



# Administración de PYMES

Emprender, dirigir y desarrollar empresas

Louis Jacques Filion  
Luis F. Cisneros Martínez  
Jorge H. Mejía-Morelos



Administración de

# PYMES

Emprender, dirigir y desarrollar empresas



Administración de

# PYMES

Emprender, dirigir y desarrollar empresas

**Louis Jacques Filion**

*Profesor titular HEC Montreal, Canadá*

**Luis Felipe Cisneros**

*HEC Montreal, Canadá*

**Jorge Humberto Mejía-Morelos**

*Instituto Tecnológico Autónomo  
de México (ITAM)*

Traducción

**Ma. de Lourdes Amador Araujo**

*Traductora especialista  
en el área de Administración*

Revisión técnica

**Ricardo Alfredo Varela Juárez**

*Universidad Nacional Autónoma de México*

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

FILION, LOUIS JACQUES; CISNEROS, LUIS  
FELIPE; MEJÍA-MORELOS, JORGE HUMBERTO

Administración de PYMES. Primera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0678-5

Área: Administración

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 536

Authorized translation/adaptation from the original french language edition, entitled *Management des PME – De la création à la croissance*, under direction of Louis Jacques Filion, Copyright © 2007. All Rights Reserved. Published by arrangement with the original publisher, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

ISBN 978-2-7613-1892-1

Traducción/Adaptación autorizada de la edición en idioma francés titulada *Management des PME – De la création à la croissance*, bajo la dirección de Louis Jacques Filion, Copyright © 2007. Todos los derechos reservados. Publicada bajo autorización de su editor original, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

Esta edición en español es la única autorizada.

#### Edición en español

Editor: Guillermo Domínguez Chávez  
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com  
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco  
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

#### PRIMERA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Atacomulco 500-5o. piso  
Col. Industrial Atoto  
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-0678-5

ISBN VERSIÓN E-BOOK: 978-607-32-0679-2

ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0680-8

#### PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

**PEARSON**

# PRÓLOGO

El desarrollo económico contemporáneo depende, en gran medida, del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tal y como demuestran las tasas de crecimiento de éstas en países europeos y asiáticos, cuyos gobiernos se esfuerzan por implementar políticas que favorezcan a este tipo de organizaciones a sabiendas de que es el mejor modo de favorecer la buena marcha de la economía nacional. Tal actitud debería imitarse en los países latinoamericanos, los cuales, a pesar de que intentan integrarse a marchas forzadas a los nuevos escenarios de la globalización económica, continúan diseñando políticas públicas en función de las macroempresas, sin reconocer que el hecho de descuidar a las PYMES, o de relegarlas a la última página de sus esquemas de planeación, supone una línea de actuación tradicional y continuista que incide directamente en el incremento de la pobreza y la desigualdad.

Pese a lo anterior, la mayoría de las empresas latinoamericanas que se clasifican dentro de la categoría de PYMES generan elevados índices de empleo e incrementan cada día sus índices de exportación. Tal vez por ello se han convertido en los últimos tiempos en un tema de moda: aparecen en las discusiones económicas, en los discursos políticos, en las conferencias, en los libros de administración y economía, en las aulas universitarias, tanto y de tan diversas formas que la banca, las compañías de tecnología de información y comunicación y hasta las aseguradoras han comenzado a diseñar servicios exclusivos para PYMES, algo impensable hace apenas unos años. Esto no significa, por supuesto, que tales organizaciones se acerquen siquiera a un conocimiento superficial de las PYMES, o que entiendan cabalmente el papel que desempeñan en el desarrollo del país, las características de sus requerimientos y las dificultades de lidiar con trámites hostiles, impuestos elevados, falta de financiamiento y carencia de marcos constitucionales favorables que propicien su expansión. Sin embargo, pese a la ignorancia general, a la escasa efectividad de las políticas públicas y a la casi nula existencia de mecanismos subsidiarios que permitan negociar recursos para su desarrollo, las PYMES se han convertido en foco de atención de editores, encargados de plataformas Web, investigaciones académicas, medios de comunicación financieros y literatura especializada. Las PYMES están de moda, al igual que los manuales, libros y panfletos sobre el tema, los cuales rara vez ofrecen algo diferente a definiciones básicas, conocimientos sencillos, formulaciones imprecisas y multitud de incoherencias sobre la fundamentación teórica y las estrategias metodológicas que sustentan el mundo de las pequeñas y medianas empresas. Por ello, la publicación de este texto supone un hito largamente esperado por los lectores hispanohablantes interesados en el tema.

En medio de esta vorágine, de la imaginación desbocada de muchos emprendedores que consideran que la creación y consolidación de una PYME es casi un caso de ciencia infusa, que requiere únicamente de la *idea del siglo* y algo de suerte, es preciso definir el universo de las PYMES como un contexto organizacional sumamente complejo y multidimensional, cuya total comprensión requiere de un análisis profundo y detallado. Un análisis como el que se presenta aquí facilita la óptima comprensión de este tipo de organizaciones a los estudiantes de administración. Por otra parte, los ejecutivos, emprendedores o empresarios también encontrarán de utilidad este texto, diseñado como una herramienta capaz de recorrer la distancia existente entre la abstracción del concepto y el quehacer cotidiano de las PYMES. Los temas expuestos de un modo

riguroso y, a la vez, ameno permiten al lector simplificar, estructurar y asimilar la información que contiene.

El lector no encontrará en la presente obra teorías herméticas o inamovibles, ni panaceas capaces de solucionar las dificultades del funcionamiento empresarial. Por el contrario, en cada capítulo encontrará problemas reales, analizados con detalle, junto con alternativas funcionales y viables cuya lógica resultará perfectamente comprensible incluso para un lector lego.

Por otra parte, cabe señalar que un texto de estas características supone para el prologuista un difícil ejercicio de análisis y síntesis a la hora de intentar conciliar en un solo y breve escrito la multiplicidad de estilos y temáticas que lo conforman. Tal vez por ello, el prologuista prefiera destacar las marcas formales del libro y su capacidad para estimular los procesos de análisis, síntesis y reflexión de sus lectores. Tanto la organización estructural de la obra como su estilo de escritura se circunscriben en el estilo expositivo-divulgativo: información asequible, fácilmente asimilable, expuesta con sencillez y estructurada para transformarse, a partir de un ejercicio de lectura crítica, en un instrumento de comunicación funcional aplicable a la praxis. En este sentido, y de acuerdo con las corrientes más vanguardistas de redacción académica en ciencias sociales que priman sobre todo en universidades europeas, todo planteamiento teórico puede y debe entrelazarse con anecdóticos, pequeñas historias y ejemplos destinados a conferir al texto matices realistas que funcionen como forma de acercamiento al entorno. Así, a modo de ejemplo, junto a los casos de éxito se incluyen en este libro casos de fracaso, cuyo objetivo es el de ofrecer la posibilidad de convertir los fracasos ajenos en procesos personales de aprendizaje. Asimismo, de acuerdo con las teorías organizacionales en boga, el texto incide en el fomento de la ética empresarial, con especial énfasis en temáticas como los valores tradicionales, la excelencia en el trabajo y el aprecio por los semejantes.

Desde una óptica más formal, es innegable su estructura pedagógica; la subdivisión de los capítulos en objetivos, introducción, cuerpo del ensayo, conclusiones y preguntas o ejercicios de comprensión de lo leído confiere al presente libro un alto carácter didáctico que los futuros estudiantes agradecerán. A ello se une la fluidez de un lenguaje sencillo hasta rozar, en ocasiones, el coloquialismo. La inclusión de figuras y gráficas convierten a este libro en un facilitador del aprendizaje tanto para estudiantes universitarios como para personas autodidactas.

Cabe señalar, además, que se trata de la obra más completa y actualizada que sobre el tema de las pequeñas y medianas empresas existe en lengua española; un dato importante para quienes se interesen en el mundo de las PYMES con la finalidad de participar activamente en su proceso de creación, crecimiento, consolidación y aplicación de innovaciones.

A este último aspecto dedica el texto varios capítulos para demostrar los desfases existentes en el modelo operativo de las PYMES respecto al ambiente globalizado que prevalece en el mundo empresarial. A partir de dicha idea, plantea la necesidad de procesos de modernización capaces de generar ventajas competitivas a través de la aplicación de tecnología, el desarrollo de estrategias innovadoras y nuevas formas de organización y administración acordes con los escenarios económicos actuales. También enfatiza la importancia de la intuición del emprendedor frente a cualquier otro tipo de análisis o teoría racional que pudiera emplearse a la hora de proyectar incrementos en la actividad empresarial. Tales procesos intuitivos, en tiempos tan convulsivos como los actuales, se presentan como la herramienta más efectiva en la consolidación de toda organización empresarial, independientemente de su tamaño, su giro o sus expectativas de competitividad. Ello no significa, evidentemente, prescindir de otros procedimientos cuya aplicabilidad ha sido más que demostrada. Unos y otros métodos, los creativos y los probados, se reflejan en el presente volumen de modo sencillo y claro, para ofrecer al lector la posibilidad de utilizar lo expuesto en su quehacer cotidiano, esto es, para iniciar o redirigir una PYME dentro del marco de la globalización económica, sin suponer en ningún momento que lo expuesto sirva como receta universal para cualquier empresa. Por el contrario, el texto define a las PYMES como un colectivo heterogéneo, cuyos individuos se identifican a partir de sus particularidades de organización y administración, sin olvidar que actúan en diferentes contextos socioeconómicos y cul-



turales. Precisamente en este último rubro, la disparidad de contextos, se origina la ineficacia de las políticas públicas aplicadas a las PYMES, ya que al basarse en generalizaciones se desvinculan de los aspectos heterogéneos de las mismas y obtienen pobres resultados finales.

Por último, como corresponde a todo prólogo, cabe añadir una somera síntesis del resto de los temas expuestos en el manual; reseñarlos en su totalidad constituiría una tarea que excede con mucho la misión de este texto. Así, además de lo ya comentado, el libro trata, entre otros, el origen casual, heterodoxo o intuitivo de una PYME y la forma de transformar esa corazonada inicial en un negocio exitoso; la conversión de la intuición en planes de negocios correctamente estructurados, de acuerdo con las etapas del proceso empresarial y sus interrelaciones; los elementos a considerar por el emprendedor en el inicio de su aventura empresarial; la necesidad de una adecuada planeación tanto de un proyecto en potencia como de uno ya desarrollado; la dirección empresarial competente en sus diversas tipologías; la importancia de los factores de creación e innovación en el desarrollo competitivo de una PYME; la definición del intraemprendedor frente a los arquetipos tradicionales del mundo empresarial; los equipos de alto desempeño en pequeñas y medianas organizaciones; el papel de la visión en el funcionamiento de las PYMES; la toma de decisiones estratégicas, tanto desde el punto de vista de un emprendedor potencial como del de un directivo cuya organización se encuentra en proceso de desarrollo; el diseño y la implementación de estrategias; la necesidad de implementar redes de contacto empresarial o *networks* como elemento sustancial de desarrollo organizacional y base constitutiva del capital social de la empresa; el talento humano; las herramientas de marketing y otros muchos conceptos que serán del máximo interés para los lectores.

