

# **LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN: UNA MIRADA A SUS RELACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES.**

## **HALLAZGOS PRELIMINARES DE DOS CASOS DE ESTUDIO**

*Emmanuel Santoyo Río\**

El objetivo de esta investigación es estudiar el patrón de relaciones económicas y sociales que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la Ciudad de México orientadas a mercados o clientes clave con diferentes características. Este estudio analizará el impacto que tienen las relaciones entre las PyME y sus mercados o clientes clave en todo el patrón de relaciones económicas y sociales en el que dichas PyMEs se encuentran insertas. La investigación pone especial énfasis en el concepto de confianza usando un enfoque de relaciones.

Actualmente la investigación se encuentra en la fase de investigación de campo en la cual se están llevando a cabo tres estudios de caso cualitativos de empresas pequeñas y/o medianas en la Ciudad de México insertas en cadenas de valor con sus propias características. En este artículo se presentan los hallazgos preliminares de los primeros dos casos de estudio.

Esta investigación busca contribuir a la construcción de un cuerpo teórico que toma en cuenta el contexto social en el que las relaciones toman lugar y por lo tanto son vistas como un producto de la interacción social constante y continua en ambientes organizacionales, en donde la agencia y la estructura se encuentran interrelacionadas tomando en cuenta la influencia de los niveles micro, meso y macro de relacionalidad.

Por otra parte, como muestra la literatura, la confianza puede tener un rol preponderante en la construcción de nexos de relaciones que brinden importantes beneficios a las PyMEs, aún en ambientes altamente competitivos. Al explorar las fuentes, el contenido y los resultados de la confianza, cuando ésta está presente en las relaciones económicas y sociales, este estudio aspira también a contribuir a las teorías que estudian la confianza.

<sup>1</sup> Palabras clave.

---

\* Emmanuel Santoyo Río es estudiante de Doctorado en Estudios del Desarrollo en la School of Development Studies, University of East Anglia, Norwich, NR2 7TJ, UK. Correo electrónico: [e.rio@uea.ac.uk](mailto:e.rio@uea.ac.uk)/[esrio@hotmail.com](mailto:esrio@hotmail.com).

<sup>1</sup> Pequeñas y medianas empresas, relaciones económicas y sociales, confianza.

## Introducción.

El objetivo de esta investigación es estudiar el patrón de relaciones económicas y sociales que caracteriza a pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la Ciudad de México orientadas a mercados o clientes clave con diferentes características. Este estudio analizará el impacto que tienen las relaciones entre las PyME y sus mercados o clientes clave en todo el patrón de relaciones económicas y sociales en el que dichas PyMEs se encuentran insertas. La investigación pone especial énfasis en el concepto de confianza usando un enfoque de relaciones.

Actualmente la investigación se encuentra en la fase de investigación de campo en la cual se están llevando a cabo tres estudios de caso cualitativos de empresas pequeñas y/o medianas en la Ciudad de México, insertas en cadenas de valor con características particulares. En este artículo se presentan los hallazgos preliminares de los primeros dos casos de estudio.

Esta investigación busca contribuir a la construcción de un cuerpo teórico que toma en cuenta el contexto social en el que las relaciones toman lugar y por lo tanto son vistas como un producto de la interacción social constante y continua en ambientes organizacionales, en donde la agencia y la estructura se encuentran interrelacionadas tomando en cuenta la influencia de los niveles micro, meso y macro de relacionalidad.

Los casos de estudio que se discutirán en este documento son PyMEs insertas en nexos de relaciones con características peculiares, que pueden ofrecer interesantes observaciones sobre la forma en que dichas PyMEs se vinculan y cuales son los resultados de esos vínculos. De diversos hallazgos preliminares al que se han llegado en este punto de la investigación, éste documento se enfocará a aquellos relacionados con la importancia de la confianza en la construcción y desarrollo de relaciones dentro y fuera de la organización.

A pesar de que es muy pronto para generar conclusiones definitivas sobre estos estudios de caso, sugeriré algunas conclusiones preliminares.

## Confianza.

La teoría económica en sus diferentes vertientes ha tenido problemas para incluir el concepto de confianza en sus análisis sobre las relaciones entre y dentro de las empresas, incluyendo a las PyMEs.

Como lo comenta Lorenzen (1997), para las teorías económicas ortodoxas que estudian las relaciones entre las empresas (como la teoría de los costos de transacción, la teoría de los derechos de propiedad y la teoría de juegos), aún subyace el supuesto del hombre racional con capacidad de cálculo absoluto o casi absoluto. Dentro de esta concepción la confianza sale sobrando ya que los individuos siempre tendrán la capacidad de prever todos los mundos posibles en el futuro y calcular racionalmente las consecuencias de sus acciones o calcular las probabilidades de que dichas consecuencias ocurran. Bajo este supuesto, los individuos toman decisiones con base en la comparación de los beneficios que obtendrán ante diferentes cursos de acción posibles. Esta racionalidad económica exige que los individuos razonen del futuro hacia el presente.

Generalizando, estas posturas asumen que el individuo es egoísta y oportunista y solo coopera por interés personal (self-interest). Además asume que las relaciones de confianza se dan en condiciones de mercado caracterizadas por asimetría informativa e incertidumbre, y por lo tanto, además de la confianza se necesita de mecanismos que minimicen el riesgo (De Propis, 2005). De esta forma, se piensa que con la confianza calculadora el sujeto decide confiar (o no) basado en una evaluación racional de otro sujeto, como una forma de disminuir la incertidumbre y el riesgo. Es decir, la confianza se usa cuando hay incertidumbre

sobre el comportamiento de otro individuo, que aunque disminuye el riesgo, no lo elimina del todo.

Otros economistas han reconocido que la interacción humana no es tan predecible y que frecuentemente puede llegar a ser incluso sorpresiva. Estudiosos como Simon (1957 en De Propis, 2005), introdujeron nociones como la de “racionalidad limitada” (bounded rationality) para explicar que el individuo tiene capacidades limitadas para ver todas las posibles consecuencias de sus acciones lo que le impide tomar decisiones óptimas ante problemas complejos.

Así, los individuos intentarán mejorar la calidad de información con la que toman decisiones y establecer mecanismos que guíen su deliberación. Este enfoque toma en cuenta la importancia de los procesos de aprendizaje y cómo las expectativas sobre el comportamiento de otros pueden cambiar a través del tiempo por medio de procesos de acierto y error y de la reflexión. Al operar en un contexto de incertidumbre, los sujetos se preparan antes de involucrarse en una relación de confianza acumulando conocimientos e información observable sobre el otro, evaluando sus experiencias pasadas, su reputación y los comentarios que recibe de otros. Es decir, que bajo esta perspectiva las fuentes de la confianza son la información y la reputación.

