las empresas todos los socios son familiares y ante la posibilidad del ingreso de nuevos socios que no lo sean, los empresarios argumentan que no, por lo siguiente:

- a) Las ganancias son suficientes para cada socio actual, es decir que no quieren sacrificar ganancias presentes por un mayor monto de utilidades futuras que les podrían proporcionar el incremento de la inversión y el trabajo de nuevos socios.
- b) La empresa es familiar y el objetivo de ello es que la familia gane dinero y el ingreso sea cada vez mayor.
- c) Se tiene cierta desconfianza hacia las personas ajenas a la familia.
- d) Los conocimientos de los familiares son suficientes para manejar la empresa, no se necesitan apoyo de nadie más o ajeno a la familia. Considerando ésta última afirmación se nota el valor arraigado de la familia en donde se trata de

beneficiar a cada integrante pese a que ello signifique no contratar o permitir la entrada a socios con más capacidad de fortalecer la empresa.

Como dato adicional el 28% de las EVP comerciales son familiares y el 44% de las de servicios también lo son; las firmas industriales presentan un caso interesante ya que todas son familiares, están bien organizadas en su administración debido en parte a que sus socios tienen el mayor grado de estudios que en las de otros giros, esa preparación de sus socios facilita la buena organización y responde a la necesidad natural de la empresa de sobrevivir y la posibilidad de crecer manteniendo una administración más científica. Así mismo se debe cumplir con las normatividades para la existencia y funcionamiento de este tipo de empresas lo que lleva a la búsqueda de socios con un nivel de preparación mayor. Las familias con EVP industriales son de clase media alta y alta que cuentan con una cultura que les permite mayor desarrollo que las clases mas desprotegidas y una buena educación formal lo que los hace buenos candidatos a la asociación.

El 75% de las EVP menciona que todos los integrantes del consejo (Socios) participan activamente, otro 25% señala que sólo el 15% de sus socios participan activamente dedicándose a actividades de administración, ventas y dirección.

En el 66% de las EVP los socios tienen la misma participación accionaria ya que así lo acordaron desde un inicio, en algunos casos fue de palabra y en otros por medio de un contrato. En el restante 44% los miembros tienen una participación accionaria distinta debido a que los montos de inversión fueron diferentes.

Del total de las EVP donde los socios tienen la misma participación accionaria encontramos que el 81% participa de manera igualitaria en la toma de decisiones, en el otro 19% no participan de manera equitativa debido a lo siguiente:

- a) No asisten todos los socios a las reuniones de toma de decisiones.
- b) Algunos de los socios no tienen conocimientos del negocio.
- c) Trabaja activamente pero no tiene suficiente experiencia.

d) Cada quien toma decisiones en el área en la que está trabajando, se establecen los objetivos y se decide para ello individualmente, es decir no existe mucha integración.

En la mayoría de las EVP los socios cuentan con información completa y suficiente para tomar decisiones importantes lo que habla de un buen nivel de información de los líderes, en los casos en los que no se tiene información suficiente, se hace una reunión para comunicar las situaciones antes de cualquier decisión pero sólo se da la información más importante sin entrar en detalles. Las decisiones suelen tomarse en áreas específicas de la empresa, si es una cuestión vital se comunica rápidamente a todos los socios y la mayoría decide si es que alguno(s) no asiste a la reunión.

Por giro económico, las EVP industriales son las más informadas, todos los socios tienen acceso a información completa para la toma de decisiones, seguidas de las comerciales con 85% y finalmente un 55% de las de servicios. Es decir, en general se nota que las empresas en su mayoría se preocupan por tener información que les permita tomar decisiones.

La mayoría de las EVP afirma contar con actas de asamblea con el dato actualizado de los socios, lo que habla del grado de participación e información, así como del nivel de integración que tienen dentro de la organización. Nuevamente las EVP industriales son las líderes en este aspecto, seguidas de las comerciales y de las de servicios.

Para el 92% de firmas los socios no han cambiado, el 8% de ellas ha tenido un rotación de los mismos cada cierto tiempo principalmente porque deciden invertir en otro negocio o simplemente se han ido de Huajuapán. Lo que en ocasiones ha puesto en riesgo la existencia de la empresa como se ha comentado anteriormente.

Ahora bien, en la mayoría de las organizaciones los beneficios económicos son un fuerte incentivo para continuar en la sociedad; sin embargo; existe una proporción del 21% de empresas en donde se manifiesta que otro incentivo de fuerza para mantener la sociedad

es el apoyo por la amistad o la unión familiar y se piensan que en el futuro esto les podrá generar más beneficios económicos. Es razonable que el motivo más importante sean las ganancias pero también lo es que dichas ganancias se vean como resultado precisamente de cuidar esas sociedades, al fortalecerlas creando ambientes organizacionales armoniosos y fomentando las relaciones informales se crea un grado de motivación importante que les permitirá tener empresas con mejores desempeños.

Entre los empresarios que mencionaron tener motivos distintos de los incentivos económicos para continuar con la sociedad son principalmente del giro comerciales y esto viene a ser lógico si se considera que en el caso de las empresas industriales el monto de inversión es mayor y por ello a mayor riesgo de pérdida es preferible mantener la sociedad con la esperanza de mayores ganancias y el dinero se convierte en el incentivo principal en estos casos.

Todas las empresas coincidieron en que cuando tiene que contratar a algún trabajador para que tenga que desempeñar algún puesto de “importancia o de confianza”, además de considerar sus conocimientos y experiencia profesional consideran otro tipo de referencias, como las cartas de recomendación, sobre todo por seguridad y para contar con personal capacitado y de buena “calidad moral”<sup>61</sup>.

Casi la mitad de las firmas manifestó que los puestos de “confianza o importancia de preferencia están sólo en manos de familiares y conocidos o amigos cercanos porque no se confía fácilmente en personas ajenas sin tener un buen control interno en la empresa, esto es comprensible si pensamos en que está en juego el patrimonio y las ganancias de la empresa.

Las EVP que más confían en el personal que no es de su familia son las de servicios, seguidas de las comerciales, ello responde a la misma naturaleza de las empresas, con

---

<sup>61</sup> Término amplio que definen como los valores, la confianza que les da la familia a la que pertenece el trabajador y a qué se ha dedicado anteriormente.

actividades más simples y fáciles de monitorear y controlar, además de que cuentan con pocos trabajadores.

La mitad de las EVP tienen comunicación con otras, sea de la competencia o no, dicha comunicación se establece porque buscan algún complemento para su negocio, el principal giro de las empresas con la que tienen comunicación es el comercial con (50%) seguido de servicios (42%) y por último con el industrial (8%).

Las empresas que más comunicación mantienen con otras que le pueden proporcionar algún complemento son las industriales, todas lo hacen, seguidas de las de servicios y por último las comerciales con 36%.

De las EVP que actualmente mantienen cooperación con alguna otra empresa, el 66% dijo no haber tenido comunicación nunca con alguna otra, mientras que el 44% restante dijo que alguna vez tuvo comunicación con otra u otras empresas que le pudieran dar algún complemento, siendo el giro comercial el más cooperativo.

Para las EVP que alguna vez tuvieron comunicación, ésta duro 1 año en promedio y terminó por conflictos personales con los dueños de la otra empresa, en otros casos porque se cambio de domicilio una de ellas o bien se presentaron dificultades para seguir colaborando, también argumentan que porque no era una cooperación justa ya que la otra firma recibía más beneficios.

Las razones de por qué actualmente ya no se han establecido vínculos con otras empresas o clientes por parte de las EVP que dijeron haber tenido comunicación con otras alguna vez son: no se quiere tener problemas otra vez, es mejor trabajar solos o bien no han tenido la necesidad de algún apoyo externo y finalmente no han llegado nuevos empresarios vecinos con la misma actitud de confianza y comunicación.

En el caso de las firmas que dicen no haber tenido nunca comunicación, no lo han hecho debido a las siguientes causas:

- No les interesa 50%
- Son los principales competidores y quitan mercado 50%

Cuando la empresa enfrenta un problema que tal vez podría solucionarse con algún tipo de cooperación pero dado que no se considera, ¿cómo lo soluciona?, lo hacen solos, o bien recurriendo a los servicios profesionales de despachos de abogados, contadores y demás.

Ahora para el caso en que sí han tenido o tienen comunicación y cooperación con otras empresas, todas consideran que es beneficiosa porque mientras dure trae consigo más ventas, más ingresos, más financiamiento, etc. Además, con la cooperación es más fácil generar crecimiento cuando se tienen pocos recursos, también se le puede hacer frente a empresas grandes que llegan de repente. Por otro lado, se pueden obtener beneficios que ayudan a salir de situaciones contingentes negativas, las empresas avanzan juntas y eso provoca más crecimiento de la economía local y la alianza con otras firmas permite obtener conocimientos del mercado, mayor acceso a financiamientos etc. La tabla 4.5 muestra cómo es la distribución de la comunicación.

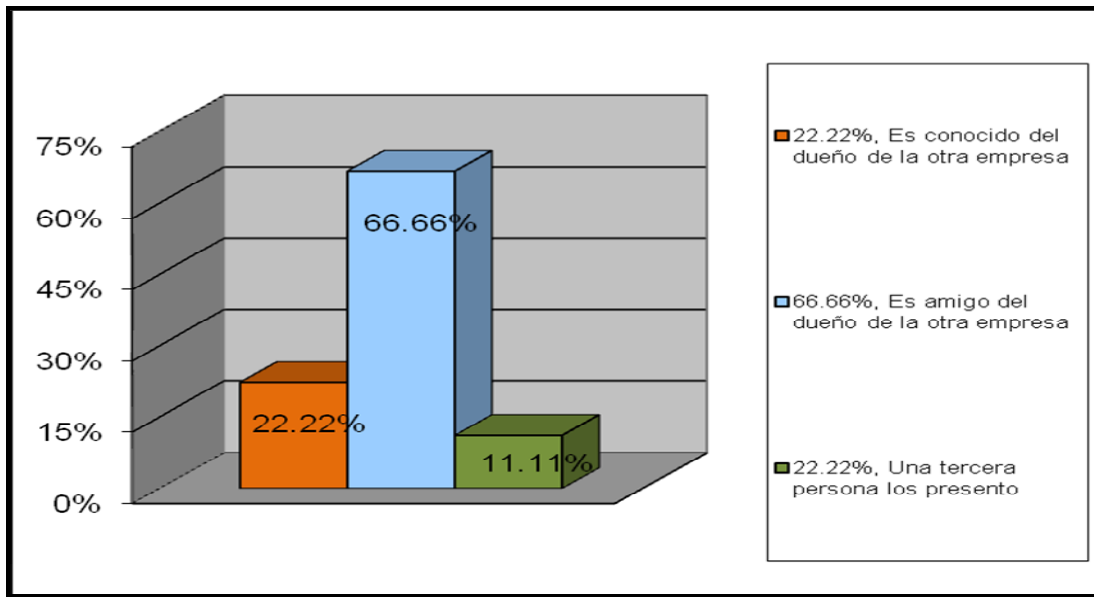
**Tabla 4.5 EVP que tiene comunicación con otras empresas, 2010**

EVP que mantienen comunicación con alguna otra empresa que es su cliente o proveedor		75%
Clientes		44%
Proveedores		66%
Giro económico de las empresas con las que se colabora		
Con empresas comerciales		44%
Con empresas de servicios		12%
Con empresas industriales		44%

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

La gráfica 4.13 muestra cómo nació esa cooperación o comunicación con la otra(s) empresa(s).