Tan sólo queda ofrecer al lector la posibilidad de discernir cuánto de lo expuesto es aplicable en el ámbito de su propia realidad. Se trata de un texto que reclama lectores ávidos de progresar, emprender, diseñar, así como de gestionar la vida y los negocios en forma equilibrada, armónica, dinámica y exitosa.

Dr. Ricardo A. Varela Juárez  
Jefe de la División de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México



# AGRADECIMIENTOS

Son numerosas las personas que contribuyeron durante el proceso de realización de esta obra. En primer término, queremos externar nuestro agradecimiento a todos los profesores, expertos e investigadores que aportaron sus conocimientos y experiencia para conformar el presente libro. Cada uno de ellos plasmó en sus capítulos un fuerte rigor académico en términos de contenido y estructura. Les agradecemos no sólo su contribución sino también el entusiasmo, la disponibilidad y la paciencia que mostraron en todo momento. Asimismo, agradecemos el apoyo brindado por las instituciones de educación superior representadas por los investigadores antes citados: HEC Montreal; Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM); Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM); Universidad de Puerto Rico (Recinto Universitario Mayagüez); Universidad Montesquieu-Bordeaux IV; EM Lyon; Universidad de Montpellier; Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-Iztapalapa); Centro Universitario Nove de Julho (Uninove São Paulo); Université du Sud Toulon-Var; Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; Pontificia Universidad Javeriana en Cali; Universidad de Montreal; Universidad de Chile; Universidad de Texas en el Paso; Universidad de Occidente (Unidad Mazatlán); Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Universidad Iberoamericana; Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-Xochimilco); Universidad de Ginebra; Universidad de Quebec en Trois-Rivières (UQTR); Universidad de Ottawa y Universidad de Extremadura.

Una obra colectiva como la presente implica una minuciosa labor de coordinación, de manera que el producto final resulte una obra coherente y de fácil acceso en cuanto a contenido y forma para los públicos a quienes está dirigida. Tal fue la intención de los coordinadores de la edición: Louis Jacques Filion, Luis Cisneros, Jorge Humberto Mejía-Morelos y Guillermo Domínguez (editor de Pearson Educación, México). La revisión técnica estuvo a cargo de Ricardo Varela, a quien agradecemos por el rigor académico de su trabajo en esta obra.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a Juan Carlos Cavín, Marisa de Anta y Francisco Javier Rueda, de Pearson Educación, quienes desde la gestación de esta obra nos aportaron invaluable consejos para su desarrollo y nos brindaron su apoyo incondicional durante las diferentes fases de su realización.

Louis Jacques Filion  
Luis Cisneros  
Jorge Humberto Mejía-Morelos



# INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 95% de las entidades económicas. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo. Además, a ellas se atribuyen el desarrollo económico de las naciones,<sup>1</sup> la creación constante de empleos (el 80% de los nuevos puestos) y la generación de innovaciones. Su importancia ha sido reconocida a nivel internacional por académicos, emprendedores, políticos y otros grupos interesados en el desarrollo de los países. Todos ellos coinciden en que el mundo avanza rápidamente hacia economías cuyo dinamismo está fuertemente vinculado a la existencia de una masa crítica de PYMES: cuanto mayor sea la proporción de PYMES en una economía, mayor será la flexibilidad de ésta, ya que dichas organizaciones se pueden adaptar rápidamente a los cambios en el entorno. De esta manera, cada día se incrementa el interés por comprender más y mejor la forma en la que se dinamizan las economías; en otras palabras, existe un interés creciente acerca de cómo emprender, dirigir y desarrollar PYMES.

Esta obra está dirigida principalmente a dos grandes públicos. En primer término, se dirige a los estudiantes universitarios que se interesan en las PYMES desde dos perspectivas: analítica y práctica. El segundo público está conformado por aquellas personas que deseen introducirse al tema, o bien, ampliar sus conocimientos al respecto. Tal es el caso de quienes, después de trabajar un cierto tiempo para una empresa, deciden tomar un nuevo rumbo profesional para convertirse en emprendedores. Estas personas encuentran en la creación de PYMES una nueva opción de empleo y desarrollo. Otro grupo está compuesto por las personas que trabajan para grandes corporaciones alrededor del mundo, ya sea en el sector público o privado; ellas también se relacionan con las PYMES. Este vínculo puede darse a nivel externo o interno. El primero de ellos se genera cuando se establece una relación entre una compañía y un proveedor, quien por lo general constituye una PYME. A nivel interno, el vínculo se presenta cuando una gran corporación se desarrolla mediante la creación de unidades de negocio (*start-ups*) en diferentes zonas geográficas, muchas de las cuales se inician como PYMES. De esta manera, el ejecutivo de una gran corporación de pronto se ve impelido a emprender, dirigir y desarrollar PYMES.

Esta obra nace del interés de un conjunto de reconocidos investigadores con un enfoque práctico, quienes anhelan compartir sus reflexiones con los públicos mencionados en el párrafo anterior. Es importante señalar que esta obra no se enfoca únicamente en difundir el conocimiento de cada uno de los investigadores participantes, es decir, no pretende ser un “libro de recetas”, sino una obra que ayude a reflexionar y a comprender la complejidad inherente a la administración de PYMES. Las pequeñas y medianas empresas constituyen un mundo diverso que integra diferentes formas de ser, hacer, pensar, dirigir y administrar.

Esta obra busca alentar la reflexión aplicada de los públicos a quienes está dirigida. Así, el lector encontrará en cada capítulo una oportunidad de aprender en tres niveles: *saber*, *saber hacer* y *saber ser*, ya que el proceso de emprender, dirigir y desarrollar PYMES refleja decisiones no sólo profesionales sino también de índole personal e incluso familiar.

---

<sup>1</sup>Mathis y Jackson, 1991; INEGI, 2006; García, 2007.

Esta obra incluye 36 capítulos organizados en siete grandes temas:

1. Emprendimiento y creación
2. Emprendedores y su equipo directivo
3. Dirección de PYMES
4. Funciones de la PYME
5. PYMES familiares
6. Desarrollo: Innovación, cambio y crecimiento
7. Las PYMES internacionalizadas y particularidades del contexto iberoamericano

Las siete partes del libro cubren los temas esenciales en lo que concierne al proceso de creación, dirección y desarrollo de PYMES. Cada capítulo sigue una estructura uniforme: objetivos de aprendizaje precisos, una introducción y el desarrollo del tema, en el que se incluyen tablas, figuras, cuadros y múltiples ejemplos que pretenden contribuir al enriquecimiento de la reflexión aplicada del lector. Los capítulos contienen también una lista de conceptos clave, un resumen, una sección de conclusiones y un recuadro de preguntas de aprendizaje vinculadas a un caso de aplicación de los conceptos estudiados.

Los siete grandes temas tienen flexibilidad para presentarse en un curso de manera consecutiva, o bien, de manera individualizada, ya que es posible adaptarlos a la estructura de un curso en particular y al estilo del profesor que imparta esta interesante materia.

Sean bienvenidos al fascinante mundo de las PYMES a través de su emprendimiento, dirección y desarrollo.

Louis Jacques Filion  
Luis Cisneros  
Jorge Humberto Mejía-Morelos

## LOS AUTORES

**Rafael E. Alcaraz** es profesor titular en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México; está adscrito a las cátedras de Comportamiento y liderazgo organizacional y Estrategias de Negocios de MIPYMES. En su trayectoria como académico, fue director de los programas Emprendedor y Liderazgo del Sistema ITESM. Asimismo, ha impartido diversos cursos, entre los que destacan Desarrollo de emprendedores, Liderazgo, Administración, Desarrollo de competencias, Proyectos de negocios, tanto en el ITESM como en otras instituciones educativas de México. También ha impartido cursos de formación de profesores, talleres y diplomados en varios países de Centro y Sudamérica. Actualmente, es titular de las materias de Formación del liderazgo emprendedor, Desarrollo de competencias personales y Competencias con visión a futuro, en el ITESM. En el área profesional ha sido reconocido con varios nombramientos y premios a lo largo de su carrera, entre los que destacan: Premio a la Labor Docente y de Investigación 2006, del ITESM; vicepresidente del Consejo Directivo Nacional de la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales; Premio Nacional de Exportación 1997; miembro del jurado del Premio “Entrepreneur of the Year”, organizado por la Universidad de San Luis Missouri (1998 a 2003); autor del Libro *El emprendedor de éxito* (McGraw-Hill); autor del Modelo de Incubadoras de Empresas y de la Red de Incubadoras del Sistema ITESM; autor del Modelo de Formación Empresarial (modalidad emprendedora) del Sistema ITESM; autor del Modelo Conceptual de Operación Básica de la Incubadora Virtual (Portal de Apoyo a Emprendedores) del Sistema ITESM; autor del Modelo de Empresas de Base Tecnológica de la Escuela de Biotecnología y Salud, del Sistema ITESM; ganador del premio FRISA al mejor proyecto emprendedor del ITESM, en los años 2007, 2008 y 2009. Tiene una maestría en Educación (especialidad en Administración educativa por la Universidad Autónoma de Guadalajara, México); una Maestría en Ciencias con especialidad en Administración de la producción (Colorado State University, EUA) y estudios de doctorado en Ciencias económicas y Dirección de empresas (Universidad de Deusto, España).