En esta visión hay un espacio para la conceptualización de la confianza como el juicio que hace un agente de otro, con base en las acciones e interacciones pasadas abriendo la posibilidad de que las acciones de otros busquen beneficiarnos en lugar de dañarnos, en circunstancias que permanecerán indefinidas. Los juicios de confianza se mantienen como tentativos, más que certeros, ya que están basados en un conocimiento limitado del otro más que en un cálculo racional de sus intereses. La confianza se va dando con límites o niveles de tolerancia, y se va construyendo desde la confianza mínima con riesgo mínimo a través de las interacciones constantes. Para ello se establecen mecanismos de salvedad, como contratos o penalizaciones previamente definidas, que reduzcan la incertidumbre. En esta propuesta, la confianza se puede transformar en desconfianza y viceversa a partir de la acumulación de información y conocimiento (Lorenzen, 1997).

De esta forma, el comportamiento basado en la confianza, bajo este enfoque, consiste en una acción que i) incrementa la vulnerabilidad de un agente frente a otro sobre el que no tiene control, y ii) se lleva a cabo en una situación donde el castigo sufrido si la confianza es abusada debe llevar a dicho agente a arrepentirse de realizar dicha acción. Esto presupone que los agentes toman el riesgo de que otros se comporten de manera oportunista y que la interacción y los riesgos son evitables aún si esto significa perder los beneficios potenciales de dicho intercambio. De otra manera, estaríamos frente a una situación donde los agentes actúan bajo coerción a pesar de su posible interpretación de que “no tienen otra opción más que confiar” (Lorenz 1994: 185).

A pesar de que esta propuesta se abre a la oportunidad de explorar el rol de la confianza en los intercambios y relaciones económicas, por medio de la construcción de la reputación, sigue dando a la confianza un rol muy limitado en el intercambio económico.

Cómo lo han demostrado diversos estudios sobre PyMEs, particularmente en los distritos industriales (en diversas partes del mundo), hay otros factores además de la reputación que tienen una influencia importante en la construcción y el desarrollo (las fuentes) de la confianza, y en los beneficios económicos y sociales que ésta brinda a aquellos que participan de ella.

Tabla 1. Conceptualización de la confianza desde la economía y la sociología.

|  | Teorías económicas | Teorías sociológicas |
|--|--------------------|----------------------|
|--|--------------------|----------------------|

|              |   |  |
|--------------|---|--|
| Fuente       | Cálculo racional, reputación, extrapolación de acciones pasadas | Relaciones sociales: amistad, familia, comunidad |
| Contenido    | Intercambio Económico   | Información, recursos humanos y materiales       |
| Salvaguardas | Contrato limitado   | Castigos sociales y económicos                   |
| Resultado    | Intercambio económico   | Cooperación                                      |
| Beneficios   | Reducir la incertidumbre y los costos de transacción            | Eficiencia colectiva                             |

Fuente: Elaboración propia.

Una aproximación sociológica al tema le ha dado mucha mayor relevancia al rol de la confianza en la creación de un ambiente que facilite las transacciones económicas, reduzca los costos de transacción y operación, y favorezca el desarrollo de la “eficiencia colectiva” (Schmitz, 1995). En esta visión, se sugiere que la cooperación asociada a la confianza tiene raíces sociales, que pueden partir de vínculos de amistad y/o parentesco (kinship) (Nooteboom, 2002 en De Propis, 2005). Este enfoque se basa en el concepto de “arraigo” (embeddedness) propuesto por Granovetter (1985) quien critica la concepción sub-socializada de la naturaleza humana en la mayoría de las posturas económicas y la concepción sobre-socializada de muchas posturas sociológicas. En cambio, Granovetter insiste en que las relaciones económicas se encuentran insertas en un sistema de relaciones sociales con una dimensión histórica y cultural. Así el enfoque de análisis pasa de ser el sujeto individual a las relaciones entre los sujetos.

A diferencia de la visión económica ortodoxa que entiende a la confianza (muchas veces confundida con la cooperación) como resultado de un cálculo individual, o de una construcción jerárquica (que más bien sería poder), o de un sentido moral impuesto, esta visión sociológica entiende la confianza como el resultado de vínculos arraigados que combinan relaciones económicas, sociales y personales (De Propis, 2005).

Este enfoque enfatiza la importancia del ambiente social (local) en la generación de diferentes tipos de confianza, conforme las relaciones inter e intra organizacionales van desarrollándose de organizaciones artesanales hacia organizaciones competitivas a niveles regionales y globales que entienden los altos costos de no cooperar (Schmitz, 1995; 1999).

Esta propuesta vincula, por una parte, la generación de confianza a partir de las raíces sociales de un ambiente social particular donde los individuos crean sus propias reglas y normas de convivencia (Taylor, 1982 en Lorenz, 1992:196). Por otra parte, la generación de confianza se vincula a las interacciones continuas entre un número determinado de agentes económicos. Estas interacciones continuas llevan a la disminución del comportamiento oportunista ya que se va generando un sistema de sanciones económicas y sociales para aquellos que intenten sacar ventaja (Axelrod, 1984, en Platteau, 1994: 546-7; Lorenz, 1992: 198).

Como argumenta Sabel (1992:219-220), la confianza es una precondition para la vida social. Ésta no resulta de “una complementariedad accidental de estrategias de maximización”. La confianza y la cooperación pueden ser vistas como el resultado de individuos que reconocen que tienen expectativas y motivos comunes/compartidos y que deciden actuar en base a ellos, a pesar de no poder calcular racionalmente todos los resultados posibles de sus acciones. Desde esta perspectiva, “la confianza en el sentido de expectativas compartidas (y

la seguridad de que esas expectativas son y seguirán siendo compartidas) es un aspecto constitutivo de la vida social”.

La confianza, una parte fundamental de cualquier relación social, juega el rol de garantizar el intercambio al permitir la formación de expectativas entre agentes. Aún con el surgimiento de eventos inesperados, los resultados buscados limitarán la incertidumbre y cualquier posible oportunismo. Adicionalmente, los intercambios económicos apoyados en la confianza ayudarán en el desarrollo de un ambiente favorable a los negocios. Al mismo tiempo, el “arraigo difuso” de esta atmósfera entre aquellos que son parte de los acuerdos formales e informales, o de las reglas de comportamiento, creará una barrera de entrada o “costo oculto” para todos aquellos que no son parte de ese nexo de relaciones (Casalet Ravenna, 2002).