**Gráfica 4.13 Origen de la cooperación que las EVP han establecido con otras, 2010**



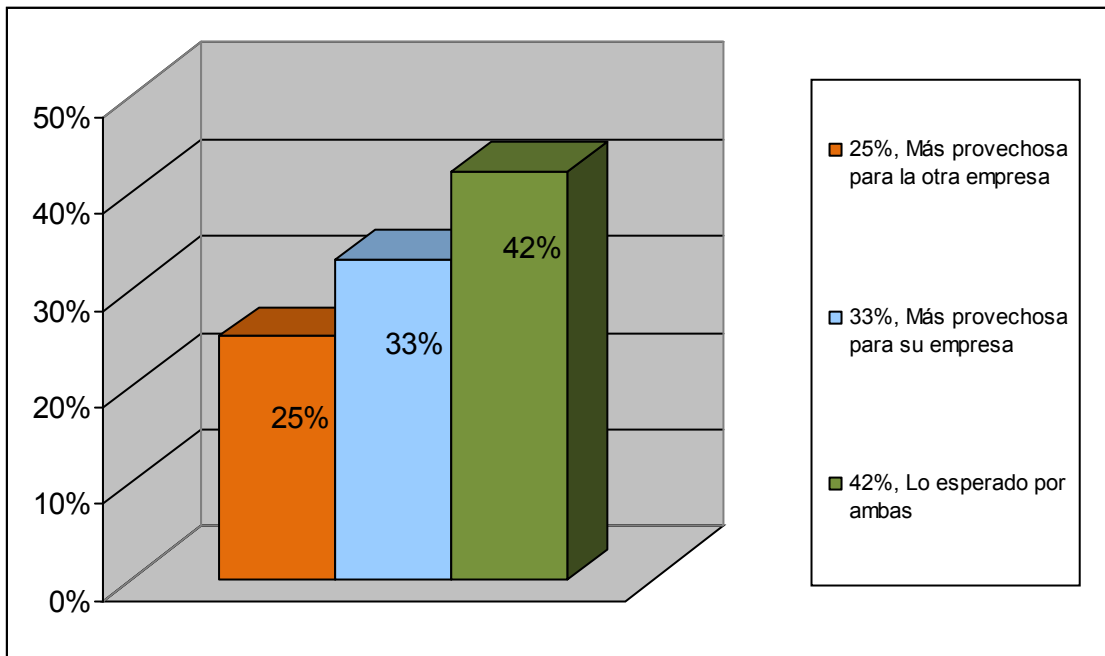
Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

El 83% de las EVP dijo que la cooperación se ha dado solo de palabra por un acuerdo informal de ambas partes, mientras que el 17% restante implementó un contrato.

En los casos en que no hay un documento legal que respalde el convenio, el incumplimiento de la cooperación se sanciona en algunos casos terminando la relación y advirtiendo a las demás empresas del mal actuar de la otra.

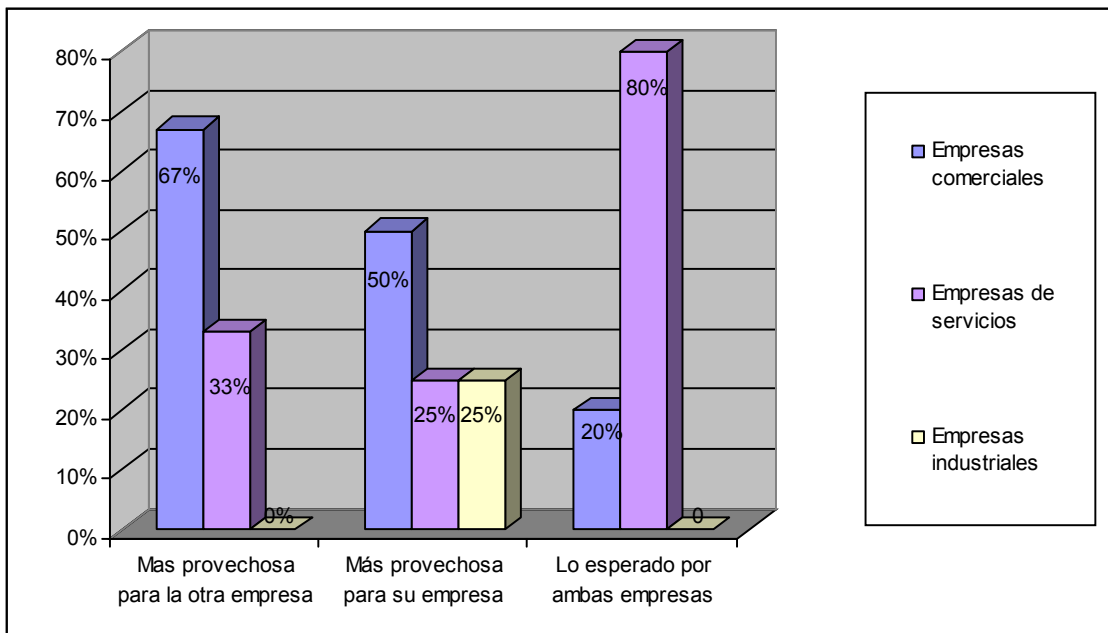
La gráfica 4.14 muestra cómo es la distribución de los resultados de la cooperación de las EVP desde la percepción de los empresarios, la misma información distribuida por giro económico se presenta en la gráfica 4.15.

**Gráfica 4.14 Percepción de los resultados de la cooperación que las EVP han establecido con otras, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

**Gráfica 4.15 Resultados de la cooperación de las EVP por giro económico, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas



Pasando a la pregunta de ¿Cuál fue el objetivo principal de establecer esa cooperación o alianza? los empresarios manifestaron lo siguiente:

- Conseguir beneficios económicos al fortalecer la empresa, generando una mejor imagen.
- Buscamos crear un modelo de negocio diferente, pero tal vez no se ha logrado.
- Obtener buen servicio de consultoría para nuestra empresa y mejores precios en dichos servicios.
- Obtener mejores precios en las compras al proveedor y recibir beneficios financieros como bonos por líder en ventas de sus productos.
- Promover los servicios profesionales entre las empresas locales y ser líder del mercado.
- Alianzas estratégicas con otras empresas de servicios en Huajuapán y zonas aledañas.
- Fortalecer la empresa con mayor calidad para el cliente, ser líder del mercado.

Todas las empresas de la categoría de varios socios y que tiene algún tipo de cooperación, dijo haber conseguido los objetivos de la cooperación.

En el 83% de las EVP se menciona que durante los últimos años el número de contactos sociales externos a su empresa ha aumentado, ya sea contactos del dueño o de otro miembro de la administración o de algún o algunos miembros de su familia, el otro 12% dijo que no, mientras que el 5% no lo sabe.

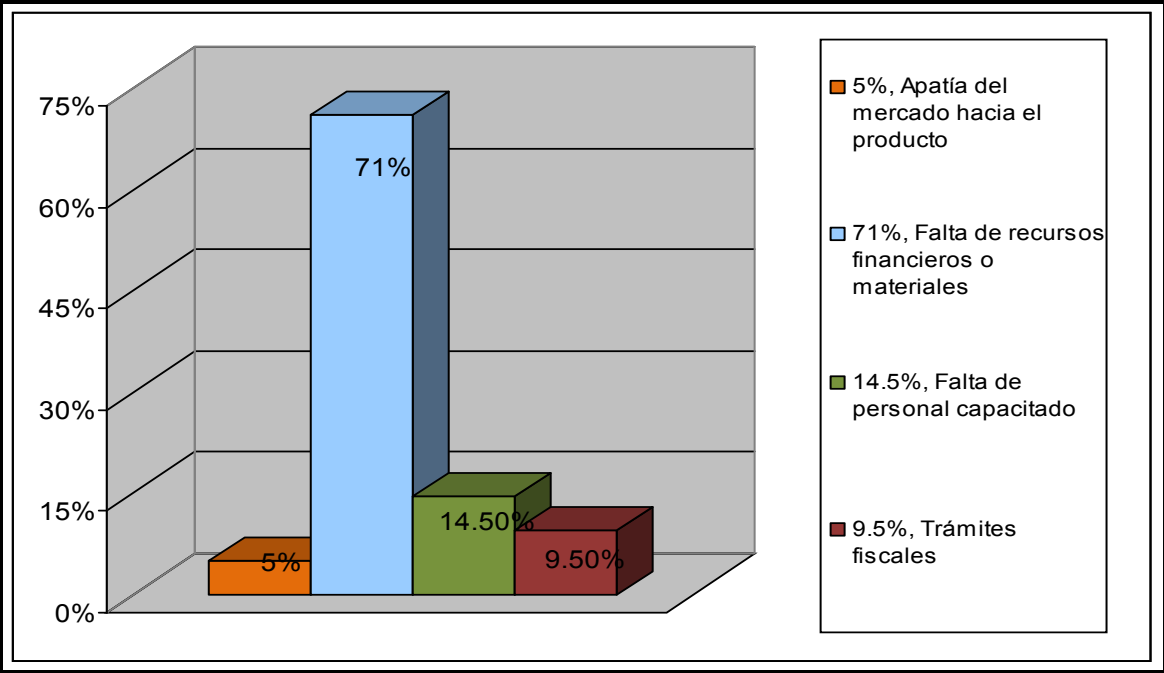
En el 87.5 % de las EVP los contactos de tipo social en algún momento dado le han sido de utilidad como apoyo para enfrentar algún problema o reto empresarial.

En la gráfica 4.16 se presenta la distribución proporcional de respuestas a la interrogante de ¿a qué dificultades se han enfrentado en el mercado en donde haya sido necesaria la colaboración o el apoyo de algún “contacto social”?

Cuándo alguno de los contactos sociales se “compromete a apoyar en algo“ y no lo hace, el 67% afirma que deja de “confiar en ellos” y nunca vuelve a considerarlos como una fuente de apoyo a la que puede recurrir. Mientras que el 34% sigue confiando en esos contactos porque considera que el apoyo o ayuda no depende totalmente de ellos.

Por giro económico las empresas que más confían en sus contactos sociales son las industriales, después las comerciales y finalmente están las de servicios.