**Brahil Allali** es profesor de administración internacional y de administración de PYMES en la Escuela de Administración HEC de Montreal. Tiene una maestría en comercio internacional en el ISCAE (Marruecos), otra en técnicas bancarias del ITB-CNAM (Francia) y una tercera en administración de la Universidad Hassan II (Marruecos). Obtuvo un doctorado en administración en la HEC de Montreal, con la tesis *La visión de los dirigentes y la internacionalización de las PYMES marroquíes y canadienses del sector agroalimentario*. Después de pasar varios años trabajando en la industria y el sector bancario, Allali empezó a dedicarse en 1993 a la docencia y la capacitación, tanto en Marruecos como en Canadá y Francia. Ha impartido cursos sobre la creación y administración de PYMES, así como sobre administración y comercio internacionales en diversos países, incluidos Bélgica, los Emiratos Árabes Unidos, Francia, Rumania, Suiza, Qatar, Isla Mauricio, entre otros. También ha trabajado como consultor en numerosas organizaciones internacionales [OMC, Centro de Comercio Internacional, CNUCED, Centro Islámico para el Desarrollo del Comercio (CIDC), Agence de la Francophonie, Banco Mundial, etcétera] y dirigió su propia compañía de consultoría, Allali-Consulting, de 1994 a 1999. Allali ha publicado numerosos estudios sobre la administración y el desarrollo de PYMES, sobre todo en el contexto de la internacionalización. Es miembro del comité de redacción de la revista *Tijaris*, publicada por el CIDC.

**Sérvulo Anzola** realizó estudios en Administración de empresas en la Universidad de Santiago de Cali (USC, Colombia). Además cuenta con una maestría en Administración en el ITESM, campus Monterrey, México. Desde hace más de 40 años está dedicado a la docencia, labor que ha desempeñado en diferentes universidades de Colombia, México y algunos otros países latinoamericanos en las siguientes áreas: emprendimiento, microempresas y pequeñas empresas, consultoría en PYMES. El profesor Anzola es cofundador y promotor del Programa Emprendedor del Sistema ITESM. Es autor del Modelo de Transferencia del Programa Emprendedor del Sistema ITESM para México y Latinoamérica. Asimismo, ha participado en proyectos de investigación y consultoría para FUNDES Internacional, OEA, UE, BID, el gobierno de El Salvador y el gobierno de México. Es evaluador en el Comité Técnico CIELA, entre otros. Entre los libros que ha publicado se encuentran: *Administración de pequeñas empresas*, *De la idea a tu empresa*, *La verdadera actitud emprendedora*, *Experiencias académicas*, *Curso básico de administración de empresas*, entre otras. Durante los últimos 30 años ha combinando su actividad como profesor investigador con la de director del Programa Emprendedor, director del Centro de Educación Continua, coordinador de la Academia de Emprendedores y director de Liderazgo Emprendedor del Tecnológico de Monterrey, México. Asimismo, es consejero de la Universidad Tecnológica Centroamericana-UNITEC (Honduras), de la Escuela Superior de Economía y Negocios-ESEN (El Salvador), de American College (Nicaragua), del Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA (Colombia) y de la Universidad Tecnológica América-UNITA (Ecuador).

**Imanol Belausteguigoitia Rius** es ingeniero agrónomo egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Cursó la maestría en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y el doctorado en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Realizó estudios posdoctorales en Babson College, Boston. Desde 1997 imparte y coordina en el ITAM el diplomado en Administración de empresas familiares y la materia de Administración de empresas familiares a nivel maestría. Es catedrático e investigador del ITAM. Fundó y dirige actualmente el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (CEDEF) de ese instituto. Es Expert Affiliate del Cambridge Advisors to Family Enterprise y presidente de la empresa de consultoría ACERTARE. Desde 1999 participa en la radio con su cápsula semanal “Reflexiones sobre empresas familiares”. En 2002 recibió el Premio Nacional de Investigación por la ANFECA por su trabajo de tesis doctoral. Desde 2004 colabora con el programa Families in Business: from Generation to Generation, que ofrece la Harvard Business School. Escribió el libro *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Mc Graw Hill, 2004), del que en 2009 se publicó la segunda edición; el libro es un *best-seller*. En 2005 recibió del Family Firm Institute (FFI) el Certificate for Family Business Advisors. Fue deportista de alto rendimiento en atletismo de medio fondo. Entrenó con el equipo olímpico español y ha participado en diversas pruebas internacionales entre las que destacan cuatro competencias de Ironman. Con fines altruistas, participó en 2008 en los 100 km de Laponia (Círculo Polar Ártico) y en 2010 en el Maratón des Sables, carrera de ultradistancia (250km) en el Desierto del Sahara.

**Camille Carrier** es profesora titular en la Universidad de Quebec en Trois-Rivières (UQTR). Tiene un doctorado en ciencias de la administración y es miembro del Instituto de Investigación sobre PYMES en la UQTR. Le interesan los temas de la creatividad en general, la identificación de las oportunidades de negocios, tanto a nivel individual como regional, la pedagogía empresarial, entre otros. Es autora de diversos artículos de carácter científico o profesional, los cuales se han publicado en revistas nacionales e internacionales, como *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Creativity and Innovation Management*, *Journal of Small Business Management* e *International Small Business Journal*. Además es autora de varios textos, entre los que destaca *De la créativité à l'intrapreneuriat*, que en 1998 obtuvo el premio Coopers & Lybrand como el mejor libro de negocios. Fue coordinadora, junto con un colega finlandés, del libro *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-cultural University Context*, el cual reúne contribuciones de investigadores de más de una docena de países. Fue presidenta de la Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), de 2000 a 2004.



**Luis Felipe Cisneros Martínez** es profesor adjunto al servicio de la enseñanza de la administración en la HEC de Montreal. Fue profesor de administración y gestión de empresas familiares en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). A él se debe la creación del curso de “Administración de empresas familiares”, en la universidad virtual del ITESM. Fue director del programa Entrepreneurship en el ITESM, campus Querétaro, y responsable de los programas de maestría en el campus San Luis Potosí de esa misma institución. Sus intereses de investigación se encuentran en los temas relacionados con la administración de PYMES, la dirección de empresas familiares y las contradicciones inherentes a la administración. Obtuvo el título de doctor en ciencias de la administración por la HEC de París, con la tesis *Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur: une comparaison de la distance managériale dans les PME familiales au Mexique*.

**Rogério Domenge** es profesor-investigador de tiempo completo del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), coordinador de investigación y de la Serie de Casos de la División de Administración y Contabilidad del ITAM. Ha impartido cursos en la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Universidad Iberoamericana y en la Universidad Panamericana a nivel licenciatura, maestría y doctorado, así como en diversos diplomados y programas de capacitación ejecutiva. Sus líneas de investigación son planeación y pronósticos de negocios, modelos de estrategia, desarrollo de nuevos productos, empresas y mercados, modelos de marketing, segmentación, calidad en el servicio y modelado, y estadística aplicada. De 1978 a la fecha ha participado en diversos proyectos de consultoría en organizaciones públicas y privadas (banca, industria, seguros, gobierno, industria automotriz, restaurantes y hotelería, entre otras) en diversas áreas como planeación (financiera, de operaciones y estratégica), inventarios y operaciones, dinámica de mercados, distribución, calidad en el servicio, computación y sistemas de información, y capacitación gerencial. Ha publicado diversos capítulos, artículos y estudios de caso en revistas y libros de administración. Ha participado en diversos congresos y seminarios nacionales e internacionales. Es doctor en Administración (Planeación) por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), maestro en Ciencias en Planeación por la Universidad La Salle, México, e ingeniero por la Universidad Iberoamericana, México. Asimismo, tiene varios diplomados en diversas áreas como Planeación estratégica (ITAM), Structural Equations Methods (Virginia Commonwealth University, CARMA), Pedagogía (UP), Gestión estratégica del crecimiento de la PYME y Formación de formadores (Eurocentro, Formación Europea de Gestión Empresarial), Administración de la innovación tecnológica (UNAM) y Dirección de empresas (IPADE).

**Salma Fattoum** es asistente pedagógica y de investigación en EM de Lyon, aspirante al doctorado en la Universidad Jean Moulin de Lyon y en el centro de investigación Entrepreneurial Process Dynamics del EM de Lyon.

**Alain Fayolle** es profesor de estrategia y director del centro de investigación Entrepreneurial Process Dynamics en el EM de Lyon, Francia. Es profesor invitado y profesor titular en la Solvay Business School (Universidad Libre de Bruselas), en la HEC de Montreal y en la Universidad Católica de Lovaina. Es ingeniero diplomado, doctor en ciencias de la administración y dirige investigaciones. Sus trabajos más recientes se refieren a la educación y la capacitación empresarial, así como al estudio de los procesos de creación de actividades tecnológicas e innovadoras. Fayolle ha publicado una decena de libros, varios capítulos en obras colectivas y numerosos artículos en revistas francesas e internacionales (en total, en más de 80 publicaciones). Es presidente de una asociación científica, la Académie de l'entrepreneuriat, miembro del comité de redacción de tres revistas publicadas en francés y de cinco revistas internacionales. También forma parte del comité científico de la conferencia internacional (IntEnt) y en 2002 organizó una conferencia europea de investigación sobre espíritu empresarial que se reúne dos veces al año. Su obra más reciente en lengua francesa se titula *Devenir entrepreneur: des enjeux aux outils* (en colaboración con Louis Jacques Filion), publicada por ediciones Village Mondial en 2006. Su obra más reciente en inglés se titula *International Entrepreneurship Education. Issues and Newness* (Edward Elgar Publishing, 2006). Actualmente prepara un manual titulado *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, que consta de dos volúmenes (Edward Elgar Publishing). En materia

de docencia y capacitación, Fayolle se especializa en los principales temas del espíritu emprendedor. Forma parte del comité de expertos de la Comisión Europea para asuntos de educación y capacitación en la actividad empresarial.

**Louis Jacques Filion** es profesor titular y director de la Cátedra del espíritu emprendedor Rogers-J. A. Bombardier, en la HEC de Montreal. Cursó dos licenciaturas y dos maestrías; tiene el grado de maestro en Administración de empresas y de doctor en Espíritu emprendedor y Sistemas. Ha fundado, administrado, dirigido, desarrollado y reorientado diversas PYMES. Fue consejero en administración en Ernst & Young. Forma parte del comité de redacción de una docena de revistas. Ha escrito más de un centenar de artículos, algunos de ellos individualmente y otros en colaboración con otros autores. Ha publicado diversos libros y colaborado en una docena de obras colectivas. Ha dado conferencias en todos los continentes. En 2004 recibió el *Lifetime Achievement Award* por parte del Consejo Canadiense de PYMES y del Espíritu Empresarial (CCSBE/CCPME). En 2005 el ICSB/CIPE (International Council for Small Business/Conseil International de la Petite Entreprise) lo nombró Wilford White Fellow, al reconocer la excelencia de su contribución al campo del espíritu empresarial en el mundo. En 2006 recibió el premio Julien-Marchesnay “por sus trabajos sobre espíritu empresarial y por su difusión internacional de la cultura emprendedora”. En enero de 2007 recibió, junto con Alain Fayolle, el premio Avancia por parte de la Bolsa de Comercio de París, como reconocimiento a su libro *Devenir entrepreneur* (publicado por Village Mondial). Sus investigaciones versan sobre una diversidad de temas vinculados a la actividad empresarial.