Así mismo, es importante notar que la confianza no es siempre recíproca y que no siempre ofrece los mismos beneficios a todos los actores involucrados en una relación de confianza, como lo han demostrado algunos estudios sobre el capital social (Portes, 1998). En algunos casos por ejemplo, la confianza puede obstruir el desarrollo económico y social cuando esa confianza ofrece beneficio a sólo un pequeño grupo de individuos o cuando limita el acceso a recursos u oportunidades a otros agentes. En otros casos, la confianza puede brindar beneficios desiguales, a veces incluso con altos costos sociales. Esto puede suceder por ejemplo, cuando una relación de confianza específica ayuda al desarrollo y crecimiento de empresas con condiciones de trabajo pobres.

Con la ayuda de la confianza, los agentes reducen la incertidumbre y la complejidad de la vida económica y social, y pueden comprometerse en transacciones económicas que de otra manera no realizarían.

Como podemos ver, subyacente a la concepción y al estudio de la confianza y de la cooperación (y por tanto del conflicto y del poder), hay una discusión acerca de la naturaleza humana (ver Sabel, 1992; de la Garza, 2004; Möllering, 2005) que por limitaciones de espacio no se desarrollará a fondo en este documento. Sin embargo, sí es importante mencionar que en el fondo de la discusión hay diferentes posturas sobre las capacidades sociales y reflexivas del ser humano para reconocer la existencia de otros y de sus necesidades, y por lo tanto, de su capacidad de decidir cuando y cuanto confiar en los otros.

### Los casos de estudio.

El objetivo de mi trabajo de campo en curso es investigar cuál es el patrón de relaciones que caracteriza a diferentes tipos de PyMEs en la Ciudad de México. Además, esta investigación busca comprender cuál es la importancia de la confianza en los nexos de relaciones en que dichas PyMEs se encuentran. Para esto realizo 3 casos de estudio de PyMEs insertas en diferentes patrones de relaciones. En primer lugar, una PyME inserta en una cadena de valor orientada hacia una empresa multinacional. En segundo lugar, una PyME que produce bienes no transables, con una fuerte intervención y regulación del sector público. Finalmente, una PyME orientada hacia un mercado local. En este artículo se presentarán las conclusiones preliminares de los dos primeros casos de estudio.

En primer lugar, se busca describir el nexo de relaciones en el que las organizaciones se encuentran insertas, las características de dichas relaciones (por ejemplo, fuertes o débiles) y el contenido de esas relaciones (por ejemplo, información o recursos económicos). Para esto se llevan a cabo entrevistas introductorias y básicas con informantes claves dentro y fuera de las PyMEs como empresarios, empleados, trabajadores, proveedores, clientes, competidores y funcionarios públicos que conozcan a la organización desde hace algún tiempo. En estas primeras entrevistas se puede conocer a las firmas que se están

estudiando obteniendo información general sobre ellas, como sus productos, su tamaño, su forma de organización y la forma básica en que se relacionan en su interior y con el exterior.

En segundo lugar, se busca describir y analizar cuál ha sido la importancia de la confianza (y de otros factores como el poder y/o la dependencia) para la supervivencia y desarrollo de dichas relaciones. Adicionalmente, se busca explicar cuál han sido los factores determinantes (las fuentes) para la construcción y desarrollo de dicha confianza, en el caso de que ésta exista (por ejemplo, la amistad, la etnia o grupo cultural, la necesidad económica, el trato continuo, etc.). Para lograr esto se realizan entrevistas semi-estructuradas y conversaciones informales con diversos actores clave dentro y fuera de las PyMEs, así como observación directa de la interacción de dichos actores (en el trabajo, en juntas, en reuniones informales, etc.) por un periodo de entre 12 y 15 semanas por cada PyME.

Como resultado se obtienen datos relacionados con las actividades y tareas cotidianas que se realizan en dichas empresas (sus rutinas); sus problemas comunes y/o frecuentes y la forma en que suelen resolverse; el tipo de contacto más común con diversos agentes dentro y fuera de la organización (por ejemplo, para negociar, para cooperar, para intercambiar información) y el tipo y el contenido de los intercambios de información.

Finalmente, se hacen entrevistas con informantes clave detectados en la fase previa. En ellas se discuten en forma extensiva algunos de los hallazgos preliminares, se triangula información, y se abordan nociones más abstractas como la confianza (y sus orígenes), el poder, la innovación y otros. A pesar de que estas entrevistas son abiertas, previamente se ha preparado una guía de los temas a discutir y también se da la oportunidad de que el entrevistado aborde a fondo algún tema que considere relevante a partir del desarrollo de la entrevista.

Este método presenta diversas ventajas. El investigador tiene la posibilidad de ir profundizando en su conocimiento de las empresas gradualmente y abordar ciertos temas durante las conversaciones y las entrevistas con cierto conocimiento previo de la forma particular en que cada firma y agente actúan. Esto reduce el espacio para que el entrevistado racionalice o idealice sus respuestas. Adicionalmente, el conocimiento gradual y el contacto cotidiano entre el investigador y sus sujetos de estudio permiten que se vaya creando un vínculo de confianza para abordar gradualmente temas “delicados” o que no sean de fácil abordaje.

Existen también ciertos riesgos asociados a este método. En primer lugar, están los problemas de validez (validity) e interpretación asociados a los métodos cualitativos. Las actividades descritas y analizadas pueden ser representaciones e interpretaciones equivocadas de las actividades observadas. Los informantes clave seleccionados pudieron haber sido los incorrectos. Para ello, la primera serie de entrevistas busca hallar a esos informantes dentro de la organización (entre los que siempre estará el dueño de cada PyME, incluyendo a PyMEs proveedoras, clientes y competidoras de las empresas estudiadas). Siempre cabe la posibilidad de que su comportamiento y sus respuestas cambien al saberse parte de un estudio. En parte, ese es uno de los objetivos del tiempo que duran las observaciones en cada caso y el que se hagan varias entrevistas y se tengan constantes conversaciones con los informantes. De esta manera, los sujetos pueden “relajarse” y acostumbrarse a la presencia del investigador en su lugar de trabajo, actuando de manera “normal”.

Un problema adicional puede ser que el tiempo de observación y levantamiento de información sea en una época atípica para la organización, particularmente en alguna empresa que tenga estacionalidades en su producción (y por tanto, en sus rutinas y problemas). Sin embargo en un periodo de entre 3 y 4 meses se pueden llegar a entender las rutinas y las excepciones. Aún más, durante las entrevistas a fondo se tratan aspectos generales, es decir que pueden suceder en todo momento.