**Gráfica 4.16 Dificultades en el mercado donde fue necesaria la colaboración de contactos sociales para las EVP, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

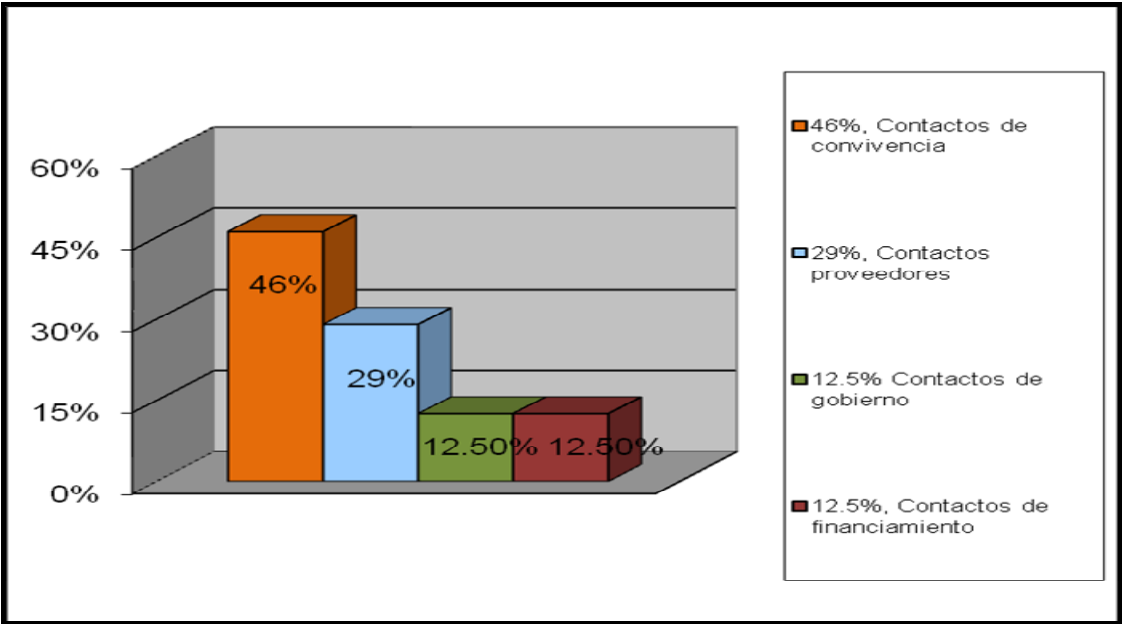
Ahora bien, el 58.33% menciona que aquellos contactos en los que confía más o recurre primero son los de los socios o dueños, el 33.33% en los de sus familiares, y el 8.33% en los de los administrativos o líderes.

De aquellos que confían primero en sus propios contactos, las empresas comerciales lo hacen en un 71.4%, seguidas de las de servicios con 21.4% y finalmente las industriales con 7.2%.

Para el caso de quienes confían más en los contactos de familiares, las de servicios son las que más lo hacen, 75%, seguidas de las comerciales con el 25%. Por otro lado, todas las empresas comerciales manifestaron recurrir en primer lugar a los contactos de administrativos o líderes.

La gráfica 4.17 enumera los tipos de contactos sociales de la administración, de la familia o del dueño por su grado de importancia para la empresa.

**Gráfica 4.17 Contactos sociales de las EVP según su importancia, 2010**

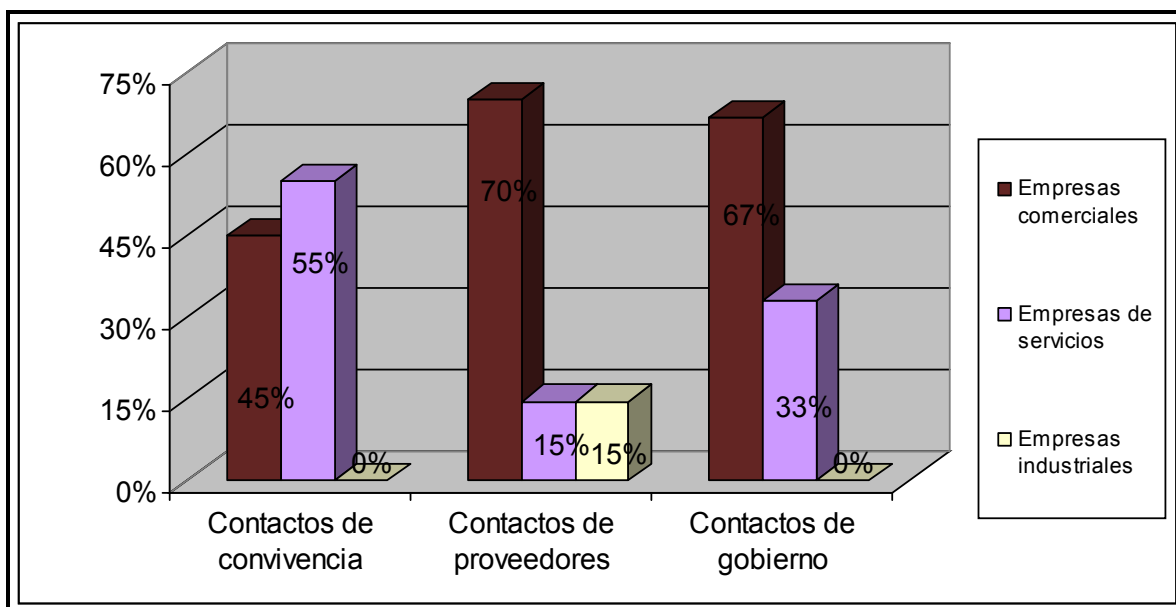


Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Se tiene un promedio de 2 líderes (socios o titulares de puestos gerenciales) por EVP que en algún momento han conseguido beneficios para la empresa en relación a contactos sociales en aplicaciones de negocios. Y comparado con la media general del número de líderes por empresa que es de 3, nos habla de un 66.66% de efectividad de los contactos

sociales en aplicaciones de negocios. La gráfica 4.18 presenta la distribución de los contactos sociales que ha proporcionado beneficios a las EVP mediante la comunicación y/o cooperación.

**Gráfica 4.18 Distribución de tipos de contactos de las EVP que han traído beneficios mediante comunicación y cooperación, 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Finalmente y a manera de resumen se presenta la tabla 4.6 donde se concentran las principales características de los dos tipos de empresas que se manejaron en esta investigación.

**Tabla 4.6 Principales características de los dos tipos de empresas en Huajuapán de León, 2010**

EP	EVP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de empresas pertenece a esta categoría.</li> <li>• La mayoría de los propietarios son originarios de la ciudad. La edad promedio es de 45 años y del sexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 30% de empresas pertenece a esta categoría.</li> <li>• El promedio de socios es 3.</li> <li>• El 54% de los negocios comenzó con un solo dueño, después llegaron</li> </ul>

<p>masculino. El 68% tiene bachillerato o es técnico, el 20% tiene licenciatura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 56% cuenta con una estructura de organización y administración bien definida.</li> <li>• El 29% tiene un grupo de líderes que son los mismos dueños o sus hijos.</li> <li>• El 41% nacieron como sociedades. Los socios se fueron en promedio 2 años después de creada la empresa.</li> <li>• Las dos principales causas de separación fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ algunos socios se cambiaron de lugar de residencia y</li> <li>✓ conflictos personales entre ellos.</li> </ul> </li> <li>• El socio que decidió quedarse con la empresa lo hizo porque: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ no tenía otra forma de sustento,</li> <li>✓ era el socio más antiguo y se cree con los derechos del negocio y</li> <li>✓ tenía buenas expectativas para la empresa.</li> </ul> </li> <li>• Por el momento no tienen planeado buscar más socios. Han encontrado otras alternativas en la cooperación con los amigos y conocidos.</li> <li>• La iniciativa de crear el negocio</li> </ul>	<p>los otros inversionistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las de giro industriales todas se fundaron siendo sociedades.</li> <li>• Datos generales de los socios: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 67% de los socios no es originario de la ciudad.</li> <li>✓ La edad promedio de los socios es de 35 años y de sexo masculino.</li> <li>✓ El nivel de escolaridad que predomina es profesional, 52%, seguido de los que tienen bachillerato o son técnicos, 44%.</li> <li>✓ Los socios antes de entrar a la sociedad eran amigos, familiares o conocidos de algún familiar.</li> </ul> </li> <li>• El 62.5% tiene su misión y visión claramente definidas.</li> <li>• La principal influencia que tuvieron para crear sus negocios fue de parte de amigos y familiares.</li> <li>• Los principales motivos por los cuales se dió la asociación en empresas comerciales y de servicios fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• para tener mayor monto de inversión, equipo e infraestructura,</li> <li>• aumentar los beneficios económicos y, los socios tenían diferentes</li> </ul> </li> </ul>
--	---

<p>surgió principalmente por la influencia de amigos y familiares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 40% señaló que para puestos de confianza se consideran la “calidad moral” de la persona.</li> <li>• El 17% asegura que los puestos de “confianza” de preferencia están en manos de familiares, conocidos o amigos cercanos.</li> <li>• Existe poca confianza en el sistema legal y las instituciones públicas.</li> <li>• Desde hace 5 años la mitad de los dueños pertenece a alguna asociación civil o religiosa.</li> <li>• El 55% tienen comunicación con empresas de su mismo giro o de otro.</li> <li>• El dueño de la empresa con la que tienen comunicación es amigo suyo o bien es amigo del dueño de otra empresa que ellos conocen.</li> <li>• Las que en el pasado tuvieron comunicación con otra pero actualmente ya no fue porque empezó a notarse cierta rivalidad e incluso competencia desleal.</li> <li>• Actualmente ya no han establecido vínculos con otras empresas o clientes por la mala experiencia del pasado.</li> </ul>	<p>factores de la producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el caso de las industriales el factor más importante fue que el otro socio tenía experiencia como empresario.</li> <li>• Los principales criterios que consideraron para asociarse fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reputación del posible socio.</li> <li>✓ Conocimiento del área del negocio.</li> <li>✓ Conocimientos académicos.</li> </ul> </li> <li>• El 33% de estos empresarios han emprendido negocios basándose en el mismo esquema de sociedad.</li> <li>• En el 38% los socios son familiares y no están dispuestos a que ingrese alguien que no lo sea sobre todo porque existe gran desconfianza.</li> <li>• Para el 92% de firmas los socios no han cambiado.</li> <li>• Todas aseguran que para puestos de confianza consideran la “calidad moral” de la persona.</li> <li>• Aproximadamente la mitad de las firmas manifestó que los puestos de “confianza” de preferencia están sólo en manos de familiares, conocidos o amigos cercanos.</li> <li>• La mitad dijo tener comunicación con otras empresas ya sean de la competencia o no.</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 54% dijo la cooperación se ha dado de palabra, las demás han utilizado algún tipo de contrato formal.</li> <li>• Las empresa que nunca han establecido comunicación con otra son pocas y no lo han hecho porque no les interesa y por ser las otras sus principales competidores y les pueden quitar mercado.</li> <li>• En el 95% el número de contactos sociales externos a la empresa ha aumentado principalmente por algún miembro de su familia o directivo de la empresa. Dichos contactos le han sido de apoyo para su negocio.</li> <li>• El 71% asevera que cuando tienen que recurrir a algún contacto, confía más en los de él mismo, el 24% en los de sus familiares, y finalmente el 5% en los de los administrativos o líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas tuvieron comunicación por algún tiempo pero actualmente ya no, duró un año en promedio y terminó por conflictos personales con los dueños de la otra empresa y porque no era una cooperación justa ya que la otra recibía más beneficios.</li> <li>• Las que han establecido cooperación consideran que esta ha sido beneficiosa y surgió principalmente porque el dueño de la otra empresa es su amigo.</li> <li>• El 83% indicó que la cooperación se ha dado sólo de palabra por un acuerdo informal de ambas partes.</li> <li>• En el 83% el número de contactos sociales externos a la empresa han aumentado principalmente por algún miembro de su familia o directivo de la empresa. Dichos contactos le han sido de apoyo para su negocio</li> <li>• El 58.33% señala que a los contactos de los socios o dueños, el 33.33% en los de sus familiares. Los principales contactos son los de convivencia.</li> <li>• Cada empresa tiene en promedio 2 socios-líderes que en algún momento han conseguido apoyo para la firma a través de los contactos sociales que ellos tienen.</li> </ul>
--	---