**Émilie Genin** es profesora adjunta de administración de Recursos Humanos en la Escuela de Relaciones Industriales (ERI) de la Universidad de Montreal, Canadá. Tiene una maestría de la Universidad de París I-La Sorbone y un doctorado en Ciencias de la Organización otorgado por el Grupo HEC, París. Sus investigaciones se enfocan principalmente en el tiempo de trabajo, el análisis de variables que relacionan al empleo con la familia, la administración de la mano de obra calificada y los efectos de las nuevas tecnologías sobre el tiempo y la organización del trabajo. La doctora Genin ha publicado varios capítulos de libros y artículos en revistas académicas.

**Silvia González García** actualmente se desempeña como directora del Centro de Comercio Detallista del ITESM, campus Monterrey, donde es profesora de Marketing. Ha impartido cursos relacionados con áreas como las Ciencias del Comportamiento, Marketing, Servicios y Retailing. Ha sido profesora visitante universidades en Estados Unidos, Francia, Chile, Perú, Honduras, El Salvador y Guatemala. En el ITESM ha impartido cursos en los campus Guadalajara, Estado de México y Santa Fe. Cuenta con una amplia experiencia como consultora de empresas en diferentes industrias. Entre las empresas con las que ha colaborado se encuentran: Soriana, Gigante, Cemex, Grupo Fragua, FRISA, Peñoles, Vitro, IBM, GMAC, Sigma Alimentos, TYSON de México, Adidas, Cáritas, entre otras. Como investigadora, ha publicado en diversas revistas especializadas como el *Journal of International Consumer Marketing*, *Advances in Consumer Research*, *Advances in Consumer Research in Latin America*, entre otras. Ha presentado trabajos de investigación en numerosos congresos en Estados Unidos, Europa y América Latina. Representó al ITESM durante varios años ante el Consejo para la Investigación y Estudios sobre Europa y América Latina. Fundó la Asociación para la Investigación del Consumidor en América Latina y pertenece a asociaciones profesionales de marketing, psicología y servicios. Es licenciada en Psicología (Universidad de Monterrey, México), tiene una maestría en Administración de empresas (ITESM, México) y el Doctorado en Administración con especialidad en Marketing (ITESM-University of Texas en Austin).

**Pablo Hafner** es profesor de tiempo parcial en la Universidad de Ginebra, Suiza, en temas relacionados con la empresa familiar; además, es profesor invitado en diversas universidades europeas en temas de gobierno corporativo y empresa familiar. En el área de investigación, se interesa por la dinámica interna del consejo de administración, en particular en su función de apoyo y guía a la alta dirección, así como en la sucesión de los cargos de consejero, presidente y director ejecutivo. Asimismo, es socio fundador de Hafner&Partners ([www.hafnerandpartners.com](http://www.hafnerandpartners.com)), una empresa de consultoría internacional dedicada a fortalecer el gobierno corporativo de la empresa

familiar, a reestructurar áreas de negocio no productivas y a realizar planes de sucesión para los altos ejecutivos de la empresa. Ha escrito varios artículos académicos en los temas antes mencionados, colabora con frecuencia en columnas de opinión en distintos periódicos económicos y participa en forma habitual en conferencias relacionadas con sus temas de investigación. También ha escrito varios capítulos de libros relacionados con la gestión y el gobierno de empresas familiares. Ha sido primer ejecutivo de multinacionales del sector industrial en numerosos países. Gran parte de su actividad se ha enfocado en reestructurar empresas en pérdidas para llevarlas al área de beneficios en base al crecimiento orgánico. Hafner es ingeniero y doctor en Economía por la Universidad de St. Gallen, Suiza.

**Ricardo Hernández Mogollón** nació en la ciudad de Cáceres, España. Se diplomó en Ciencias Empresariales en la Universidad de Extremadura. Obtuvo la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Sevilla y es doctor por la Universidad de Sevilla. Ha sido accionista y director-gerente de una PYME. Es profesor de la Universidad de Extremadura desde el año 1984. Desde el año 1999 es catedrático en el área de Economía financiera y Contabilidad. Imparte las asignaturas Dirección estratégica, Creación de empresas y Gestión de la innovación. En la Universidad de Extremadura ha desempeñado diversas actividades de gestión, entre ellas, vicerrector de Coordinación y Relaciones Institucionales, entre 1995 y 1999. Sus áreas de investigación son: función empresarial, gestión de innovación y gestión del conocimiento. En la actualidad realiza las siguientes actividades: coordinador del programa de doctorado de la Universidad de Extremadura, Empresa-Finanzas, Seguros y Turismo; representante de España en las reuniones anuales del consorcio GEM en calidad de coordinador de la red española de equipos regionales GEM, y director del proyecto GEM en Extremadura; miembro del Executive Board del World Association on Case Method Research and Application (WACRA); académico numerario de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM); miembro de la Junta Directiva de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE); fundador y miembro de la Junta Directiva del Círculo Ibérico de Economía Empresarial (CIBECEM); además, es consultor de empresas e instituciones.

**Esperanza Huerta** es profesora asistente del Colegio de Negocios de la Universidad de Texas en El Paso. En su vida profesional se ha desempeñado como auditora y consultora. Actualmente también colabora como revisor para revistas arbitradas. Como investigadora, Esperanza Huerta ha publicado decenas de artículos en revistas arbitradas internacionales, capítulos en libros y en revistas enfocadas a la práctica profesional. Además, presenta continuamente su trabajo en conferencias internacionales. Su área de investigación se enfoca en explicar las prácticas de interacción de las personas con la tecnología. En el área de empresas familiares ha realizado investigaciones comparando las prácticas contables administrativas de pequeñas empresas familiares en México y en Estados Unidos. También publicó una investigación sobre las opciones tecnológicas disponibles para PYMES en México. Es contadora pública e ingeniera en Computación por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Tiene además una maestría y un doctorado en Administración de sistemas de información por Claremont Graduate University.

**Jorge Enrique Jiménez** es profesor asistente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, en Cali, Colombia, donde imparte actualmente las cátedras de Espíritu Emprendedor, Formación de empresa, Conformación de la oportunidad de negocios y Gestión de procesos para nuevos negocios. Se graduó como ingeniero industrial de la Universidad del Valle y obtuvo una maestría científica en Gerencia de pequeñas y medianas empresas en la Universidad de Quebec, Canadá. Cuenta con una experiencia de 24 años como docente e investigador en el tema del espíritu empresarial, y ha trabajado como consultor en programas de apoyo al crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Ha publicado artículos, capítulos de libros y un libro sobre temas relacionados con el emprendimiento y la creación de empresas, tales como las características de los empresarios, el impacto de la educación en emprendimiento, las empresas familiares y las redes personales del empresario. En 2007 dirigió la publicación del Informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para Colombia. Su campo de investigación son las redes personales de los empresarios y su impacto

en la capacidad de innovación. En su tiempo libre se dedica a la actividad del buceo como instructor profesional.

**Marie-Hélène Jobin** es profesora titular al servicio de la enseñanza de la administración de las operaciones y logística. Es directora del Centro de Casos en la HEC de Montreal. Es jefa de redacción de la *Revue internationale de cas en gestion*. Tiene un doctorado por la Universidad Laval, donde se especializó en la planeación de las operaciones manufactureras en el contexto de redes; tiene una maestría en Administración de empresas por esa misma institución, título que se le otorgó por su estudio de las operaciones y los sistemas de decisión. Sus intereses de investigación y docencia se concentran en torno a la logística, la estrategia de las operaciones y las empresas que funcionan en redes, la administración del desempeño y la mejora de los procesos. Es miembro del grupo de investigación Chaîne (administración integrada de la cadena logística) y del Centro de Estudios de Transformación de las Organizaciones. En su trayectoria profesional ha tenido numerosas intervenciones en empresas. Ha publicado textos referentes a diversos temas, como planeación en el sector manufacturero, subcontratación, empresas que funcionan en redes, la creación de valor, la medición del desempeño y la administración por resultados.

**Pierre André Julien** es doctor en ciencias económicas por la Universidad de Lovaina (Bélgica). Tiene un diplomado en ciencias administrativas por la Universidad Laval. De 1993 a 2004 fue titular de la Cátedra Bombardier sobre productos recreativos en administración del cambio tecnológico en las PYMES. Es titular de la Cátedra Bell sobre PYMES de clase mundial y es profesor emérito de la Universidad de Quebec en Trois-Rivières (UQTR). Ha trabajado en diversas universidades en Inglaterra, España, Francia y Estados Unidos. Participó en el proyecto Fast de la Comisión Económica Europea y en el proyecto de distritos industriales en el Instituto de Estudios Sociales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra. Es consultor en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en París. Ha publicado más de 400 informes y artículos científicos, en francés, inglés, español, alemán, finlandés, portugués e italiano. Es autor o coautor de 24 libros referentes a prospectiva y economía de PYMES. En 1997 la Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS) le otorgó el premio Marcel-Vincent en ciencias sociales; recibió el título de doctor *honoris causa* del Instituto Nacional Politécnico de Lorraine, en la Universidad de Nancy (Francia), y el premio del Mejor cumplimiento de toda una vida, otorgado por el Consejo Canadiense de PYMES y del Espíritu Empresarial (CCPME) en 2005. En 2006 recibió el título de Caballero de la Orden Nacional de Quebec, una de las más altas distinciones del gobierno de Quebec.

**Maurice Lemelin** es doctor por la Universidad de California (UCLA) y profesor titular en la HEC de Montreal. Ha sido profesor invitado en diferentes universidades de la Isla de la Reunión, Rennes, Bucarest, Marruecos, entre otras. Trabaja en el campo de la negociación y de la administración de conflictos desde hace más de 30 años. Tiene más de 50 trabajos publicados, ha dado más de un centenar de conferencias y con frecuencia se le invita a participar en diversos medios de comunicación masiva. Ha impartido numerosos cursos de capacitación para distintas organizaciones y ha participado en diversas negociaciones de importancia. Ha desarrollado actividades en más de 30 países. Formó parte del Comité de Transición para la Aglomeración de Montreal. Asimismo, tiene experiencia en el área de administración, ya que creó y dirigió el servicio de enseñanza de la GRH en la HEC de Montreal; durante siete años desempeñó los cargos de director de servicios parapedagógicos, director de la biblioteca y primer responsable de servicios de RH. Formó parte del comité de dirección y del consejo de administración de la HEC de Montreal. También es presidente de la Conferencia Internacional de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación de Administración. Forma parte del consejo científico de la Agence universitaire de la francophonie, del consejo consultivo del Instituto de Estadística de Quebec, así como del consejo científico y del comité de redacción de la *Revue de gestion des ressources humaines*.