Finalmente, y probablemente más importante, está el problema de las posibilidades de generalización que ofrecen los estudios de caso de este tipo. Es difícil saber si las conclusiones sobre los estudio de caso no son más que pura evidencia anecdótica, sin gran relevancia para otras PyMEs en la Ciudad de México y en el país, y sin implicaciones teóricas mayores. Sin embargo, es importante mencionar que este estudio busca revelar las causas y mecanismos que existen detrás de las formas organizacionales y de las acciones de sus agentes más que en hacer generalizaciones sobre sus estructuras como se haría típicamente en otro tipo de estudios. Esto demanda estudiar a fondo organizaciones específicas más que hacer encuestas y estadísticas sobre grupos amplios de empresas. En estos casos aún los resultados anecdóticos pueden servir para confirmar o falsificar nociones teóricas. Así se pueden encontrar descripciones de algo general en lo más específico.

Los mecanismos subyacentes a las estructuras y acciones organizacionales pueden ser comunes a otras PyMEs insertas en nexos de relaciones similares. Esta idea ha sido reforzada al conversar y entrevistar con otras personas vinculadas con las industrias y sectores a los que dichas PyMEs pertenecen como analistas financieros de la industria, funcionarios de organizaciones gremiales, competidores, funcionarios públicos, etc. En estos encuentros ha sido posible discutir algunos de los puntos y hallazgos más importantes (siempre respetando el anonimato de los agentes e instituciones, y la confidencialidad de la información). Si en tales discusiones se confirman los hallazgos y conclusiones tentativas, hay un indicio (pero no prueba aún) de que dichos mecanismos son generales. Las causas para actuar de cada agente (empresario, obrero, funcionario) pueden ser diferentes, pero los mecanismos-procesos económicos y sociales que llevan de una causa a un resultado pueden ser los mismos.

Los hallazgos preliminares.

#### Estudio de Caso 1.

El estudio de caso 1 es una empresa pequeña maquiladora de cuadernos. Esta empresa fue fundada a principio de los sesentas, y los dos dueños actuales (hermanos) la heredaron de su padre. La empresa tiene hoy entre 18 y 20 obreros, 15 de los cuales son mujeres. Todos los obreros son poco calificados y solo el hijo de uno de los dueños (el único otro familiar que trabaja en la empresa) es la única persona con estudios de nivel superior en la organización. La firma es sustancialmente menor que en sus mejores tiempos, durante los años 1980s y hasta antes de la crisis económica que vivió México en 1994-95 cuando llegó a tener más de 70 trabajadores divididos en tres pequeñas empresas (una dirigida por el padre y otras dos dirigidas por cada uno de sus hijos).

Utilizando la categorización de Corona y Jaso (2004) sobre las diferentes etapas de valor agregado en las empresas de la industria gráfica en México, las actividades de esta firma se concentran en los procesos de acabo, que incluyen actividades de cuajado y corte, doblado, cosido y ensamble. Confirmando sus observaciones, tanto en la firma 1 como en sus competidores se pudo observar que en ellas los equipos automatizados aún están poco difundidos y se hace un uso intensivo de la mano de obra.

La empresa 1 ha estado inserta, durante los últimos 30 años, en una cadena de valor que maquila cuadernos para una empresa multi-nacional establecida en México. Previamente producía cuadernos y libretas para una empresa nacional que desapareció al no poder competir con la empresa multinacional. Su relación con la empresa multinacional surgió cuando recibió la oportunidad de pagarle con maquila una deuda por materia prima.

Desde entonces, la empresa multinacional ha crecido enormemente y obtenido una parte muy importante del mercado nacional y porciones significativas de otros mercados en los productos que la pequeña empresa maquila. Esto ha traído cambios importantes en la forma

en que ambas organizaciones se relacionan y en el contenido de dichas relaciones. De acuerdo a unos de los dueños de la pequeña empresa y a un gerente dentro de la multinacional, la empresa multinacional ha ido reduciendo el número de proveedores por insumo, servicio y producto para incrementar su control sobre sus procesos externos o subcontratados. De un número de entre 7 y 15 maquiladores de cuadernos que la multinacional tenía hace menos de una década, lo han reducido a tres, y así ha sucedido también con los insumos que dicha empresa compra para la producción de los cuadernos.

Varias personas entrevistadas comentaron que las razones para mantenerse como uno de los tres proveedores/maquiladores de la empresa multinacional, fueron la honestidad, la confiabilidad y la calidad de su trabajo. Sin embargo, también pudo haber sido el resultado de que las empresas restantes eran las únicas empresas con capacidad e interés de proveer los artículos y servicios al bajo precio establecido y con la calidad requerida.

A través de los años, la pequeña empresa intentó varias veces vender sus productos a otros clientes. Sin embargo, después de varios intentos fallidos, el dueño mayoritario de la empresa desistió y prefirió enfocarse en atender a la empresa multinacional. Esta persona comenta que en sus varios intentos por obtener nuevos clientes, siempre acabó perdiendo dinero, ya que sus clientes no le pagaban o tardaban demasiado tiempo en pagarle. Ahora le parece que es muy riesgoso salir a buscar clientes pequeños que les pueden robar o dejar de pagar por su trabajo.

Debido a esto, los dueños dedican la mayor parte del tiempo a la producción y solución de problemas en la planta. En muy raras ocasiones salen de la fábrica para ver a sus clientes o a sus proveedores, y mucho menos para salir a buscar nuevas oportunidades. Incluso cuando se han acercado clientes potenciales interesados en sus servicios, ellos los han rechazado tajantemente.

En los 2 últimos años, la pequeña empresa ha sufrido una gradual baja en su demanda de maquila por parte de la empresa multinacional. Incluso se han visto obligados a parar sus procesos un par de veces en determinadas épocas del año. Un informante empleado de la multinacional comenta que por lo menos durante los últimos dos años, se ha sugerido a la pequeña empresa que diversifique su producción y aumente su capacidad de producción. Comentarios similares fueron hechos en mi presencia.

Esta estrategia ya ha sido aplicada por parte de los competidores de la empresa 1, con quién los dueños de la empresa mantienen una estrecha relación personal que ha llegado incluso al compadrazgo entre los dueños. Los dos principales competidores de esta firma han diversificado su producción, introducido procesos de mayor valor agregado (integración vertical) e incrementado sustancialmente su capacidad productiva. Adicionalmente, han buscado reducir su dependencia de la multinacional buscando nuevos clientes en diferentes nichos (escuelas, oficinas, etc.), lo que han logrado de forma exitosa.