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones y recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas y de su posterior análisis se puede señalar que se cumplió con los objetivos de la investigación, los resultados de la misma coinciden con las hipótesis planteadas en el sentido de que sí existen importantes niveles de CS en las empresas de capital privado de Huajuapán de León. Sin embargo, el CS que se identificó es limitado, debido a que el empresario en Huajuapán y en general el mexicano es adverso al riesgo, por eso prefiere que las empresas sean sólo familiares. Otro aspecto importante es que el incentivo más fuerte que se encontró para crear las empresas fue la situación económica desfavorable que enfrentaban los empresarios de manera individual, esto los “obliga” a buscar otra opción de ingresos, no es que esto sea malo pero ese espíritu emprendedor “natural” derivado del deseo y la viabilidad percibida para emprender no está tan presente en los empresarios.

En relación al objetivo de:

- **Explorar el nivel del acervo de CS existente en los empresarios y sus socios de las empresas privadas de Huajuapán de León, Oaxaca;** se tiene que:

Con el planteamiento teórico y la investigación de campo se determinó que las empresas en Huajuapán de León tienen niveles importantes de CS en las dos categorías de empresas que se manejaron. Sin embargo, este CS que prevalece en ellas es limitante porque no rebasa fácilmente los círculos familiares o de amistad. En México las empresas tienen estas características por razones culturales y estructurales. Para el caso particular de esta ciudad esto se ve reforzado por ser un lugar pequeño donde la mayoría de las personas se conoce y es relativamente fácil conseguir referencias de los individuos, a esto se debe sumar que se confía muy poco en el sistema legal.



En la ciudad ocurre lo mismo que en el resto del país, nacen y mueren Mipymes de manera cada vez más constante, esto es reflejo de la suma de problemas estructurales que enfrentan actualmente a nivel local y nacional. Ambos tipos de empresas, EP y EVP, tienen un período de vida relativamente corto, la mayoría se fundó entre el 2000 y 2001. En las EP encontramos que el 41% de ellas comenzaron como sociedades pero a los dos años la empresa quedó en manos de un dueño. Lamentablemente este tipo de acontecimientos van minando la poca confianza que en un momento dado puede haber entre las personas, así lo externan en las EP cuando se les pregunta si estarían dispuestos a buscar más socios, la respuesta es que *por el momento no*, sobre todo porque no quieren tener nuevamente la mala experiencia que vivieron con los socios anteriores. Lo que han hecho es buscar de manera informal apoyo con amigos y familiares.

El CS que se tiene en las EP es de poco alcance, sólo es de vínculos cercanos al dueño, pero aun así ha sido aprovechado en pro del crecimiento por quienes han vislumbrado su utilidad, a través de los contactos que les permiten evitar papeleos y trámites engorrosos en las dependencias de gobierno, o bien les ofrecen mayor flexibilidad en los procedimientos comerciales con proveedores y clientes o con acceso fácil a recursos financieros que comúnmente no hubiesen obtenido, ya que como se ha mencionado en este trabajo el crédito es restringido para las Mipymes. En las EVP se observa que el CS es mejor aprovechado y ha comenzado a trascender los vínculos inmediatos de los socios, siendo de mayor provecho para el fortalecimiento de las empresas.

Con respecto a los objetivos:

- **Identificar cuál ha sido la influencia del CS en la creación de nuevas unidades productivas de capital privado y si podría ser utilizado para la formación de otras del mismo o distinto giro económico en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca;**

- **Identificar por qué los empresarios deciden aprovechar sus redes sociales o bien deciden implementar redes sociales en los negocios de Huajuapán de León, Oaxaca.**

Podemos señalar que estos fueron cubiertos, encontramos, tal como lo señala la literatura, una relación directa entre CS y educación, en las EVP el 54% de los socios tiene nivel profesional de estudios. Ello permite que tengan mayor organización en la empresa y por lo tanto más posibilidades de supervivencia en el mercado, este se refleja en que el 62.5% de ellas tiene Misión y Visión bien definidas, lo que es un indicador de una mejor organización y estructura. Las razones que los motivaron a asociarse fueron además de la reputación del socio o los socios, los conocimientos relacionados con el negocio y la constante búsqueda de tener mayores probabilidades de éxito. Por otro lado en las EP los dueños en su mayoría tienen bachillerato, lo que puede influir en que sean más renuentes a la cooperación.

Diversos trabajos empíricos han mostrado evidencia de que existe una relación inversa entre la edad y el CS. En las EVP la edad promedio de los propietarios es de 35 años, en las EP es de alrededor de los 45 años, la gente joven y con más años de estudio que la mayoría de la población (6 años de escolaridad en promedio en el estado) tiende a tener más confianza y está más dispuesta a la cooperación.

En relación al género la literatura señala que las mujeres están más dispuestas a la asociación; sin embargo, en ambos tipos de empresas los que predominan son los varones, lo que puede ser explicado por razones demográficas pero también culturales, como el machismo y la tendencia de las mujeres Huajuapeñas a emigrar a otros estados de la república y emplearse en alguna compañía; lo anterior sustentado en lo que argumentan los empresarios, al referir que sus hijos varones y futuros dueños de las empresas se encuentran “preparándose”<sup>62</sup> para dirigir las empresas, no así con sus hijas, quienes también están estudiando generalmente en otra ciudad y que consecuentemente se emplearan en otra

---

<sup>62</sup> Los empresarios manejan este término de manera amplia al mencionar que alguien está estudiando o aprendiendo de manera cotidiana a través de la experiencia en el área laboral, los manejos del negocio, los procedimientos y la tradición empresarial de la familia.

compañía y fuera del lugar de origen; además de que ahí mismo pueden casarse y quedar “separadas” de la familia. Igualmente aquí también se ve reflejada la cultura de los empresarios.

En relación al uso de las redes sociales por parte de los empresarios de Huajupan, se observa que las EP y las EVP coinciden en tres aspectos importantes:

- a) Para puestos de confianza prefieren contratar a familiares o gente cercana.
- b) Cuando tienen que recurrir a algún conocido porque necesitan apoyo para algo relacionado con la empresa contactan a la gente más cercana a él o a su familia.
- c) Las que han establecido contacto con otras empresas, clientes o proveedores de igual forma lo han hecho con aquellos agentes de los que tienen ya referencias favorables, ello está justificado por la necesidad de asegurarse o minimizar los riesgos de una cooperación o alguna asociación, pero debido a que se tiene mayor grado de educación en las EVP estas se han abierto un poco más, lo que muestra mayores niveles de CS en estas últimas; dichos contactos se han buscado para solucionar problemas legales y administrativos principalmente, esas redes fueron buscadas expresamente para obtener un beneficio o bien en algunos casos con el tiempo se dieron las circunstancias de apoyo y cooperación de manera natural.

Lo anterior es evidencia de que existe CS Empresarial en las dos categorías de empresas pero definitivamente su efecto multiplicador es de poco alcance como el que hay en los grupos étnicos, entre ellos cooperan y hay confianza pero no así con alguien de otra etnia o grupo, se confía pero sólo en ciertas circunstancias o bajo algunas condiciones.

Sin embargo, es importante destacar el hecho de que en las EVP se ha utilizado el CS como esquema de creación de más empresas dentro del mismo giro en el que se encontraban anteriormente, sobre todo en la rama comercial y de servicios. Los empresarios de las EVP se han dado cuenta de que la cooperación es positiva, el 33% de ellos han

emprendido negocios basándose en el mismo esquema de sociedad, lo que muestra que tienen interés por seguir trabajando en esta forma. El CS a diferencia de otros tipos de capital incrementa con su uso.

Además, los empresarios han iniciado sistemas de cooperación como medio de respuesta a la llegada de empresas filiales de corporativos comerciales transnacionales, obteniendo buenos resultados de fortalecimiento, lo que podría dar lugar al surgimiento de clusters en el caso de las pocas empresas industriales y algunas empresas comerciales en vías de expansión.

Si bien no existe necesariamente una correlación directa entre el tamaño de las empresas y su capacidad de crecimiento, la discusión aquí está centrada en cómo el nivel de confianza de una región geográfica determina la generación de empresas de cierto tamaño y ello, a su vez, influye en la capacidad de competir en el mercado. La necesidad de que las empresas cooperen hoy día es más fuerte ante la exacerbación de la competencia en el mercado mundial, y no es necesario que las empresas de Huajuapán sean exportadoras o importadoras directamente, esa preocupación viene intrínseca en el proceso de globalización<sup>63</sup>.

Por ello, después de revisar la literatura, estudiar el contexto de la investigación y analizar la información de campo obtenida se puede decir que sí es posible aprovechar ese CS en pro de un mejor desempeño empresarial en la región. Se pueden impulsar estos niveles de CS y potenciarlos para su aprovechamiento en la generación de empresas, sobre todo de tipo industrial que permitan impulsar el crecimiento económico local.