**Edmilson Lima** es profesor en la maestría en Administración en el Centro Universitario Nove de Julho (Uninove), en São Paulo, Brasil. Tiene un doctorado por la HEC de Montreal. Sus tra-

bajos de investigación han inspirado numerosos congresos tanto en Brasil como en diferentes países del mundo. Una de sus más recientes publicaciones se titula *Cada Caso que Elas Contam É um Caso de Sucesso* (en portugués), escrita en colaboración con la periodista Ana Paula Bandeira. La obra trata del espíritu empresarial y de la administración de las PYMES a partir de 24 estudios de caso que retratan a mujeres de negocios brasileñas. Edmilson Lima es representante de Brasil en la Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME) y es miembro del consejo de administración de esa organización.

**Jorge Humberto Mejía-Morelos** es profesor adjunto en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Está adscrito a la Cátedra Estrategia de negocios y al Chaire d'entrepreneuriat HEC Montreal, Canadá. En su trayectoria como académico, ha sido coordinador de las áreas académicas de Estrategia de negocios, Dirección general y Desarrollo empresarial (Entrepreneurship) a nivel licenciatura y posgrado. Actualmente, es titular de la materia Estrategia de negocios y coordinador académico del Diplomado en Planeación estratégica en el ITAM. De acuerdo con los estándares de excelencia de la AACSB, se le otorgó el reconocimiento de profesor Beta-Gama-Sigma. Con respecto a las áreas de investigación en actividad emprendedora y desarrollo empresarial, se interesa en el análisis de las dinámicas múltiples de los equipos de dirección de las PYMES (familiares y no familiares), en el diseño y la ejecución de estrategias competitivas y corporativas, en la creación de empresas de base tecnológica, en el cambio y la estabilidad organizacional de las PYMES, así como en las implicaciones asociadas con su desarrollo. Ha publicado varios capítulos y artículos de investigación en las áreas de administración y dirección de PYMES. Además participa de manera activa en los congresos referentes a las áreas mencionadas. Tiene una maestría en Dirección internacional (ITAM, México), una maestría en Investigación con especialidad en Sistemas de control y decisión (Universidad de París IX-Dauphine, Francia) y un doctorado en Ciencias de la organización (Grupo HEC París, Francia). Además, ha participado en cursos y seminarios en INSEAD y Harvard Business School.

**María Merino Sanz** actualmente es la coordinadora del área de Marketing para las maestrías de Negocios y del diplomado de Investigación de mercados en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), donde imparte las materias de Investigación de mercados y Administración estratégica de marca. Ha publicado en varias revistas académicas sobre temas relacionados con la investigación de mercados y métricas de desempeño en marketing. Ha realizado proyectos de consultoría en temas de planeación estratégica de marketing y medición de indicadores como la satisfacción de clientes y rendimiento de las inversiones de marketing. Su investigación ha recibido premios del Institute for the Study of Business Markets y del Business Association of Latin American Studies. Obtuvo el doctorado en Marketing por la Universidad de Texas en Austin, la maestría en Dirección internacional, por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y las licenciaturas en Derecho y Administración de empresas por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) Madrid, España.

**José Antonio Muga Naredo** es profesor asociado en la Universidad de Chile (Santiago de Chile). Pertenece a la Facultad de Economía y Negocios de dicha universidad. Se especializa en las áreas de recursos humanos, desarrollo organizacional y gestión estratégica de negocios, temas en los que desarrolla actividades de docencia, investigación y extensión ejecutiva. Ha dictado cursos en Argentina, Bolivia, Perú, Uruguay, Costa Rica, Nicaragua y otros países latinoamericanos. Durante casi cinco años (de 2006 a 2010) fue profesor asignatura plus en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Tuvo a su cargo cursos en su área tanto en licenciatura como en maestría. Fue coordinador académico del diplomado en Desarrollo organizacional y gestión del cambio y, además, relator en un módulo del diplomado en Planeación estratégica. Fungió como coordinador del Centro de Desarrollo de Talentos Directivos de la Dirección de Extensión y Desarrollo Ejecutivo del ITAM. En Chile, Muga es director ejecutivo de la empresa consultora Muga y asociados.

**Juan Cayetano Niebla Zatarain** es profesor investigador de tiempo completo de la Universidad de Occidente, campus Mazatlán, y pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Es socio activo de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y miembro fundador

del Nodo de Empresa Familiar dentro de la misma red. Ha impartido cátedra en diversas universidades de México en los niveles de doctorado, maestría y licenciatura. Ha escrito diversos artículos y capítulos de libros publicados. Sus áreas de interés son la dirección de empresas familiares, la administración de pequeña y mediana empresa y el trabajo en equipo. Ha sido conferencista en diversos congresos. Actualmente dirige tesis de doctorado y maestría, además ha participado como sinodal en exámenes profesionales para obtener el grado de doctor y maestría en diversas universidades de México. Es doctor en Estudios Organizacionales egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), tiene una maestría en Informática administrativa por parte de la Universidad Autónoma de Durango y es ingeniero en Sistemas de información, graduado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ha realizado diversas estancias académicas en HEC Montreal, en Montreal, Quebec, Canadá.

**Juana Patlán** es profesora de carrera titular A de tiempo completo en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Está adscrita al área de Psicología del trabajo. Ha impartido cursos de administración, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, teoría organizacional, clima laboral, metodología y seminarios de investigación en diversas instituciones de educación superior de México. Es experta en metodología de la investigación y en metodología de evaluación. Además ha realizado múltiples proyectos de investigación y consultoría para el sector productivo (industria textil y del vestido, sector minero, industria láctea, sector apícola, sector pesquero), el gobierno federal (Secretaría de Economía, Secretaría de Turismo, CONACYT, Sagarpa-Conapesca), la Cámara de Diputados y el Banco Mundial. Sus líneas de investigación están enfocadas al estudio de los factores que favorecen, limitan u obstaculizan la retención, el crecimiento y el desarrollo continuo del factor humano en las organizaciones. Es licenciada en Administración de empresas (Instituto Tecnológico de Pachuca), tiene la maestría y el doctorado en Administración (Universidad Nacional Autónoma de México). Ha recibido diversos reconocimientos nacionales e internacionales: obtuvo la Medalla Alfonso Caso por la obtención del mayor promedio en estudios de doctorado en la UNAM; recibió el Hidalgo de San Antonio de Bexar, en San Antonio, Texas; obtuvo el Award for Innovative Excellence in Teaching, Learning and Technology, otorgado por el Florida Community College en Jacksonville (EUA), entre otros. Colabora como árbitro dictaminador en la *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, en la *Revista de la Universidad Cristóbal Colón* y en la *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Ha fungido como dictaminador del IX y XI Congreso Nacional de Educación del COMIE. Además, es miembro de la Academy of Management, la British Academy of Management, la Iberoamerican Academy of Management y la Academia de Ciencias Administrativas de México. Pertenece también a la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y a la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

**Robert Paturel** es profesor en diversas universidades francesas; actualmente ocupa el puesto de catedrático en la Université du Sud – Toulon-Var, después de haber trabajado algunas décadas en la Universidad de Grenoble 2. Es director fundador del Institut d'administration des entreprises de Toulon y del Laboratorio ERMES de Toulon (Études et recherches méditerranéennes en management des entreprises); se especializa en el campo del espíritu empresarial y de las PYMES. Ha dirigido más de 50 tesis, de las cuales más del 10% han sido reconocidas por instituciones de prestigio, especialmente por la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion d'entreprise (FNEGE). Con frecuencia se le invita a participar en la discusión de estrategias, PYMES y espíritu empresarial, tanto en Francia como en diversos países del mundo. Ha escrito más de 170 obras, entre libros, capítulos de libros, artículos y participaciones en congresos. Es presidente de la Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME) y cofundador y redactor en jefe de la *Revue de l'entrepreneuriat*. También es miembro de los comités de redacción, comités científicos y comités de lectura de las principales revistas escritas en francés dedicadas al tema de estrategias empresariales, PYMES y espíritu empresarial, y figura de manera sistemática en los comités científicos de los coloquios internacionales sobre esos temas. Durante su carrera, también ha sido deportista de primer nivel, emprendedor, consultor, experto ANVAR y experto judicial en diagnóstico.

**Guillermo Ramírez Martínez** obtuvo el título de contador público en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Estudió la maestría en Administración pública en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México, y obtuvo el grado de doctor en Ciencias de la Organización en la Universidad de París-Dauphine. Realizó una especialización sobre perfeccionamiento pedagógico para la enseñanza de la administración en la École de Hautes Études Commerciales (HEC). Realizó dos estancias posdoctorales, una en HEC París y otra en HEC Montréal y ha sido profesor invitado en el Worcester State College en Estados Unidos y en la Escuela Superior de Comercio de Dijon, Francia. Ha sido profesor investigador del CIDE, coordinador del posgrado en Estudios organizacionales (UAM) y actualmente es profesor de tiempo completo de la UAM Iztapalapa. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), y es presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Ha publicado varios libros y artículos en el campo de la evaluación del desempeño y el control de gestión en las organizaciones. Sus trabajos más recientes se han concentrado en el estudio de modelos alternativos para la organización universitaria. Ha dirigido diversos trabajos de consultoría en organizaciones públicas.