La relación estrecha entre los dueños de estas empresas es aprovechada para intercambiar información y en algunos momentos ha sido utilizada para mantener y tratar de establecer los mismos precios con la multinacional. Sin embargo, es una relación de fuerzas muy desigual y la multinacional tiene mucho más poder que todos sus proveedores y tiene la capacidad de decidir precios y condiciones de trabajo.

A pesar de las relaciones estrechas con sus competidores, la empresa 1 no colabora con ellos para producir algo en conjunto o buscar obtener un beneficio de la suma de recursos (eficiencia colectiva). Hay poco intercambio de información sobre sus procesos productivos, aunque mantienen un "acuerdo" de puertas abiertas. Incluso hay poca comunicación entre estas firmas para solucionar problemas comunes, cuando, por ejemplo, la multinacional solicita algún cambio en las especificaciones del producto o en los insumos, con un impacto directo en el proceso de producción. En estos casos, cada empresa encuentra sus propias soluciones hasta obtener la satisfacción de la empresa multinacional.

Debido a esto, se puede decir que hay cierto nivel de “confianza desperdiciada”. Es decir, su cercanía personal y su apertura no se han reflejado en actividades de colaboración que puedan traer beneficios a ambos.

La firma 1 tiene relaciones cercanas con la mayoría de los proveedores de insumos. A pesar de que no son ellos directamente quienes los compran, si han tenido en muchos casos una relación de años con ellos al ser también proveedores de la multinacional por largo tiempo. Adicionalmente, al conocerse por ser proveedores de la empresa multi-nacional desde hace varios años, se han vinculado gracias a que juntos han tenido que ir resolviendo problemas en la producción conforme cada uno ha hecho cambios en sus procesos productivos. Por ejemplo, una pequeña empresa proveedora de adhesivo ha ido cambiando paulatinamente sus procesos/productos con la adquisición de nueva maquinaria o con el desarrollo de productos más eficientes. Para poder hacer esto, la firma 1, como consumidor de dicho producto, tiene que retroalimentar a la proveedora de adhesivo sobre el desempeño de su nuevo producto. Para lograr esto los dueños o gerentes de ambas firmas se reúnen para comentar, en alguna de las fábricas o talleres, los problemas u obstáculos que surgen y las posibles formas de solucionarlo.

Este tipo de colaboración, no impulsada ni promovida por la multinacional ha ido generando vínculos más estrechos. Pero una vez más, la firma 1 no ha utilizado esos vínculos para colaborar en otros proyectos o iniciativas que puedan reducir su alta dependencia de la empresa multi-nacional.

La relación entre la empresa 1 y la empresa multinacional es de dependencia. A pesar de que la empresa multinacional ha sido su cliente por muchos años y de que los dueños de la pequeña empresa conocen personalmente a muchas personas que trabajan para ellos, conforme la empresa multinacional ha crecido y se ha consolidado en el mercado mexicano y regional, las relaciones entre las organizaciones se han burocratizado y despersonalizado. Además la empresa multinacional ha establecido una política de rotar al personal que tiene contacto con empresas maquiladoras a fin de reducir las oportunidades de corrupción, cosa que aparentemente no se ha logrado según diversos informantes.

A pesar de que varios empleados de la multinacional dicen lo contrario, no hay ninguna evidencia de que exista una política de desarrollo de proveedores. La empresa multinacional rara vez visita a sus maquiladores y no muestra ningún interés por la calidad de sus procesos productivos. Aún más, la empresa multinacional no apoya a sus maquiladores en la obtención de nueva tecnología o en la introducción de cambios que les permitan ser más eficientes o incluso mejorar las condiciones de trabajo de sus obreros.

Fundamentalmente, la empresa multinacional evalúa la calidad de sus maquiladores por su capacidad de entregar la producción en tiempo y calidad requerida, con los precios establecidos.

Sin duda, se puede decir que hay un nivel de confianza mínimo que permite el intercambio de información y la colaboración cuando esta es necesaria. Sin embargo, conforme la empresa multinacional se ha burocratizado, ha incrementado sus controles y ha establecido medidas más rigurosas en el control de materiales y de la producción, con variaciones mínimas entre un maquilador y otro. Todo indica que existe un ambiente generalizado de poca confianza hacia los maquiladores sin importar cual haya sido su comportamiento en el pasado.

La empresa multinacional suele utilizar el argumento de la amplia oferta de empresas maquiladoras en el mercado como una forma de presión para mantener los precios de los insumos y productos, lo más bajos posibles. La empresa 1 no ha recibido un aumento de precios desde hace 3 años. Sin embargo, es importante notar que no sería tan fácil y barato para la empresa multi-nacional cambiar de empresas maquiladoras dado el amplio conocimiento tácito que sus proveedores actuales tienen para producir sus artículos (con sus

especificidades) con la calidad y en las condiciones deseadas, a pesar de la amplia oferta de maquila de cuadernos en la Ciudad de México.

Por otra parte, como argumentan Corona y Jaso (2004: 210), en esta industria las empresas mantienen una relación de dependencia con sus proveedores de tecnología. Aún más, los principales proveedores de maquinaria y equipos son extranjeros. La empresa 1 no es la excepción, ya que la gran mayoría de sus máquinas son alemanas o italianas. El rango de antigüedad de su maquinaria y equipo varía desde máquinas que tienen 30 años, hasta un par de máquinas que se adquirieron hace sólo un par de años.

La relación que se genera con el proveedor de las máquinas nuevas y con su distribuidor es primordial, ya que aunado a la adquisición de la máquina está el servicio técnico para la instalación y puesta en marcha de la maquinaria. En busca de ganar posiciones de mercado, algunos proveedores ofrecen servicios valiosos, como la asesoría de técnicos que hablan español y conocen los problemas comunes en la instalación de sus máquinas en México o Latinoamérica. Este es un factor decisivo en la elección de la tecnología.

A pesar de que los vínculos entre los proveedores de maquinaria y los usuarios, en este caso la empresa 1 y sus competidores, pueden llegar a ser estrechos por el volumen de información que fluye en ellos, en realidad estos suelen ser breves ya que una PyME no adquirirá una máquina con mucha frecuencia. Además vale decir que el intercambio de información suele ser en un solo sentido, ya que los problemas técnicos que surgen una vez que la máquina ha sido instalada y entregada tienen que ser resueltos dentro de la fábrica por el alto costo que tienen los servicios de asesoría adicionales.