En la gente joven se puede iniciar la promoción y el apoyo para la creación de nuevas firmas bajo el esquema de utilización de contactos y ampliación de redes sociales y sistemas de cooperación y participación voluntaria. Las nuevas generaciones se van a

---

<sup>63</sup> En su libro "La Ventaja Competitiva de la Naciones", Michael Porter señala que "la competitividad muy pocas veces proviene de negocios o empresas aisladas, sino más bien de *clusters* de negocios que compiten y actúan en campos similares, reforzándose entre sí."

estudiar el nivel superior a ciudades más grandes como Oaxaca, Puebla o el DF, la pluriculturalidad puede permitirles un cambio de percepción de la situación económica, social, política y cultural, tanto en sentido negativo como positivo con respecto a la confianza que puedan tener en terceras personas. Desde un punto de vista favorable podemos decir que esa población joven es un fácil receptor de mecanismos y elementos que impulsen la confianza y cooperación en ellos. Esto es de importancia porque varios de estos muchachos serán quienes regresen a dirigir las empresas de Huajuapán, toda vez que los dueños (sus padres) les dejarán la dirección de las organizaciones, buscando como lo mencionan en entrevistas darle un nuevo enfoque a los negocios. Se nota que son estas nuevas generaciones las que han empezado a hacer un mayor uso de sus contactos sociales, toda vez que se relacionan con personas de estratos socioeconómicos diferentes y muchas veces superiores a los que pertenecen y son los que ha creado más redes de convivencia inclusive fuera de la ciudad de Huajuapán de León, las cuales en un futuro podrían representar algún tipo de apoyo para las empresas, mediante el CS que tiende puentes y el de escalera.

Continuando con la revisión del logro o alcance de los objetivos planteados tenemos que en relación a los siguientes:

- **Determinar las características (tipo y dimensión) de la cooperación basada en la confianza que han establecido los empresarios en Huajuapán de León, Oaxaca;**
- **Identificar y analizar los niveles de cooperación y asociatividad existente entre los empresarios de Huajuapán de León, Oaxaca;**
- **Determinar si se cumplieron los resultados esperados de la cooperación.**

Encontramos que se tienen importantes niveles de cooperación entre las empresas de Huajuapán, sobre todo en las EVP, lo que debido a su estructura más fuerte y organizada, mantienen una visión de mediano y largo plazo que les ha llevado a buscar articular redes

productivas más densas<sup>64</sup>. La cooperación ha sido predominantemente horizontal en tanto ha estado basada en empresas del mismo giro y con la finalidad principal de expandir el mercado; sin embargo, se tienen también vínculos verticales que han permitido la obtención de soluciones más rápidas y efectivas a las diversas situaciones conflictivas o contingentes legales y administrativas, acceso a la información, a nuevas tecnologías e infraestructura y a los recursos financieros.

Las EP y las EVP que han establecido algún tipo de colaboración son otras empresas, han percibido mejores beneficios monetarios, así como una mayor probabilidad para encontrar nuevos contactos que incrementen sus posibilidades de sobrevivencia y crecimiento así como la densidad de sus redes comerciales, gracias a la búsqueda constante del crecimiento, lo que refuerza la idea de la cooperación basada en la confianza, misma que se ha generado por los buenos resultados de las experiencias de trabajo eficiente y la percepción de los beneficios; ello demuestra que el CS ha comenzado a trascender a través de la cooperación interfirmas.

Quienes han establecido cooperación han obtenido resultados favorables, teniendo como dato interesante que ésta se ha establecido de manera informal en la mayoría de las EVP y ello habla de un buen nivel de confianza dentro de los negocios por parte de los socios que conforman las empresas, además de tener un buen nivel de disposición a la asociatividad; sin embargo, es necesario que se propague la iniciativa a la cooperación como un medio de fortalecimiento y crecimiento en las EP ya que éstas generalmente presentan fuerte aversión al riesgo de asociarse y la vinculación con otras empresas puede ser buen sustituto de la asociatividad con individuos.

Los empresarios argumentan que la cooperación con otras empresas y el aprovechamiento de sus contactos ha sido benéfico para sus organizaciones lo que falta es trascender esos vínculos de confianza y cooperación hacia fuera de la red de amistades y

---

<sup>64</sup> La densidad de las redes sociales se puede entender en esta investigación como la cantidad de contactos que la conforman en cada uno de los sectores involucrados (horizontalmente) y en cada uno de los niveles que la conforman (verticalmente).

familiares para poder participar y compartir objetivos de crecimiento económico con otras entidades.

Para aumentar la dimensión de la cooperación interfirmas en Huajuapán sería de suma importancia y punto de partida en este intento de impulsar el CS de las empresas, el tratar de mejorar esa percepción que todos los empresarios tienen con respecto a que no se puede confiar en nadie que no sea de la familia o alguien muy cercano a ella, ya que piensan que siempre habrá gente que quiera sacar ventaja de los acuerdos o sociedades; difundiendo a través de alguna asociación o cámara empresarial los casos donde el aprovechamiento del CS ha sido exitoso.

Es importante puntualizar que cuando hay confianza mutua se supera la situación de trabajar de acuerdo a normas coercitivas formales, y al interior de una organización su costo de operación es menor, permite que existan mayores niveles de comunicación entre sus miembros y por lo tanto será posible trabajar siguiendo los mismos objetivos, lo que resultará en beneficios tales como la innovación y el acceso a la tecnología, a través de la pluralidad de ideas, enfoques y nexos.

A medida que se comparta información útil entre los diversos agentes en la cadena de transacciones proveedor-cliente-proveedor se podrá empezar a generar un buen nivel de confianza, que además de las externalidades positivas ya mencionadas en el capítulo 2 de esta investigación, podrá establecer las redes con la densidad suficiente para influir significativamente en la eficiencia y sostenibilidad de los procesos de crecimiento y posteriormente de desarrollo.

Aun en los ambientes de grande competencia, las estrechas relaciones de confianza de empresas que trabajan juntas impulsan un proceso permanente de aprendizaje que permite la generación y acumulación de conocimientos al interior de un mismo *cluster*, conocimientos que finalmente se traducen en ventajas competitivas. Así, el *cluster* viene a ser el espacio natural en el que se produce la innovación a través de la cooperación entre empresas.

## 5.2 Consideraciones finales

Lo importante del CS para los individuos y los grupos que lo poseen es la potencialidad que les confiere y de la que carece el individuo aislado. Es decir, lo esencial del CS es que es una *capacidad*. Representa la capacidad de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de redes sociales. La existencia de estas redes brinda ventajas adicionales a los individuos que tienen acceso a ellas, en comparación con las que obtendrían si actuaran individualmente y sin el apoyo de esas relaciones sociales. Por ello la necesidad de fomentar el desarrollo del CS empresarial en Huajuapán, como mecanismo de generación de empresas y mejora del desempeño empresarial.

Una medida necesaria para el fomento del CS es la participación tanto de organismos gubernamentales como civiles, los primeros mediante el surgimiento y consolidación de organizaciones públicas que gocen de una buena moral institucional y credibilidad, específicamente hablando del cuerpo de gobierno municipal que debe buscar cumplir los compromisos, sobre todo los de desarrollo sostenible, combate a la delincuencia y actuar de manera imparcial para mantener una buena imagen, así podrá ser el gobierno un medio de fortalecimiento del CS Empresarial existente en Huajuapán de León, debido a que las instituciones representan el conjunto de reglas que los diferentes agentes económicos deben respetar, por ejemplo, si el sistema legal que vigila el cumplimiento de las normas referentes a los derechos de propiedad no funciona adecuadamente habrá pocos incentivos para establecer contratos y ceder derechos, lo que afectaría negativamente a la confianza para establecer vínculos.

Ahora bien la sociedad civil y el sector privado también pueden contribuir en una perspectiva de largo plazo, a través de la educación formativa, la promoción de las artes, los deportes y el ejercicio del liderazgo mediante sus asociaciones y fundaciones en la labor de responsabilidad social, para fomentar la participación cívica, mejorar la cultura solidaria y la colaboración social. Acciones de esta naturaleza son importantes para motivar la participación voluntaria productiva de la sociedad y los empresarios. Lo que sería el campo de cultivo de CS Empresarial de gran alcance.



Retomando el punto de la educación formativa, los valores de que es portadora una sociedad van a incidir fuertemente sobre los esfuerzos de desarrollo<sup>65</sup>. En ella las personas pueden reconocerse mutuamente, crecer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva, puesto que preservar los valores culturales tiene gran importancia para el desarrollo, por ser fuente de fuerza cohesiva en una época en que otras como la confianza y la seguridad se están debilitando. Entonces se debe partir de la cultura, conocerla será importante para saber cómo se podría fomentar un estilo de conducta cívica solidaria y propiciar el bienestar general de la comunidad empresarial.

En ese mismo sentido, se considera que las instituciones de educación superior como la UTM pueden influir de manera importante en la difusión de los preceptos del CS desde una labor de formación y una de información; la primera en el área académica, trabajando con los alumnos para que se fortalezca en ellos la idea de crear empresas bajo la modalidad de sociedades. La segunda labor es dirigida hacia el exterior de la institución, por ejemplo, en las diversas actividades que realizan los Institutos de Investigación, el área de Promoción del Desarrollo y el Centro de Estudios Estratégicos de la Empresa (CEESEM) puede incluirse el tema de CS proporcionando información y asesoría sobre el proceso a seguir cuando se quiere establecer una alianza o cooperación tanto formal como informal. De inicio este CS Empresarial que ya existe pero que como ya se mencionó no rebasa los límites de la familia y conocidos cercanos, es la base para buscar cooperación fuera de esta frontera familiar y que desde luego en un principio sería bajo contratos legales y bien establecidos, esto es importante porque en un ambiente tan competitivo como es el de la empresa no todo puede ser de palabra o confianza, pero sí se puede buscar que con el tiempo los lazos se fortalezcan y se minimicen costos de transacción.

---

<sup>65</sup> Como lo ha señalado Sen (1997<sup>a</sup>; 98) “la cultura es, en sí mismo, un factor decisivo de cohesión social”.

Debe aclararse que el CS no se presenta ni pretende ser la panacea de la economía, ni la única alternativa para las empresas con las peculiaridades de Huajuapán pero se considera que es una opción que dirigiéndola e impulsándola puede usarse para que las empresas puedan crecer o al menos mantenerse en el mercado.

El uso del CS o más bien el aprovechamiento de sus resultados favorables también dependen de un entorno social, cultural, económico y político adecuado y siendo conscientes de ello, se debe aceptar que la inestabilidad social actual y el alto nivel de corrupción e inseguridad provocan que los niveles de confianza se contraigan y se complica el uso y la promoción del CS entre la sociedad en general y particularmente con las empresas.