**José Mariano Romaguera** fue decano del Colegio de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez, donde se desempeña como catedrático. Desarrolló y dirigió el Centro de Negocios y fue gestor del Centro de Desarrollo Económico de la Universidad de Puerto Rico. También fue el primer director ejecutivo del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas en Puerto Rico. Su experiencia en el sector privado incluye su desempeño en las oficinas centrales de una empresa *Fortune 500*, director de mercadeo, vicepresidente ejecutivo y gerente general de la Cervecería India, ahora Cervecería de Puerto Rico, así como múltiples trabajos de consultoría para todo tipo de empresas. Fue presidente del Concilio Internacional para la Pequeña Empresa (ICSB), la entidad mundial más grande y antigua en lo referente a desarrollo empresarial. Dicha entidad le otorgó el máximo reconocimiento de Wilford White Fellow, por la contribución al desarrollo de las PYMES a nivel global. El trabajo y los resultados de sus iniciativas de desarrollo empresarial son reconocidos a nivel internacional. En el 2006 se publicó su libro *Chispa empresarial*<sup>®</sup> que se enfoca en el proceso de reconocer y hacer realidad las oportunidades empresariales. El libro está en su cuarta edición y sirve de base para este capítulo. Romaguera tiene una maestría en mercadeo de la Universidad de Connecticut y un doctorado (PhD) de la escuela de negocios de la Universidad de Durham en Inglaterra.

**María Magdalena Saleme** es profesora investigadora, titular C, adscrita al departamento de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), unidad Xochimilco. Durante su trayectoria académica fue fundadora del Programa Emprendedor en la UAMX. En el ámbito de la docencia ha impartido diversos cursos como Planeación estratégica, Programa emprendedor, Comportamiento organizacional, Organización de empresas, Administración de recursos humanos y Elaboración de proyectos de inversión. Ha realizado investigaciones sobre temas como liderazgo situacional, emprendedor, empresa gacela. En la gestión universitaria ha fungido como coordinadora de la licenciatura en Administración, coordinadora de Servicios Administrativos de la Unidad Xochimilco, secretaria académica de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, así como jefa del departamento de Producción Económica. Tiene una licenciatura en Administración de empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), una maestría en Administración industrial por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente está trabajando para obtener el grado de doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (IPN) sobre el tema de las empresas gacela.

**Víctor Gabriel Sánchez Trejo** es profesor investigador en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) desde 2008 y es evaluador en formación del Premio Nacional de Tecnología desde el año 2010. Es titular de las materias Dirección de empresas, Administración estratégica de PYMES y Seminario de investigación a nivel de licenciatura y posgrado. En lo que respecta a la investigación, actualmente es coordinador de la Red Internacional de Investigadores en PYMES en su capítulo México y forma parte del Comité fundador de la Asociación Mexicana de Investigadores en PYMES. Sus líneas

de investigación están relacionadas con la caracterización regional de las PYMES, la planeación estratégica y la proximidad de los mandos medios de las PYMES en las decisiones. También es consultor en desarrollo organizacional, con énfasis en la teoría socioeconómica y en gestión tecnológica. Ha publicado libros y capítulos de libros relacionados con la administración de las PYMES y participa activamente en congresos nacionales e internacionales relacionados con estos temas de investigación. Es doctor en Ciencias de Gestión (Universidad Jean Moulin, Lyon, Francia), tiene una maestría en Gestión socioeconómica (Universidad Lummière, Lyon, Francia) y una licenciatura en Contaduría por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

**Carlos Francisco Sedano Martínez** es profesor de tiempo completo en la Universidad Iberoamericana (UIA), campus ciudad de México. Actualmente es coordinador de la licenciatura en Mercadotecnia. En su trayectoria como académico, fue director del Centro PYMES y de la Incubadora de Empresas de la Universidad Iberoamericana. Actualmente imparte los cursos de Innovación, creatividad y liderazgo y el curso de Investigación de Mercados en las licenciaturas en Administración y Mercadotecnia; también ha impartido los cursos de Planeación estratégica y Desarrollo de nuevos negocios en la maestría de Administración de la UIA. Es co-coordinador del diplomado en Formación de emprendedores y desarrollo creativo de nuevas empresas en la UIA. Impartió el curso de Dirección y sucesión de la empresa familiar en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Ciudad de México. En el Instituto Tecnológico de México (ITAM) fue profesor de tiempo completo, coordinó el área de Desarrollo empresarial y fue responsable del diseño y la implementación de los cursos relacionados con el tema de emprendedores y pequeña empresa, impartiendo los cursos de Administración, Desarrollo empresarial I y II, Promoción de empresas. En la maestría en Administración impartió el curso de Promoción de empresas; también diseñó y coordinó los diplomados de Desarrollo de empresarios y Administración exitosa de la pequeña y mediana empresa. Fue director ejecutivo del Eurocentro México ITAM, un programa de transferencia de tecnología administrativa para la pequeña y mediana empresa, impulsado por la Unión Europea. Además, es socio de la empresa en Consultoría SEDDES, S.A. de C.V. y participa en consejos de administración. Tiene el grado de licenciado en Administración de empresas (Universidad La Salle, México) y una maestría en Creatividad total aplicada (Universidad de Santiago de Compostela, España).

**María Luisa Segovia Martínez** es contadora Pública egresada del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), maestra en Finanzas egresada de la misma institución, maestra en Contabilidad egresada del programa conjunto ITAM-FIU (Florida International University). Es profesora de tiempo completo del ITAM y actualmente labora en el Banco de México como jefe de costos corporativos, realizando el proyecto de implementación del sistema ABC en esa institución. Su área de especialización es la contabilidad avanzada y la aplicación de las técnicas para el análisis de las empresas. Es miembro de la Comisión de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, cuya función inicial fue la emisión de la normatividad contable de México y actualmente desarrolla los criterios que sustentan dichos principios. Como investigadora destaca su participación en la elaboración de la Normatividad Internacional B-10 (reexpresión de estados financieros). Su experiencia profesional se enfoca en el aspecto de asesoría financiera y contable en empresas del sector agropecuario y Pemex; también ha impartido capacitación al personal que labora en Pemex Gas en el estado de Tabasco, con la intención de mejorar el proceso de costeo de la institución. Además, ha trabajado como asesora en proyectos de inversión en los estados de Chiapas y Oaxaca, México.

**Martine Spence** es profesora adjunta en la Escuela de Administración de la Universidad de Ottawa. Tiene dos licenciaturas, una maestría en administración de empresas y un doctorado en espíritu empresarial y marketing internacional. Es consejera en administración para el inicio y desarrollo de PYMES dedicadas a la exportación y ha trabajado en el área de marketing de diversas PYMES canadienses. Sus investigaciones se enfocan en la internacionalización de PYMES, la actividad empresarial duradera y el proceso de creación y desarrollo de pequeñas empresas. Ha publicado una veintena de artículos en revistas científicas y en obras colectivas; ha dado conferencias en Europa y América del Norte.



**Louise St-Cyr** es titular de la Cátedra de desarrollo y sucesión de las PYMES y es profesora titular de finanzas en la HEC de Montreal. Sus investigaciones se orientan hacia el fenómeno de la sucesión en las PYMES, el financiamiento de PYMES y el espíritu emprendedor entre las mujeres. Ha publicado numerosos artículos, en especial en la *Revue canadienne des sciences de l'administration*, la *Revue internationale PME*, las revistas *Gestion*, *Management international*, *Recherches sociographiques*, *Family Business Review* y *Recherches féministes*. Es autora, junto con Francine Richer, del libro *Préparer la relève: neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, publicado por la Universidad de Montreal en 2003. El libro colectivo *PME: Conseils et solutions*, publicado por La Presse en 2005, estuvo bajo su dirección. Es miembro de los consejos de administración del Fondo de Solidaridad (FTQ) y del Centre d'entrepreneuriat féminin de Quebec. Forma parte del jurado de los Grandes Premios de Quebec de la calidad desde 2002 y es directora del grupo Femmes, gestion et entreprises, desde 1992. Tiene una maestría en ciencias financieras por la HEC de Montreal y es miembro de la Ordre des comptables agréés desde 1975 y de la FCA (Fellow de l'Ordre des comptables agréés) desde 2004.

**Josée St-Pierre** es profesora titular en la Universidad de Quebec en Trois-Rivières (UQTR) y directora de la Cátedra de investigación J. Armand Bombardier sobre las relaciones interempresariales y la administración del riesgo y del Laboratorio de investigación sobre el desempeño de las empresas. Tiene un doctorado en finanzas por la Universidad Lava, fue uno de los miembros fundadores del Instituto de Investigación sobre PYMES. Sus trabajos de investigación se enfocan principalmente en el financiamiento de PYMES, los determinantes del desempeño, la vulnerabilidad de las PYMES y los diferentes contextos que favorecen la competitividad en las PYMES. Ha publicado numerosos artículos en revistas internacionales como *Small Business Economics*, *Benchmarking: An International Journal*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, *Journal of Small Business* y *Enterprise Development*. También es autora de diversas obras entre las que destacan *Gestion financière des PME: théories et pratiques* (publicado por Presses de la Universidad de Quebec), que obtuvo el premio del libro de negocios Price Waterhouse Coopers en 2002, y *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement* (publicado por Presses de la Universidad de Quebec), que recibió una nominación para el mismo premio en 2004.

**Olivier Torrès** es catedrático y profesor normalista. Obtuvo un diplomado de la Universidad de París I Panthéon-Sorbonne y su doctorado en la Universidad de Montpellier I. Dirige investigaciones en la Universidad de Caen Basse, de Normandía. Actualmente es miembro del equipo de investigación sobre la Empresa y la Industria (ERFI) e investigador asociado en el EM de Lyon, Francia. Durante su doctorado, en el cual se dedicó al estudio de las estrategias de internacionalización de PYMES, defendió la tesis de la desnaturalización de las PYMES y concluyó la importancia de la proximidad y de los territorios en la administración de las PYMES. Después de este trabajo inicial, creó la maestría “Administración internacional de PYMES y de sus territorios”. Ha publicado unos 15 artículos en revistas como *Revue Internationale PME*, *Piccola Impresa/Small Business* e *International Small Business Journal*. Ha participado en diversos coloquios internacionales. Es secretario de la Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME) y vicepresidente del Consejo Europeo para la Pequeña Empresa. Su libro más reciente, *La guerre des vins: l'affaire Mondavi*, publicado por Dunod y luego por Palgrave Macmillan (*Wine Wars: Mondavi Affair*) obtuvo en 2005 el premio “Grand Dirigeant”, otorgado por la revista *Expansion Management Review*.