Sin embargo, mucho más importante es el hecho de que varios de los proveedores de tecnología ofrecen su equipo a crédito, en condiciones mucho más atractivas que las que las PyMEs pueden encontrar en la banca comercial en México.

Una característica importante que se halla en la firma 1 y en sus competidores, es que todos tienen maquinaria hecha en México por un técnico que “copia” una máquina de marca por un precio mucho menor que el original. Evidentemente, estas máquinas no ofrecen el mismo rendimiento que las máquinas originales y requieren de mayor atención y horas-hombre para hacerlas funcionar. Sin embargo, son máquinas que se pueden adquirir a precios accesibles y ofrecen un rendimiento y calidad aceptables, particularmente en tareas que no requieren de un gran valor agregado.

A diferencia de las relaciones estrechas y superfluas entre proveedores y usuarios de insumos intermedios (tintas, adhesivos, aceites, etc.) que se da en la fase de impresión, según lo comentan Corona y Jaso (2004: 210), en la fase productiva de acabado en la que se encuentra la empresa 1, la relación entre proveedores y clientes es cercana. A pesar de que las tareas y los productos son relativamente estandarizados y homogéneos, continuamente se están buscando insumos que abaraten el costo del producto final. Ello requiere de hacer constantes pruebas y análisis para alcanzar dicho objetivo.

Adicionalmente, la falta de comunicación entre competidores sobre la forma de realizar ciertos procesos, conlleva a que un proveedor de insumos intermedios tenga que realizar el mismo proceso o procesos muy similares de prueba y error, con cada uno de sus usuarios.

Hacia el interior de la firma las relaciones se caracterizan por ser precarias. A pesar de que por lo menos 12 obreros tienen más de 5 años trabajando para la empresa, las relaciones entre los dueños y los obreros son paternalistas y autoritarias. Los dueños tienden a subestimar las capacidades de aprendizaje y desempeño de los obreros a pesar de que en la práctica, los trabajadores demuestran lo contrario. La gran mayoría de los trabajadores son flexibles (capacidad para ejecutar diversas tareas) y muestran interés en desarrollar nuevas habilidades.

En los recientes momentos de crisis en que la firma ha parado sus operaciones, los obreros han expresado abiertamente a los dueños su disposición a aprender nuevas tareas con el fin de conservar su trabajo. Aún así, el dueño mayoritario se refiere a ellos como “flojos” que no quieren hacer nada.

Hay una clara división del trabajo y de las oportunidades por género. A pesar de que todos los obreros ganan el mismo salario (salario mínimo más un bono que se otorga de manera mas o menos determinada), los tres obreros hombres que trabajan en la empresa, reciben la oportunidad de operar las máquinas más sofisticadas y en muchos casos, favores y mejores condiciones de trabajo. Las obreras son asignadas a tareas manuales y que requieren de un mayor esfuerzo físico. La única excepción es la del dueño más joven (el hijo del dueño mayoritario), quién le da la oportunidad a una obrera de apoyarlo en la operación de la máquina más nueva que se adquirió en la fábrica.

Entre los obreros existen fuertes divisiones. Por un lado, existe un grupo de trabajadores que considera que es importante hacer el mejor esfuerzo independientemente del trato que reciban de los dueños. Este grupo trata de colaborar con otros trabajadores y de solucionar los problemas que surgen en el trabajo día a día entre ellos. Por otra parte, hay un grupo que piensa que su esfuerzo y desempeño debe ser racionalizado como resultado del bajo pago que reciben y de las decisiones injustas que frecuentemente se toman sobre ellos. Estas dos posiciones generan un ambiente de tensión y confrontación.

Todos dentro de la empresa, dueños y trabajadores, perciben y/o etiquetan a las mujeres como conflictivas. Esto es debido a que en algunas circunstancias, las mujeres deciden dejar de hablarse. En alguna ocasión incluso han llegado a la violencia física fuera de la fábrica. Sin embargo, el trato claramente machista y abusivo de los hombres hacia las mujeres no es catalogado como conflictivo y las mujeres lo toleran, no sin fuertes tensiones y fricciones.

Un factor importante para el tipo de relaciones entre los trabajadores, es la forma desigual, irregular y discrecional con que los dueños los tratan. Las reglas y normas de la fábrica (las explícitas y las no escritas o expresadas) no son aplicadas en forma consistente por los dueños. Aunque se tiende a favorecer a los hombres, tampoco se puede decir que esto sea consistentemente. Sin embargo, la forma en que los obreros hacen sentido de esto es enfocando su molestia hacia el trabajador beneficiado, y salvo en ocasiones muy particulares, no perciben la influencia del dueño en la fricción entre ellos.

En este entramado de relaciones intra-organizacionales con niveles de confianza desiguales, los obreros pierden al no recibir oportunidades de desarrollo de habilidades que en cierto momento les permitiría acceder a trabajos con mayores niveles de calidad. También pierden los dueños al desperdiciar el gran cúmulo de conocimiento tácito acumulado en los obreros como resultado de la experiencia diaria en sus tareas. Este conocimiento bien podría ser aprovechado para incrementar el nivel de valor agregado de los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado.

Por otra parte, la empresa 1 se encuentra atrapada en un conjunto de relaciones inter-organizaciones altamente influenciadas por su relación de absoluta dependencia con su único cliente. Existen una serie de vínculos estrechos productos de interacciones añejas pero que no se han aprovechado para generar nuevas oportunidades lo que crea una especie de “confianza desperdiciada”. Esto puede ser visto como el resultado de experiencias negativas en el pasado con otros agentes o también como la pérdida de la habilidad o capacidad de emprendimiento o en de “auto-determinación” (Parrilli, 2004).

En estas condiciones, las posibilidades de sobrevivencia y desarrollo de la empresa 1 son altamente inciertas y la organización en su conjunto estará sujeta a su capacidad de mantener una relación estrecha con su cliente clave y por una parte y estará a merced de cualquier cambio en el entorno institucional a nivel macro (por ejemplo, liberalización de los mercados de sus productos o insumos).

## Estudio de caso 2.

El estudio de caso 2 es una empresa desarrolladora constructora de vivienda de interés social y medio residencial. Esta es una empresa fundada en los años noventa por un grupo de emprendedores judíos. En un principio esta organización estaba enfocada en la construcción de viviendas residenciales y edificios comerciales. Sin embargo, rápidamente detectaron una oportunidad en el mercado de la vivienda de interés social aprovechando el proceso de des-burocratización, desregulación y reforma que entonces llevaba a cabo el gobierno federal en las instituciones enfocadas a la provisión de recursos y créditos para la vivienda social (INFONAVIT, FOVISSSTE, etc.).