Hablando particularmente del Estado de Oaxaca, se han identificado ciertas tendencias que marcan un debilitamiento de la cohesión social deseable para poder aprovechar el CS, tales como la profundización de las brechas económicas, sociales y culturales, la pérdida de confianza en las instituciones públicas y los problemas de gobernabilidad, lo que ha llevado a un debilitamiento de las fuentes tradicionales de identidad y pertenencia. Respecto a lo anterior, una mayor densidad de redes sociales puede enseñar a los miembros de una colectividad a coordinarse y a actuar en pro de sus derechos, mientras la confianza social y las normas actúan de manera preventiva respecto a la formación de valores y reglas informales que influyen en aspectos tan sensibles como el desincentivo a las acciones corruptas, por ello la importancia de incrementar las redes de participación voluntaria, dónde se genere la confianza para trabajar conjuntamente en la búsqueda de beneficios colectivos, lógicamente para ello se requiere la generación de líderes formados con valores y los preceptos de la asociatividad que minimicen el temor al riesgo que esto conlleva.

Se está consciente de que un resultado negativo del uso del CS en un ambiente empresarial competitivo e inmerso en un sistema legal poco eficiente, puede dar pie al surgimiento de una cohesión social perversa o negativa manifestada en la existencia de monopolios u oligopolios, o bien sistemas empresariales mafiosos, clientelismos y corrupción, que podrían utilizar las redes e influencias sociales al interior del gobierno o

con entidades con poder económico, político o comercial, el CS requiere mecanismos de orden que a través de los lineamientos de un contrato social<sup>66</sup> pueda mantener armonía desde su fuente generadora a todo su efecto multiplicador.

---

<sup>66</sup> El término con la connotación de un acuerdo psicológico intrínseco en cada negociación y convenio social como la cooperación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada I. (2002) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Capital Social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto*. Obtenido del portal de internet [www.eclac.org/](http://www.eclac.org/), el día 13 de diciembre de 2009.
- Banco Mundial. *Capital Social y su marco de aplicación*. Artículo obtenido de <http://web.worldbank.org>, el día 30 de noviembre de 2009.
- Banco Mundial. *Capital Social*. Artículo obtenido de <http://web.worldbank.org>, el día 30 de noviembre de 2009.
- Banco Mundial. *Fuentes del Capital Social*. Artículo obtenido desde <http://web.worldbank.org>, el día 18 de noviembre de 2009.
- Belausteguigoitia I. Luz y sombra en las Empresas Familiares. Dirección estratégica. ITAM. 2000.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill. México.
- Bourdieu Pierre. *The Forms of Capital, in (Handboock of Theory and Research for the sociology of education)*. New Cork: Greenwood Press. 1986.
- Brown d. I. y Ashman d. (1996) “*Participation, Social Capital, and Intersectorial Problem Solving: African and Asian Cases*”. World Development. 24, 9.
- Candelo N. y Reyes P. (2008). *Pasos metodológicos de un diseño experimental para medir capital social y acción colectiva en seis ciudades latinoamericanas*. Documentos CEDE septiembre de 2008 17 issn 1657-5334. Colombia.
- Castañeda Ramos Gonzalo. *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Antecedentes y Desafíos para el siglo XXI*. Universidad de las Ameritas-Puebla y Alter Ego Editores. México. 1998.
- Chang Chang F.L. (2000). *Capital social y empresa*. Revista de la CEPAL. 71; 149. 2000. Santiago de Chile.
- Coleman, J. (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Coleman. J. *Social Capital in the Creation of Human Capital*, American Journal of Sociology, 99, (supplement):S95.S120, 1988.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2006) *América Latina y el Caribe ante el espejo de la cohesión social*. Seminario internacional cohesión social en América Latina y el Caribe: una revisión perentoria de algunas de sus dimensiones. Obtenido del portal de internet [www.eclac.org/](http://www.eclac.org/), el día 18 de noviembre de 2009.
- Cortés L.R. (2010). *Capital social y desequilibrios regionales: dialéctica de la asociatividad y el desarrollo en el Cauca*. Comercio exterior. 60,1. enero de 2010.
- Courtis C. y Espejo N. (2007). División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Serie políticas sociales. *Por un “contrato de cohesión social”: apuntes exploratorios*. Obtenido de [www.eclac.org/](http://www.eclac.org/), el día 14 de diciembre de 2009.
- Cuadernos de divulgación. (2003). *El capital social en España y los países de la OCDE*. Serie disponible en el portal [www.fbbva.es](http://www.fbbva.es), visitado y obtenido el día 27 de noviembre de 2009.
- Cuevas. o. (2009). *Oaxaca, un laboratorio para las economías solidarias*. Artículo extraído del boletín electrónico <http://ciudadania-express.com/2009/06/22/oaxaca-un-laboratorio-para-las-economias-solidarias-othon-cuevas/>, visitado el día 16 de noviembre de 2009.
- Ferrer M. y Fonts Y. (2006) *Formas organizativas para la competitividad, organización del trabajo*. Artículo extraído desde la red de <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/formaspara.htm>, el día 21 de noviembre de 2009.
- Flores. M y Rello. F. (2002). Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas. *Capital Social Rural: experiencias de México y Centroamérica*. Plaza y Valdés. México.
- Fonseca Z. *Hacia los servicios públicos de “cuarta generación”: las empresas de capital social*, Contexto. Universidad Externado de Colombia. 1999. Colombia.
- Francis Fukuyama (traducción de Vericat Isabel), “Capital Social y Economía Global”, en *Este país, tendencias y opiniones*, Vol. 2, No. 59, México, febrero 1996, pp. 2

- Hernández M. A. (2007) *Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas*, Revista ciencia económica. 15,2; 115-131. Universidad del Rosario. Diciembre 2007.
- Honorable Ayuntamiento de Huajuapán de León (2001) *Plan de Desarrollo Urbano de la H. Ciudad de Huajuapán de León. Oax.* Pág. 4.
- Klikberg B. (1999). *Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo*. Revista de la CEPAL. 69; 85. 1999. Santiago de Chile.
- Knack S., Keefer P. *Does social have an economic payoff?* Quarterly Journal of Economics, 1997
- Liñán A. F y Santos F. J. (2006) *La influencia del capital social sobre los empresarios potenciales*, Estudios de Economía Aplicada. 24-2; 459-489. 2006. Dpto. Economía Aplicada, Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Mance. E. (2000) *Cadeias produtivas em economia de rede*. Revista Candeia, versión traducida al español. 1, 1; 25. 2000 Río de Janeiro.
- Mendoza Guerrero, Telésforo (1984). *Ciudad de Huajuapán de León, Oax.* Colección Glifo. ; 51. México.
- Observatorio MIPYME: (2003) *Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington, D.C. Tomado del portal de internet [http://www.cipi.gob.mx/Biblioteca\\_Digital\\_CIPI/bibliografiabasica/Observatorios\\_PYME/62659observatoriomipyme.pdf](http://www.cipi.gob.mx/Biblioteca_Digital_CIPI/bibliografiabasica/Observatorios_PYME/62659observatoriomipyme.pdf) visitado el día 28 de febrero de 2010.
- Órgano de información de la confederación nacional cooperativa. (2008) *El nuevo enfoque de la economía social, la importancia que ha adquirido la economía social en los albores del siglo XXI*. 1;1-24. 2008. Extraído desde [www.confe-coop.org.mx](http://www.confe-coop.org.mx).
- Ortiz L. R. (2003) *Alternativas de financiamiento para las Mipymes: el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca*. Tesis Universidad Tecnológica de La Mixteca. 2003
- Paz Calderón Yannet y Culebro Martínez Román. *Determinación del acervo del capital social en México 2000*. Tesis Universidad de las Américas Puebla. 2001.
- Putnam Robert. (1993). *Marking Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New Jersey. Princeton University Press, 1993.

- Ranito J. *Medición del desempeño empresarial con el Balanced Scorecard*. Revista Estrategia Financiera, de la universidad de Rioja, ISSN 1130-8753, N° 222; 62-65. (2005).
- Rodríguez M.P. y Román del Río C. *El capital social como factor de competitividad y desempeño empresarial*. Revista Vasca de Economía, ISSN 0213-3865, N°. 59; 214-231. (2005).
- Saiz E. y Rangel S. *Capital social revisión del concepto*, revista CIFE. 13; 258.
- Sarachu J.J. (2004). *La importancia de las cooperativas y la economía social como instrumentos de inclusión y cohesión social*. Madrid. Obtenido el 24 de octubre de 2009, desde el portal <http://www.neticoop.org.uy/article308.html>.
- Shinji. (2009). *Economías solidarias y participativas, forma alterna de salir de la crisis*. Artículo extraído del boletín electrónico <http://ciudadania-express.com/2009/06/22/oaxaca-un-laboratorio-para-las-economias-solidarias-othon-cuevas/>, visitado el día 16 de noviembre de 2009.
- Toribio Ma. Del Rosario y Rodríguez Ma. José. (2004). *El potencial empresarial femenino y los factores empresariales que lo condicionan El caso de Andalucía occidental*. BOLETIN ECONOMICO DE ICE. 2801. abril de 2004.
- Unidad de Estadísticas Sociales. División de Estadística y Proyecciones Económicas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2007). Serie estudios estadísticos y prospectivos. *La cohesión social en los países desarrollados: conceptos e indicadores*. Obtenido de [www.eclac.org/](http://www.eclac.org/), el día 14 de diciembre de 2009.
- Woolcock. M y Narayan D. (2000). *Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo*. The World Bank Research Observer, 15, 2 (2000).
- Zarur O. A. (1999) *Apertura y modernización empresarial en México, El caso de la pequeña y mediana empresa*. Departamento de Administración de la UAM-A. Artículo extraído del portal <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc12.htm>

Otras páginas de internet consultadas:

Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO)

<http://www.oaxaca.gob.mx/digepo/publicaciones.htm>

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_Oaxaca.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_Oaxaca.pdf)

<http://www.scribd.com/doc/8619506/Oaxaca>



## ANEXO 1

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra, el universo considerado en esta investigación es el total de empresas privadas en la formalidad de la ciudad de Huajuapán de León, dato obtenido de Regiduría de Hacienda del Municipio de Huajuapán de León, Oaxaca (2010) y que conforma un total de 370 (número de empresas del cual se extrajo la muestra).

La técnica utilizada como base para la determinación de la muestra fue la de muestreo probabilístico estratificado y por racimos<sup>67</sup> para obtener una muestra aleatoria representativa y proporcional que fuera de acuerdo a las características peculiares de las empresas de Huajuapán, que si bien son en el caso de esta investigación todas de capital privado, tienen características que las hacen diferentes e importantes de señalar como el giro económico, tenemos entonces que:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N'}}$$

Donde:

$$n' = \frac{s'^2}{V^2}$$

Y desarrollando la fórmula 
$$n' = \frac{P(1 - P)}{V^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

P= .5 Proporción de la población que posee la característica de interés.

V= .05 Error estadístico. Para un 1.96 en unidades de desviación estándar en tablas.

N= 370. Tamaño de la población.