**Thierry Verstraete** es profesor en la Universidad Montesquieu-Bordeaux IV, en la cual dirige el equipo de investigación Espíritu Empresarial y Estrategia del Institut fédératif de recherche en gestion des entreprises (IFREGÉ); está asociado a programas sobre espíritu empresarial de la Escuela de administración de Bordeaux. Tiene un doctorado en ciencias administrativas y licencia para dirigir investigaciones (HDR). Fue el primer profesor universitario en Francia que impartió el curso de “Creación de empresas” y fue el primer catedrático cuyo *curriculum vitae* está consagrado enteramente al estudio del espíritu emprendedor. Antes de descubrir su pasión por las

teorías y de optar por una carrera docente, fue emprendedor de varias organizaciones, algunas por su cuenta y otras con capital de diversos inversionistas. Dirige la *Revue de l'entrepreneuriat*. Es miembro del comité de redacción de la *Revue internationale PME*, del comité científico de *Management international* y del *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Verstraete dirige la maestría Creación de empresas y espíritu empresarial en la Universidad Montesquieu Bordeaux IV, así como la Maison de l'entrepreneuriat en esa misma universidad. Fue iniciador del primer doctorado de tres ciclos dedicado a la creación de empresas en Francia. Fundó la editorial Éditions de l'ADREG (Association pour la diffusion de la recherche sur l'entrepreneuriat et la gestion), que publica obras sobre el espíritu empresarial.

# RESUMEN DE CONTENIDO

Prólogo .....	V
Introducción .....	IX
Los autores .....	XI

## PARTE I

<b>EMPRENDIMIENTO Y CREACIÓN</b> .....	2
Capítulo 1 Factibilidad en la gestación de PYMES .....	5
Capítulo 2 Desarrollo de la chispa empresarial® .....	13
Capítulo 3 Creación de la empresa .....	23
Capítulo 4 El plan de negocios .....	39

## PARTE II

<b>EMPRENEDORES Y SU EQUIPO DIRECTIVO</b> .....	52
Capítulo 5 Tipos de propietarios y dirigentes de PYMES .....	55
Capítulo 6 Dirigentes con estudios universitarios: Innovadores o reproductores .....	67
Capítulo 7 Práctica intraemprendedora y visionaria .....	81
Capítulo 8 Los equipos de alto desempeño en organizaciones medianas .....	97

## PARTE III

<b>DIRECCIÓN DE PYMES</b> .....	107
Capítulo 9 Visión y facilitación en un contexto de PYMES .....	109
Capítulo 10 Visión compartida, equipo de dirección y conversación estratégica en las PYMES .....	125
Capítulo 11 Administrar es negociar .....	139
Capítulo 12 Iniciativa estratégica y desempeño en las PYMES .....	149
Capítulo 13 Diseño e implementación de estrategias en las PYMES .....	163
Capítulo 14 De la toma de decisiones individual a la colectiva en la PYME: La delegación concertada en la dirección de proximidad .....	175
Capítulo 15 Las redes sociales en las pequeñas y medianas empresas .....	189

## PARTE IV

<b>FUNCIONES DE LA PYME</b> .....	201
Capítulo 16 Administración de los recursos humanos en el contexto de las PYMES .....	203
Capítulo 17 Aprendizaje organizacional en las PYMES .....	213

Capítulo 18	El marketing en las pequeñas y medianas empresas .....	223
Capítulo 19	La calidad en el servicio de las PYMES .....	235
Capítulo 20	Contabilidad en las PYMES .....	257
Capítulo 21	Administración financiera de PYMES.....	267
Capítulo 22	Diagnóstico financiero y creación de valor: Más allá de los datos financieros .....	283
Capítulo 23	Administración de las operaciones: Expandir mejor los recursos.....	299
Capítulo 24	Tecnologías de la información y comunicación en las PYMES .....	313
Capítulo 25	Enfoque descriptivo de la especificidad de administración de las PYMES: La combinación de cercanía.....	323

## PARTE V

PYMES FAMILIARES .....	335	
Capítulo 26	Atributos importantes de los sucesores de PYMES mexicanas .....	337
Capítulo 27	Administración de PYMES familiares.....	357
Capítulo 28	Gobierno de la empresa en la PYME familiar .....	373

## PARTE VI

DESARROLLO: INNOVACIÓN, CAMBIO Y CRECIMIENTO .....	385	
Capítulo 29	Desarrollo de las PYMES.....	387
Capítulo 30	Cultivar la creatividad y administrar la innovación en las PYMES.....	397
Capítulo 31	El cambio organizacional en las PYMES: Una propuesta práctica de diagnóstico y gestión .....	409
Capítulo 32	PYMES y desarrollo sostenible .....	423

## PARTE VII

LAS PYMES INTERNACIONALIZADAS. PARTICULARIDADES DEL CONTEXTO IBEROAMERICANO .....	437	
Capítulo 33	PYMES e internacionalización.....	439
Capítulo 34	Las PYMES en España: Características, condiciones y retos .....	453
Capítulo 35	Una definición de PYME industrial .....	469
Capítulo 36	La creación de PYMES en un contexto latinoamericano .....	481
Índice .....	495	

# CONTENIDO

Prólogo .....	V
Introducción.....	IX
Los autores.....	XI

## **PARTE I** **2** Emprendimiento y creación

### Capítulo 1

Factibilidad en la gestación de PYMES .....	5
Introducción.....	6
Aspectos importantes para iniciar una PYME:	
Plan de factibilidad .....	6
Conclusión .....	9
Conceptos clave .....	9
Resumen .....	9
Preguntas.....	10
Referencias .....	10
Estudio de caso .....	11

### Capítulo 2

Desarrollo de la chispa empresarial® .....	13
Introducción.....	14
La necesidad enciende la chispa empresarial® .....	14
Necesidad en el hogar .....	14
Necesidad en el trabajo .....	15
Necesidad económica .....	15
La chispa de la conexión .....	16
La conexión con la naturaleza .....	16
La chispa de la visión empresarial .....	17
La chispa de la curiosidad.....	18
Imagina: ¿Qué pasaría si...? .....	18
SCAMPER.....	18
Conclusión .....	19
Conceptos clave .....	19
Resumen .....	19

Preguntas .....	20
Referencias .....	20
Estudio de caso.....	21

## Capítulo 3

Creación de la empresa.....	23
Introducción .....	24
Construir, afinar y proteger la idea de negocios .....	25
Someter a prueba la idea para aprovechar la oportunidad de negocios .....	27
Estructuración de la oferta: El modelo de negocios.....	28
Elaboración de una visión estratégica del negocio .....	31
Expresar por escrito la visión.....	33
Conclusión .....	35
Conceptos clave .....	35
Resumen.....	35
Preguntas .....	36
Referencias .....	36
Estudio de caso.....	37

## Capítulo 4

El plan de negocios .....	39
Introducción .....	40
Contenido del plan de negocios .....	40
¿Por qué planear? .....	40
¿Qué es y para qué sirve un plan de negocios? .....	41
Sección 1: Encontrar una idea de alto valor .....	42
Sección 2: Marketing del nuevo negocio .....	43
Sección 3: Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio .....	45
Sección 4: Recursos humanos para la operación y administración del negocio .....	46
Sección 5: Recursos financieros .....	47
Sección 6: Plan de trabajo de implantación y operativo .....	48
Sección 7: El resumen ejecutivo .....	48
Conclusión .....	49
Conceptos clave .....	49
Resumen.....	49
Preguntas .....	49
Referencias .....	50
Fuentes electrónicas .....	50
Estudio de caso.....	51

## PARTE II

Emprendedores y su equipo directivo

52

## Capítulo 5

Tipos de propietarios y dirigentes de PYMES .....	55
Introducción .....	56
Tipologías de emprendedores y de PYMES .....	56

Seis tipos de propietarios dirigentes de PYMES .....	59
El leñador .....	59
La mariposa .....	60
El libertino .....	60
El aficionado .....	61
El converso .....	61
El misionero.....	62
Consecuencias para la práctica organizativa.....	62

Conclusión .....	63
Conceptos clave .....	64
Resumen.....	64
Preguntas .....	64
Referencias.....	65
Estudio de caso.....	66

## Capítulo 6

Dirigentes con estudios universitarios: Innovadores o reproductores .....	67
Introducción .....	68
Dirigentes de PYMES: Una mirada a sus tipos y perfiles .....	68
Dirigentes reproductores de PYMES .....	69
Dirigentes innovadores de PYMES .....	70
Formación y carrera de los propietarios dirigentes .....	72
Estudio sobre la carrera de ingenieros emprendedores .....	73
Trayectoria sin intención emprendedora.....	74
Trayectoria hacia las funciones con fuerte contenido administrativo .....	75
Trayectorias y figuras del ingeniero emprendedor y carácter discriminante y estructurador de la dimensión técnica .....	75
Conclusión .....	77
Conceptos clave .....	77
Resumen.....	77
Preguntas .....	78
Referencias.....	78
Estudio de caso.....	79

## Capítulo 7

Práctica intraemprendedora y visionaria .....	81
Introducción .....	82
Práctica intraemprendedora y modelos visionarios .....	82
Las cinco íes del espíritu intraemprendedor .....	83
Pensamiento proyectivo y visionario .....	84
Visión y visiones .....	85
Visionarios y visualizadores.....	85
Visualizadores y visionarios.....	86
Introducción a la práctica visionaria .....	87
Práctica visionaria.....	89
Condiciones de la actuación visionaria .....	89
Prácticas de administración tendientes a favorecer el espíritu intraemprendedor en el contexto de las PYMES.....	90
Expresar y compartir la visión .....	91

Establecer un clima y una cultura favorables a la expresión intraemprendedora .....	91
Seleccionar personal intraemprendedor .....	91
Establecer contratos psicológicos orientados hacia la elaboración y la realización de innovaciones .....	91
Evaluar al personal a partir de criterios intraemprendedores .....	92
Instalar un buzón y un sistema de sugerencias .....	92
Organizar clubes de intraemprendedores .....	92
Asignar mentores .....	92
<b>Conclusión .....</b>	<b>93</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>94</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>94</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>94</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>95</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>96</b>

## Capítulo 8

Los equipos de alto desempeño en organizaciones medianas .....	97
<b>Introducción .....</b>	<b>98</b>
<b>Equipos de alto desempeño (EAD) .....</b>	<b>98</b>
Conformación de un EAD en empresas medianas .....	99
Liderazgo en equipos de alto desempeño en organizaciones medianas .....	101
Toma de decisiones en un equipo de alto desempeño en organizaciones medianas .....	101
<b>Conclusión .....</b>	<b>103</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>103</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>103</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>103</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>104</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>105</b>