La empresa creció rápidamente de una decena de empleados a mediados de los noventa, cuando subcontrataba todos sus procesos, a más de 100 empleados en 2005. Parte de este crecimiento ha sido debido a la integración (vertical y horizontal) de otras organizaciones y a la captación de personal con capacidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de la organización.

Después de alrededor de 10 años de existencia, la firma 2 se convirtió en una de las empresas líderes de la industria a nivel nacional, con presencia en las principales ciudades del país.

Ha habido un número de factores clave para su desarrollo. En primer lugar, la transformación que sufrió la industria a partir de mediados los años noventa generó las condiciones para que la iniciativa privada se involucrara como proveedor de vivienda de interés social en México (López, 2004:119-134).

Por una parte, se hicieron importantes reformas a los esquemas financieros y operativos de los organismos habitacionales, entre las que se incluye la apertura a cotizadores independientes y la transformación de los organismos constructores a cofinanciadores de la banca. De esta forma, el gobierno federal fue delegando el rol de constructor de vivienda a empresas en la iniciativa privada bajo un modelo de mercado, creando gradualmente esquemas de apoyo para su financiación y control, tratando a su vez de impulsar el desarrollo de cadenas productivas.

También se simplificó el proceso para que los derechohabientes accedieran a su crédito, eliminando trámites y procesos formales e informales (coyotes) y estableciendo sistemas más ágiles para el acceso a la información (internet).

Finalmente, el gobierno federal fue gradualmente dando más apoyo a la industria por su potencial en el desarrollo económico y por su impacto social y político, e incrementó sustancialmente los recursos destinados a ella.

Entendiendo de una forma muy clara la importancia de mantener buenas relaciones con agentes clave a diferentes niveles en diversas instituciones y oficinas de gobierno, la empresa 2 ha hecho una gran inversión en recursos y tiempo para desarrollar los vínculos que le faciliten el acceso a información y agilicen sus trámites y permisos.

Como ejemplo de esto, han atraído a la organización a individuos con experiencia laboral en instituciones públicas con la capacidad de dialogar con personas clave dentro de dichas instituciones, y con el conocimiento de la forma en que funcionan sus procesos.

Otro aspecto fundamental para el éxito de esta empresa, es el apoyo que ha recibido de miembros de la comunidad judía, particularmente con financiamiento para la operación de la organización a cada vez mayores escalas. A pesar de que los programas federales en diferentes momentos han financiado alguna parte del proceso productivo (en adquisición de tierras, equipamiento urbano y/o construcción de vivienda), el apoyo económico de los inversionistas ha sido de especial importancia para el rápido crecimiento de la organización y la implementación de procesos productivos innovadores que han requerido de grandes inversiones.

Este aspecto cobra especial relevancia considerando las grandes limitantes que tienen las PyMEs en México para obtener crédito en condiciones accesibles.

Es claro que un factor clave para que esta empresa haya obtenido recursos en condiciones favorables, fue la confianza que surge de pertenecer al mismo grupo étnico-cultural (kinship). El conjunto de normas y valores asociados a ciertas penalizaciones sociales y económicas en caso de no satisfacer las expectativas creadas, sirven de salvaguarda para facilitar la formación o intensificación de ese lazo y el flujo de los recursos.

Por otra parte, la empresa 2 ha desarrollado relaciones estrechas con sus proveedores para establecer sistemas novedosos de suministro (en la industria) que permitieran reducir los costos de transportación, almacenaje y producción. En diversos casos, se establecieron convenios de buena fe donde se detallaban las condiciones y especificidades de los productos y procesos. Estos convenios ayudaron a reducir la incertidumbre y el riesgo que implicaba establecer un nuevo sistema de suministro, en una industria con procesos estables y homogéneos, al proveer de información y una visión de mediano plazo (6 meses) a fabricantes, distribuidores y usuarios. Un factor determinante para el éxito de este modelo fue la confianza que muchos proveedores (varios de ellos judíos) pusieron en la implementación de este sistema. Una mezcla de relaciones sociales-culturales añejas, de la relación económica continua y del diálogo e intercambio de información fueron los principales factores que permitieron construir dicha confianza.

Hacia el interior de la empresa, dirigida por empresarios jóvenes con preparación profesional, se generaron relaciones de apertura y diálogo a los diferentes niveles. Se crearon ambientes de trabajo donde la información fluye libremente en diferentes sentidos y se estimula una alta delegación de responsabilidades lo que permite una toma de decisiones ágil y eficiente. Adicionalmente, se impulsó el desarrollo de las capacidades humanas al permitir que individuos a diferentes niveles ascendieran rápidamente en la organización.

Todos estos factores permitieron que la empresa 2 implementara un sistema productivo innovador (en México) que implicaba una forma de hacer las cosas totalmente nueva en el sector. La implementación de este sistema puso una fuerte presión en el conjunto de relaciones en que la empresa se encuentra arraigada, ya que demandó que muchos agentes adaptaran sus procesos al nuevo sistema. Sin embargo, el ambiente de confianza y diálogo que se había generado previamente, aunado a los canales de información que permitían el libre flujo del conocimiento y la información permitieron que las relaciones soportaran dicha presión. Al final, se implantó un sistema constructivo que redujo las mermas en más de un 90% e incrementó notablemente la eficiencia del proceso.

La implementación de este sistema requirió de la generación de un vínculo fuerte con el proveedor de tecnología. Dado que dicha tecnología no había sido usada para construir este tipo de viviendas en estas condiciones (físicas y organizativas) particulares, el proveedor y el cliente tuvieron que trabajar en conjunto por casi dos años en la creación de un proceso productivo específico (conocimiento tácito con base en el codificado) que permitiera alcanzar la eficiencia deseada.

Esto también trajo beneficios tangibles a miembros de la organización a diferentes niveles. Por ejemplo, a nivel operativo se capacitó a residentes e intendentes en el nuevo sistema constructivo, lo que les permitió acumular y desarrollar una dosis importante de conocimiento tácito y codificado que se ha visto reflejado en el rápido incremento de sus responsabilidades y jerarquía dentro de la empresa.

Por otra parte, se fomentó la especialización de los albañiles (que son parte de un equipo de trabajo subcontratado a los maestros de obra) en tareas específicas, algo inusual en la industria. Una vez que el sistema quedó completamente implantado, los albañiles tenían total certidumbre sobre su ingreso semanal (lo que no sucedía antes), se redujeron notablemente sus jornadas de trabajo (de 10 u 11 horas hasta 5 o 6 horas) y su calidad de trabajo cambió de manera clara (ambiente de trabajo más limpio y ordenado).