Con la aplicación de la fórmula se obtuvieron **79** cuestionarios a aplicar como muestra, tomando un nivel de confiabilidad del 95%, una proporción de 0.5 y un valor estadístico en tablas de 1.96.

Se buscó tener una muestra representativa y proporcional por lo que para obtener el número de empresas de cada giro dentro del universo de 370, dada la carencia de información en la lista que fue proporcionada por el municipio de Huajuapán de León, Oaxaca, donde no se expresa más que el nombre y domicilio de las empresas, se realizaron visitas físicas a los domicilios fiscales de todas las firmas contenidas en el listado; para así determinar por observación a que giro económico corresponden. De esta manera se obtuvo la estratificación empresarial de la muestra en comerciales, de servicio y empresas industriales partiendo de la división por giro definida en el

---

<sup>67</sup> Hernández Sampieri R. Metodología de la investigación. 2003.

capítulo 4 de esta investigación, donde se consideran las peculiaridades del contexto local, de esta manera conseguimos hacer un levantamiento de encuestas y entrevistas más representativo.

Posteriormente el total de cuestionarios a aplicar por cada giro en la clasificación de empresas, se asignó de acuerdo a la proporción correspondiente para cada giro. En base al siguiente cálculo de proporcionalidad:

$$\sum fh = \frac{n}{N}$$

Dónde:

fh= factor de proporcionalidad

N= universo

n= total de la muestra

Desarrollando la fórmula:

$$\sum fh = \frac{79}{370} = 0.213513$$

Del cálculo de proporcionalidad anterior y de la clasificación ya explicada se obtiene la siguiente tabla con el cálculo de la muestra representativo y proporcional por cada tipo de empresa.

<b>Estrato</b>	<b>Número de empresas determinado por observación</b>	<b>fh=0.213513 Proporción calculada</b>	<b>Total de cuestionarios a aplicar* (Racimo)</b>
Comerciales	211	0.213513	45
Servicio	152	0.213513	32
Industriales	7	0.213513	2
<b>Total</b>	<b>370</b>	-----	<b>79</b>

\*Ajuste a la baja por redondeo, para cuadrar a enteros, excepto en el caso de empresas industriales donde se redondeó hacia arriba para darle representatividad en el total.

Para la aplicación de los cuestionarios y dadas las características del universo considerado de empresas en Huajuapán de León, se ha realizado una selección aleatoria de las mismas por su giro. Se seleccionaron 45 de 211 comerciales, 32 de 152 empresas de servicios y 2 de las 7 industriales; considerando su ubicación en el listado de empresas de capital privado de la ciudad mencionada, se les asignó un número y se colocaron todas las empresas en una urna (una para cada giro), de donde fueron seleccionadas aleatoriamente.

**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIOS GUIA DE LAS ENTREVISTAS**

**ENCUESTA PARA EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX. PARA  
MEDIR EL GRADO DE APROVECHAMIENTO DE SU CAPITAL SOCIAL EN EL GRADO Y  
TIPO DE COOPERACION INTERFIRMAS.**

**CUESTIONARIO A**

**UN SOLO DUEÑO**

Instrucciones

- Dar un cordial saludo al o los entrevistados.
- Presentarse e identificarse.
- Pedir amablemente unos minutos para realizarles una entrevista.
- Dejar claro que los fines del estudio son meramente académicos.

La entrevista está compuesta por preguntas cerradas (marque con una X la opción deseada) y abiertas (rellene los espacios vacíos), las cuales deben ser aplicadas con discreción, sin perder la ilación del tema y prestando siempre atención a la explicación del entrevistado.

\* Por ningún motivo se debe dar la guía al entrevistado para que él la responda.

1. ¿La empresa tiene un único dueño? (puede ser el caso de un matrimonio también)

Si

No

Matrimonio

Datos generales del dueño(s)

*Género* \_\_\_\_\_

*Edad* \_\_\_\_\_

*Lugar de origen* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. *Datos de la empresa*

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Tipo de empresa \_\_\_\_\_

Giro de la empresa \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es la misión de la empresa?

5. \_\_\_\_\_  
¿En qué año fue creada la empresa? (si no recuerda el año exacto, proporcionar un año aproximado)

6. \_\_\_\_\_  
¿La empresa ha sido siempre de un solo dueño o anteriormente había tenido más socios?

Siempre ha sido de un solo dueño


Anteriormente había más socios

*Si la respuesta es que siempre ha sido un único dueño, pase a la pregunta 12; si anteriormente había más socios, pase a la pregunta 8.*

7. ¿Por qué motivo se separaron los socios iniciales?

8. \_\_\_\_\_  
¿Por qué no han recurrido a buscar más socios?

9. \_\_\_\_\_  
¿Por qué usted se quedo con la empresa?

10. ¿Después de cuánto tiempo de haber fundado la empresa, los socios decidieron irse y usted quedo como único dueño?

11. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa a la cual pertenece?

12. ¿Existe un grupo de líderes o equipo de administración en la empresa?

Si


No

Especificar \_\_\_\_\_

13. ¿De quién fue la iniciativa de formar la empresa?

Un amigo o amigos

Un familiar o familiares

Un pariente (familiar político o lejano)

Otro empresario conocido

Solo del dueño de la empresa


*Si la respuesta fue diferente de: solo el dueño de la empresa, profundizar un poco en cómo fue el proceso, algo de historia de la empresa.*

---

---

---

---

---

14. Cuando usted tiene que contratar a algún trabajador para que tenga que desempeñar algún puesto de “importancia o de confianza”, además de considerar sus conocimientos y experiencia profesional, ¿considera otro tipo de referencias? (como que alguien se lo recomiende, que tenga cierto prestigio social que su familia o el mismo cuente con cierta reputación dentro de la comunidad, le da importación a sus cartas de recomendación, etc.)

Si

--

No

--

¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

---

¿Por qué?

---

---

15. ¿Se presenta el caso de que los puestos de “confianza o importancia” de preferencia están sólo en manos de familiares, conocidos o amigos cercanos?

Si

No

¿Por qué no se han permitido para personas ajenas a la familia o amistades? \_\_\_\_\_

16. ¿Se fomenta un clima organizacional en la empresa donde exista participación activa de todos los trabajadores? *Si la respuesta es no, asigne un porcentaje.*

Si

No  Si son constantes el  %

No son constantes el  %

17. ¿Se fomenta un clima organizacional en la empresa, donde exista información de la aportación del esfuerzo de cada trabajador para lograr los objetivos de la empresa?

Si

No

19. ¿El dueño de la empresa cuentan con información completa y suficiente para tomar decisiones importantes en la empresa?

No

Si

20. ¿Qué tanta confianza tiene en el sistema legal, las instituciones públicas?

Mucho

Poco

No confía

21. ¿Pertenece a alguna asociación civil o grupo cultural o religioso?

Si

No

¿Desde cuándo? \_\_\_\_\_

22. ¿Tiene el dueño de la empresa comunicación con empresas de la competencia o cualquier otra de Huajuapán de León o de algún otro lugar, que le pueden proporcionar algún complemento para su negocio (empresa)?

No   
Si

¿De que giro son las empresas con las que tiene comunicación?

---

---

*Si la respuesta anterior es NO:*

23. ¿Alguna vez tuvo comunicación y/o cooperación con otras empresas?

Si la respuesta es NO nuevamente, pasar a la pregunta #34.

No   
Si

¿De que giro son las empresas con las que tuvo comunicación y/o cooperación?

---

---

24. ¿Cuánto tiempo duro y por qué razón termino?

---

---

---

25. ¿Por qué actualmente ya no se han establecido vínculos con otras empresas o clientes?

---

---

---

26. ¿Alguna de esas empresas es cliente o proveedor, de su empresa?

No	<input type="checkbox"/>	
Si	<input type="checkbox"/>	¿Cliente o proveedor?

27. ¿Existe algún tipo de cooperación entre esta(s) empresa(s) y la suya?

(En esta pregunta es importante que quede claro el tipo de colaboración, para ubicar si es vertical u horizontal)

Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	¿De qué tipo? (Explique suficientemente)

---

---

---

¿Por qué?

---

---

28. ¿Cómo nació esa cooperación o comunicación con la otra(s) empresa(s)?

Es conocido del dueño de la otra empresa	<input type="checkbox"/>
Es amigo del dueño de la otra empresa	<input type="checkbox"/>
Una tercera persona los presentó	<input type="checkbox"/>

29. ¿La cooperación es sólo de palabra o está establecida de manera legal o con algún tipo de convenio o contrato?

---

---



30. ¿Si no hay un documento legal que respalde al convenio, cómo se sanciona el incumplimiento de la cooperación? *(Puede ser sólo una sanción social)*

---

---

31. ¿Qué tan beneficiosa ha sido la cooperación con otras empresas?

Más de lo esperado por ambos

Más provechosa para la otra empresa

Más provechosa para su empresa(encuestado)

Lo esperado por ambas empresas

Menos de lo esperado por ambas empresas

Apenas iniciaron la cooperación

No se ha logrado nada

¿Por qué?

---

---

---

32. ¿Cuál fue el objetivo principal de establecer esa cooperación o alianza?

---

---

33. ¿Se cumplió dicho objetivo?

No

Si

¿Por qué?

---

---

34. ¿Durante los últimos años el número de contactos sociales externos a su empresa ha aumentado, ya sea contactos del dueño o de otro miembro de la administración o de algún o algunos miembros de su familia, hijos, hermanos, esposa, etc.? *(Contactos sociales como amistades, otros empresarios que se*

convierten en amigos, conocidos en grupos civiles, clubes deportivos, algún conocido de la alguna institución pública, financiera, etc)

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No se	<input type="checkbox"/>

35. ¿Esos contactos en algún momento dado le han sido de utilidad como apoyo para enfrentar algún problema o reto de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

36. ¿A qué dificultades se han enfrentado en el mercado en donde haya sido necesaria la colaboración o el apoyo de algún “contacto social”? Pueden ser más de una respuesta.

Apatía del mercado hacia el producto

Oposición de la comunidad al establecimiento de la empresa

Falta de recursos financieros o materiales

Desconocimiento del mercado meta

Falta de personal capacitado

Oposición de otra empresa dominante del mercado

Evitar que entre más competencia al mercado

Otra (especificar)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

37. ¿Qué pasa cuándo alguno de los contactos sociales se “comprometen a apoyarlo en algo“ y no lo hacen?

Usted deja de “confiar en ellos” y nunca más vuelve a considerarlos como una fuente de apoyo a la que puede recurrir.

Sigue confiando en ellos porque usted sabe que el apoyo o ayuda no depende totalmente de ellos.

Otra (especificar)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

38. En cuáles contacto confía más o recurre primero. (Señale en orden de importancia, número uno es el principal).

En los contactos de él mismo

En los de sus familiares

En los de los administrativos o líderes

39. Enumerar los tipos de contactos sociales de la administración o de la familia o del dueño por su grado de importancia para la empresa. (1 como más importante).