Ahora que otras empresas en la industria intentan implementar sistemas constructivos similares, su conocimiento y habilidades se han vuelto muy valiosos y las otras empresas los atraen ofreciendo mejores condiciones de trabajo.

Por otra parte, la empresa 2 ha buscado vincularse con sus competidores por medio de organizaciones gremiales. A pesar de que existe mucha comunicación e intercambio de información al interior de estas organizaciones, aún no han sido capaces de crear un conjunto de ideas claras o una propuesta consistente que sirva para negociar con otras instituciones, como por ejemplo el gobierno federal. Al parecer, aún falta fortalecer los vínculos para que los integrantes de estas organizaciones establezcan y/o definan un conjunto de objetivos comunes y de valores compartidos que les permita trabajar como un grupo cohesionado y poder generar presión hacia el exterior.

Finalmente, es importante notar el énfasis que la organización ha puesto en la relación con su cliente final. A pesar de que el mercado nacional tiene una demanda muy elevada (se habla de un déficit nacional de 7 millones de viviendas), existe una alta competencia en ciertos nichos, como por ejemplo en las grandes ciudades o en las ciudades de mayor crecimiento en el país.

En estos mercados, particularmente en la Ciudad de México, hacer negocio se vuelve cada vez más difícil dado el incremento en el precio de la tierra y (la instalación de) los servicios.

Por ello, las empresas buscan distinguirse de la competencia en algún aspecto de los bienes y servicios que ofrecen en el mercado. Esto lo pueden hacer de diversas maneras. Por ejemplo, por medio de los servicios que ofrecen al cliente, por medio del equipamiento en los desarrollos (jardines, escuelas, áreas comunes, iglesias, mercados, etc.), por medio de acuerdos informales con organizaciones sindicales o empresas donde se ofrecen algunas condiciones de producto o de entrega específicas (por ejemplo, trabajadores de una misma empresa viviendo en la misma calle y desarrollo).

En este entorno, la empresa 2 se enfocó en desarrollar y elevar el nivel de su servicio al cliente y de posventa, procurando dar una atención personalizada y cuidadosa. Al entrevistar a propietarios de diferentes perfiles y en diferentes desarrollos, invariablemente el tema del servicio, de la atención, de la honestidad y claridad de los mensajes es expresado. Ellos reconocen que las diferencias entre los productos de una empresa y otra son mínimas (diseños, ubicaciones y precios similares), y son otros los factores (como la atención al cliente y las recomendaciones de amigos y familiares) las que terminan determinado su elección.

La estructura de relaciones inter e intra-organizacionales de la empresa 2 están basadas mucho más en la comunicación, el intercambio de información y la confianza que en el caso anterior. Esto es por una parte resultado del grupo étnico al que pertenecen los dueños de la organización y a las normas y valores que predominan en su comunidad. Es también resultado de una actitud consciente de empresarios y empleados, del valor y beneficios de la cooperación y la confianza, como bases para el desarrollo de capacidades y habilidades.

Finalmente, también es importante tomar en cuenta el ambiente institucional en el que se desenvuelve la empresa y el apoyo que ha recibido la industria de parte de diversas instancias gubernamentales (por ejemplo, en forma de recursos y desregulación), para facilitar su desempeño, a fin de alcanzar ciertos objetivos políticos y sociales. Mientras que en la industria en la que se desempeña la empresa 1, los apoyos gubernamentales e institucionales han sido mínimos, como lo describen Corona y Jaso (2004), en la industria de la construcción de viviendas de interés social, las reformas y apoyos a la industria han sido múltiples y de largo alcance (López, 2004).

## Bibliografía

Casalet Ravenna, M. (2002), "Redes empresariales y la construcción del entorno: Nuevas instituciones e identidades", en: E. de la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, COLMEX/FLACSO/UNAM/FCE.

Corona Juan Manuel y Marco Jaso (2004), "Interacción y aprendizaje en las PyMEs: Un estudio empírico en la industria de la imprenta y las artes gráficas de México", en: Marco Dino y Giovanni Stumpo (Coords.), *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina.*, México, CEPAL/Siglo XXI.

De Propis, Lisa (2005), "Confianza y capital social como factores intangibles del desarrollo", en: Mario Davide Parrilli, Patricio Bianchi y Roger Sugden, *Alta tecnología, productividad y redes*, México, El Colegio de Tlaxcala.

de la Garza Toledo, Enrique (2004), "Los Estudios Organizacionales, entre racionalismo y neoinstitucionalismo", México, APROS, UAM.

Granovetter, Mark (1985), "Economic action and social structure, the problem of embeddedness", *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, Núm. 3, pp. 481-510.

López Paniagua, Rosalía (2004), *Pobreza urbana y neoliberalismo en México. Formas de Acceso a la vivienda y alternativas de política social*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM.

Lorenzen, M (1997), "Knowledge-guided action: Stability of knowledge and patterns of cooperation amongst furniture producers in the district of Salling, Denmark", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 3, Núm 1: 57-81.

Lorenz, E. H. (1994), "Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry", en G. Thompson, J. Frances, R. Levacic and J. Mitchell (eds.), *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, London, The Open University/SAGE Publications.

Lorenz, E H (1992), "Trust, community, and cooperation: Toward a theory of industrial districts", en: Storper y Scott (Eds.), *Pathways to industrialisation and regional development*, London, Routledge.

Möllering, Guido (2005), "Understanding Trust from the Perspective of Sociological Neoinstitutionalism: The Interplay of Institutions and Agency", Cologne, MPIfG Discussion Paper 05/13, Max Planck Institute for the Study of Societies.

Noteboom, B. (2002), *Trust*, Cheltenham, Edward Elgar.

Parrilli, Mario Davide (2004), "A stage and eclectic approach to industrial district development: two policy keys for survival clusters in developing countries", *European Planning Studies*, Vol. 12, Núm. 8, Carfax Publishing.

Portes, Alejandro (1998), "Social capital: its origins and applications in modern sociology", *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp.: 1-24.

Sabel, Charles (1992), "Studied Trust: Building New Forms of Co-operation in a Volatile Economy", en: F. Pyke y W. Sensenberger (Eds.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Geneva, International Institute for Labour Studies.

Schmitz, H. (1999), "From ascribed to earned trust", *Journal of International Economics*, Vol. 48.

Schmitz, H. (1995), "Collective Efficiency: growth path for small-scale industry", *Journal of Development Studies*, Vol. 31, Núm. 4, pp.:529-566.