Contactos de convivencia

Contactos legales

Contactos de ventas

Contactos proveedores

Contactos de gobierno

Contactos de publicidad

Contactos de financiamiento

Contactos de empleo

40. ¿Cuántos líderes (del total en la empresa) han conseguido beneficios para la empresa en relación a contactos de negocios?

De un total de

*Para los casos en los que no se da comunicación ni cooperación con otras empresas:*

41. Cuál es la causa por la que no se da comunicación y por ello no hay colaboración con otras empresas o clientes de Huajuapán de León?

No les interesa

No están informados de su existencia

Son los principales competidores y quitan mercado

Están en contra de la existencia de la empresa por considerarla una

amenaza

Otra (Especificar )


42. ¿Considera que la cooperación no es beneficiosa?

Si

No

¿Por qué?

---

---

43. Cuando la empresa enfrenta un problema que tal vez podría solucionarse con algún tipo de cooperación pero dado que no la considera, ¿cómo lo soluciona?

---

---

---

---

*Preguntarle sobre los contactos sociales, si los tiene relacionar la pregunta anterior con los contactos sociales*

44. Si no los tiene o tal vez los tiene pero no los considera como una opción de apoyo, ¿por qué no los considera?

---

---

---

45. Si en algún momento los consideró, ¿Por qué dejó de hacerlo?

---

---

---

**ENCUESTA PARA EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX. PARA  
MEDIR EL GRADO DE APROVECHAMIENTO DE SU CAPITAL SOCIAL EN EL GRADO Y  
TIPO DE COOPERACION INTERFIRMAS.**

**CUESTIONARIO B**

**VARIOS SOCIOS**

Instrucciones

- Dar un cordial saludo al o los entrevistados.
- Presentarse e identificarse.
- Pedir amablemente unos minutos para realizarles una entrevista.
- Dejar claro que los fines del estudio son meramente académicos.

La entrevista está compuesta por preguntas cerradas (marque con una X la opción deseada) y abiertas (rellene los espacios vacíos), las cuales deben ser aplicadas con discreción, sin perder la ilación del tema y prestando siempre atención a la explicación del entrevistado.

\* Por ningún motivo se debe dar la guía al entrevistado para que él la responda.

1. ¿La empresa tiene un único dueño? (puede ser el caso de un matrimonio también)

Si

No

Matrimonio

2. Datos generales del dueño(s)

*Género* \_\_\_\_\_

*Edad* \_\_\_\_\_

*Lugar de origen* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. *Datos de la empresa*

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Tipo de empresa \_\_\_\_\_

Sociedad anónima, de responsabilidad limitada.

Giro de la empresa \_\_\_\_\_

4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la misión de la empresa?

6. \_\_\_\_\_  
¿En qué año fue creada la empresa? (si no recuerda el año exacto, proporcionar un año aproximado)

7. \_\_\_\_\_  
¿La empresa ha sido siempre de un solo dueño o anteriormente había tenido más socios?

Siempre ha sido de un solo dueño

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Anteriormente había más socios

*Si la respuesta es que siempre ha sido un único dueño, pase a la pregunta 12; si anteriormente había más socios, pase a la pregunta 8.*

8. ¿Por qué motivo se separaron los socios iniciales?

9. \_\_\_\_\_  
¿Por qué no han recurrido a buscar más socios?

10. \_\_\_\_\_  
¿Por qué usted se quedo con la empresa?

11. ¿Después de cuánto tiempo de haber fundado la empresa, los socios decidieron irse y usted quedo como único dueño?

12. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa a la cual pertenece?

13. ¿Existe un grupo de líderes o equipo de administración en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Especificar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14. ¿De quién fue la iniciativa de formar la empresa?

Un amigo o amigos	<input type="checkbox"/>
Un familiar o familiares	<input type="checkbox"/>
Un pariente (familiar político o lejano)	<input type="checkbox"/>
Otro empresario conocido	<input type="checkbox"/>
Solo del dueño de la empresa	<input type="checkbox"/>

*Si la respuesta fue diferente de: solo el dueño de la empresa, profundizar un poco en cómo fue el proceso, algo de historia de la empresa.*

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

15. Cuando usted tiene que contratar a algún trabajador para que tenga que desempeñar algún puesto de “importancia o de confianza”, además de considerar sus conocimientos y experiencia profesional, ¿considera otro tipo de referencias? (como que alguien se lo recomiende, que tenga cierto prestigio social que su familia o el mismo cuente con cierta reputación dentro de la comunidad, le da importación a sus cartas de recomendación, etc. )

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

16. ¿Se presenta el caso de que los puestos de “confianza o importancia” de preferencia están sólo en manos de familiares, conocidos o amigos cercanos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué no se han permitido para personas ajenas a la familia o amistades?

---

17. ¿Se fomenta un clima organizacional en la empresa donde exista participación activa de todos los trabajadores? *Si la respuesta es no, asigne un porcentaje.*

Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>	Si son constantes el	<input type="checkbox"/> %
		No son constantes el	<input type="checkbox"/> %

18. ¿Se fomenta un clima organizacional en la empresa, donde exista información de la aportación del esfuerzo de cada trabajador para lograr los objetivos de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

19. ¿El dueño de la empresa cuentan con información completa y suficiente para tomar decisiones importantes en la empresa?

No	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>



46. ¿Qué tanta confianza tiene en el sistema legal, las instituciones públicas?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
No confía	<input type="checkbox"/>

47. ¿Pertenece a alguna asociación civil o grupo cultural o religioso?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Desde cuándo? \_\_\_\_\_

48. ¿Tiene el dueño de la empresa comunicación con empresas de la competencia o cualquier otra de Huajuapán de León o de algún otro lugar, que le pueden proporcionar algún complemento para su negocio (empresa)?

No	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>

¿De que giro son las empresas con las que tiene comunicación?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Si la respuesta anterior es NO:*

49. ¿Alguna vez tuvo comunicación y/o cooperación con otras empresas?

Si la respuesta es NO nuevamente, pasar a la pregunta #34.

No	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>

¿De que giro son las empresas con las que tuvo comunicación y/o cooperación?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

50. ¿Cuánto tiempo duro y por qué razón termino?

---

---

---

51. ¿Por qué actualmente ya no se han establecido vínculos con otras empresas o clientes?

---

---

---

52. ¿Alguna de esas empresas es cliente o proveedor, de su empresa?

No

Si

¿Cliente o proveedor?

53. ¿Existe algún tipo de cooperación entre esta(s) empresa(s) y la suya?

(En esta pregunta es importante que quede claro el tipo de colaboración, para ubicar si es vertical u horizontal)

Si

No

¿De qué tipo? (Explique suficientemente)

---

---

---

¿Por qué?

---

---

54. ¿Cómo nació esa cooperación o comunicación con la otra(s) empresa(s)?

Es conocido del dueño de la otra empresa

Es amigo del dueño de la otra empresa

Una tercera persona los presentó

55. ¿La cooperación es sólo de palabra o está establecida de manera legal o con algún tipo de convenio o contrato?

---

---

56. ¿Si no hay un documento legal que respalde al convenio, cómo se sanciona el incumplimiento de la cooperación? *(Puede ser sólo una sanción social)*

---

---

57. ¿Qué tan beneficiosa ha sido la cooperación con otras empresas?

Más de lo esperado por ambos

Más provechosa para la otra empresa

Más provechosa para su empresa(encuestado)

Lo esperado por ambas empresas

Menos de lo esperado por ambas empresas

Apenas iniciaron la cooperación

No se ha logrado nada

¿Por qué?

---

---

58. ¿Cuál fue el objetivo principal de establecer esa cooperación o alianza?

---

---

59. ¿Se cumplió dicho objetivo?

No

Si

¿Por qué?

---

---

60. ¿Durante los últimos años el número de contactos sociales externos a su empresa ha aumentado, ya sea contactos del dueño o de otro miembro de la administración o de algún o algunos miembros de su familia, hijos, hermanos, esposa, etc.? (Contactos sociales como amistades, otros empresarios que se convierten en amigos, conocidos en grupos civiles, clubes deportivos, algún conocido de la alguna institución pública, financiera, etc)

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No se	<input type="checkbox"/>

61. ¿Esos contactos en algún momento dado le han sido de utilidad como apoyo para enfrentar algún problema o reto de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

62. ¿A qué dificultades se han enfrentado en el mercado en donde haya sido necesaria la colaboración o el apoyo de algún “contacto social”? Pueden ser más de una respuesta.

Apatía del mercado hacia el producto

Oposición de la comunidad al establecimiento de la empresa

Falta de recursos financieros o materiales

Desconocimiento del mercado meta

Falta de personal capacitado

Oposición de otra empresa dominante del mercado

Evitar que entre más competencia al mercado

Otra (especificar)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

63. ¿Qué pasa cuándo alguno de los contactos sociales se “comprometen a apoyarlo en algo“ y no lo hacen?  
 Usted deja de “confiar en ellos” y nunca más vuelve a considerarlos como una fuente de apoyo a la que puede recurrir.

Sigue confiando en ellos porque usted sabe que el apoyo o ayuda no depende totalmente de ellos.

Otra (especificar)


64. En cuáles contacto confía más o recurre primero. (Señale en orden de importancia, número uno es el principal).

En los contactos de él mismo

En los de sus familiares

En los de los administrativos o lideres


65. Enumerar los tipos de contactos sociales de la administración o de la familia o del dueño por su grado de importancia para la empresa. (1 como más importante).

Contactos de convivencia

Contactos de ventas

Contactos proveedores

Contactos de gobierno

Contactos de publicidad

Contactos de financiamiento

Contactos de empleo


Contactos legales

--

66. ¿Cuántos líderes (del total en la empresa) han conseguido beneficios para la empresa en relación a contactos de negocios?

De un total de

*Para los casos en los que no se da comunicación ni cooperación con otras empresas:*

67.Cuál es la causa por la que no se da comunicación y por ello no hay colaboración con otras empresas o clientes de Huajuapán de León?

No les interesa

No están informados de su existencia

Son los principales competidores y quitan mercado

Están en contra de la existencia de la empresa por considerarla una amenaza

Otra (Especificar )


68. ¿Considera que la cooperación no es beneficiosa?

Si

No

¿Por qué?

---

---

69. Cuando la empresa enfrenta un problema que tal vez podría solucionarse con algún tipo de cooperación pero dado que no la considera, ¿cómo lo soluciona?

---

---

---

---

---

*Preguntarle sobre los contactos sociales, si los tiene relacionar la pregunta anterior con los contactos sociales*

70. Si no los tiene o tal vez los tiene pero no los considera como una opción de apoyo, ¿por qué no los considera?

---

---

---

71. Si en algún momento los consideró, ¿Por qué dejó de hacerlo?

---

---

---