## PARTE III

Dirección de PYMES

107

## Capítulo 9

Visión y facilitación en un contexto de PYMES .....	109
<b>Introducción .....</b>	<b>110</b>
<b>Proceso visionario .....</b>	<b>110</b>
Conocimiento del sector .....	110
Visión .....	111
<b>Comunicar y compartir la visión .....</b>	<b>113</b>
Condiciones para compartir la visión .....	113
Dirección 113, Organización 115, Conclusión sobre las condiciones para compartir la visión 116	
Medidas a adoptar .....	117
Comunicación 117, Negociación 118, Transformación 118, Formación 118, Reconocimiento 119, Ritmo 119	
<b>Proceso de creación de una visión compartida .....</b>	<b>119</b>
<b>Facilitación .....</b>	<b>120</b>

<b>Conclusión .....</b>	<b>122</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>122</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>122</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>123</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>123</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>124</b>

## Capítulo 10

Visión compartida, equipo de dirección y conversación estratégica en las PYMES .....	125
<b>Introducción .....</b>	<b>126</b>
<b>Visión compartida y clases de equipos de dirección .....</b>	<b>126</b>
<b>Visión y administración estratégica en las PYMES .....</b>	<b>128</b>
<b>Conversación estratégica y desarrollo de la visión compartida .....</b>	<b>129</b>
<b>Otros factores de influencia importantes .....</b>	<b>131</b>
<b>Evolución de la visión compartida.....</b>	<b>132</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>133</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>134</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>134</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>135</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>135</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>137</b>

## Capítulo 11

Administrar es negociar .....	139
<b>Introducción .....</b>	<b>140</b>
<b>Aspectos de la negociación.....</b>	<b>140</b>
Definiciones .....	140
Proceso de creación y de reivindicación de valor.....	141
Personalidad de los negociadores .....	142
Importancia de la relación.....	142
<b>El proceso de negociación .....</b>	<b>143</b>
Preparación .....	143
Primeros encuentros.....	144
Periodo de exploración .....	144
Primeros intercambios de puntos de vista.....	145
Discusión y compromisos .....	145
Conclusión .....	145
Aplicación del acuerdo .....	145
¡La negociación tuvo éxito! .....	146
<b>Conclusión .....</b>	<b>146</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>146</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>146</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>147</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>147</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>148</b>

## Capítulo 12

Iniciativa estratégica y desempeño en las PYMES .....	149
<b>Introducción .....</b>	<b>150</b>

<b>Modelo 3 E</b> .....	150
Intenciones del emprendedor o del dirigente (E1) .....	151
Evolución de los recursos y de las competencias movibles (E2) .....	152
Percepción de la evolución del entorno durante el período de análisis elegido (E3) .....	152
Uso del modelo 3 E .....	153
<b>Modelo 3 F</b> .....	155
Eficacia .....	155
Eficiencia .....	156
Efectividad .....	157
Uso del modelo 3 F .....	157
<b>Conclusión</b> .....	159
<b>Conceptos clave</b> .....	160
<b>Resumen</b> .....	160
<b>Preguntas</b> .....	160
<b>Referencias</b> .....	161
<b>Estudio de caso</b> .....	162

## Capítulo 13

<b>Diseño e implementación de estrategias en las PYMES</b> .....	163
<b>Introducción</b> .....	164
<b>Planeación estratégica: Una síntesis de la literatura sobre el tema</b> .....	164
a) La problemática conceptual vinculada a la noción de estrategia .....	164
b) La problemática relacionada con la falta de estudios empíricos en las PYMES y la falta de unanimidad en los resultados de los estudios empíricos realizados .....	165
c) La problemática asociada a la falta de conocimiento en materia de estrategia de PYMES .....	165
d) La problemática vinculada a las herramientas, su relación (integración) y su uso .....	166
<b>La planeación estratégica en PYMES mexicanas</b> .....	166
Metodología .....	166
Síntesis de los resultados de la investigación: Procesos de planeación estratégica en las PYMES mexicanas .....	167
De los resultados a la presentación de dos procesos dentro del ciclo de planeación estratégica de las PYMES analizadas .....	168
<b>Conclusión</b> .....	171
<b>Conceptos clave</b> .....	171
<b>Resumen</b> .....	171
<b>Preguntas</b> .....	171
<b>Referencias</b> .....	172
<b>Estudio de caso</b> .....	173

## Capítulo 14

<b>De la toma de decisiones individual a la colectiva en la PYME: La delegación concertada en la dirección de proximidad</b> .....	175
<b>Introducción</b> .....	176
<b>La reflexión individual en la PYME: ¿Ventaja o desventaja?</b> .....	177
<b>Gestión operativa versus gestión estratégica del dirigente de la PYME</b> .....	178

<b>Autoanálisis de la gestión del tiempo</b> .....	180
<b>La reflexión colectiva como proceso de decisiones estratégicas en la PYME</b> .....	181
<b>La delegación concertada del poder en la dirección de proximidad</b> .....	182
<b>Conclusión</b> .....	184
<b>Conceptos clave</b> .....	184
<b>Resumen</b> .....	184
<b>Preguntas</b> .....	185
<b>Referencias</b> .....	185
<b>Estudio de caso</b> .....	186

## Capítulo 15

<b>Las redes sociales en las pequeñas y medianas empresas</b> ....	189
<b>Introducción</b> .....	190
<b>Las redes</b> .....	190
Redes formales e informales .....	191
Características de las redes de las PYMES .....	192
<b>La confianza</b> .....	193
La cultura y la generación de confianza .....	194
Dimensiones culturales .....	194
<b>El trabajo en red</b> .....	195
Estrategias para el trabajo en red .....	196
<b>Conclusión</b> .....	197
<b>Conceptos clave</b> .....	197
<b>Resumen</b> .....	197
<b>Preguntas</b> .....	197
<b>Referencias</b> .....	198
<b>Estudio de caso</b> .....	200

## PARTE IV

Funciones de la PYME

201

## Capítulo 16

<b>Administración de los recursos humanos en el contexto de las PYMES</b> .....	203
<b>Introducción</b> .....	204
<b>Características de la ARH dentro de las PYMES</b> .....	204
<b>Los desafíos para la ARH en las PYMES</b> .....	205
<b>Hacia un modelo “a la medida” de ARH en las PYMES</b> .....	206
<b>Conclusión</b> .....	210
<b>Conceptos clave</b> .....	210
<b>Resumen</b> .....	210
<b>Preguntas</b> .....	211
<b>Referencias</b> .....	211
<b>Estudio de caso</b> .....	212

## Capítulo 17

<b>Aprendizaje organizacional en las PYMES</b> .....	213
<b>Introducción</b> .....	214
<b>¿Qué se entiende por capital humano?</b> .....	214



El conocimiento y su gestión .....	215
Aprendizaje .....	216
Capacitación .....	216
Organización para el aprendizaje .....	217
Encuesta empírica.....	217
Conclusión .....	219
Conceptos clave .....	219
Resumen .....	219
Preguntas.....	220
Referencias .....	220
Estudio de caso .....	221

## Capítulo 18

El marketing en las pequeñas y medianas empresas.....	223
Introducción .....	224
La planeación estratégica de marketing.....	224
De la orientación a las ventas a la orientación al mercado.....	224
Relación entre marketing y otras áreas funcionales de la empresa .....	225
Identificación de las oportunidades de mercado .....	225
El imperativo estratégico actual: La empresa centrada en el cliente.....	226
Identificación de los clientes .....	226
Los consumidores 226, La oferta 226, La misión de compra 226, La frecuencia de compra 227, Los participantes en la decisión de compra 227	
Segmentación y posicionamiento .....	227
El proceso de compra .....	227
La satisfacción de las necesidades del cliente.....	228
El sustento de las decisiones en investigación de mercados .....	228
La investigación de mercados 228, La inteligencia de mercados 228	
La creación de valor para los clientes .....	229
Las fuentes de valor para el cliente .....	229
La administración de las herramientas de comercialización .....	229
La mezcla de marketing 229, Otras variables 231	
El plan de marketing para las PYMES .....	231
Conclusión .....	232
Conceptos clave .....	233
Resumen .....	233
Preguntas.....	233
Referencias .....	233
Estudio de caso .....	234

## Capítulo 19

La calidad en el servicio de las PYMES.....	235
Introducción .....	236
¿Qué es la calidad en el servicio?.....	236
Principales elementos que constituyen el sistema de calidad en el servicio .....	237
Modelos de calidad en el servicio.....	238
Medición de la calidad en el servicio .....	241
Análisis de los datos .....	243
Acciones orientadas a la mejora del sistema de calidad en el servicio de las PYMES .....	245

Conclusión .....	247
Conceptos clave .....	247
Resumen .....	247
Preguntas.....	248
Referencias .....	248
Estudio de caso .....	250
Antecedentes de Kuika 250, El mercado meta 250, El producto 250 Problemática 251, La investigación de la calidad en el servicio de Kuika 251	

## Capítulo 20

Contabilidad en las PYMES.....	257
Introducción .....	258
Tipos de información contable y su uso en las PYMES .....	258
Información financiera .....	259
El futuro de la normatividad de la información financiera para PYMES 260	
Información gerencial .....	261
Conclusión .....	263
Conceptos clave .....	263
Resumen .....	263
Preguntas.....	263
Referencias .....	264
Estudio de caso .....	265

## Capítulo 21

Administración financiera de PYMES.....	267
Introducción .....	268
Análisis del estado de los flujos de efectivo .....	268
Flujos de efectivo generados por las operaciones .....	268
Flujos de efectivo suficientes generados por las operaciones 269, Flujos de efectivo insuficientes generados por las operaciones 271	
Administración del efectivo.....	272
Crecimiento y nivel de los elementos del capital circulante .....	272
Determinación de un nivel meta para los elementos del capital circulante.....	273
Naturaleza permanente del financiamiento del capital circulante.....	273
Acceso al financiamiento .....	274
Fuentes de financiamiento mediante deuda .....	274
Fuentes de capitales netos .....	275
Búsqueda de una estructura equilibrada del capital .....	276
Elección de las fuentes de capitales .....	276
Teoría de las preferencias ordenadas 277, Consejos para un trámite fructífero de financiamiento 278	
Conclusión .....	278
Conceptos clave .....	279
Resumen .....	279
Preguntas.....	279
Referencias .....	280
Estudio de caso .....	281

## Capítulo 22

Diagnóstico financiero y creación de valor: Más allá de los datos financieros .....	283
--	-----

Introducción .....	284
<b>Metodología del diagnóstico de la empresa .....</b>	<b>284</b>
Definición de los objetivos de diagnóstico de la empresa .....	284
Recolección de la información pertinente .....	285
Empleo de los cocientes financieros .....	286
Comparación de los datos de la empresa .....	287
Dimensiones 288, Sector de actividad 289, Grado de madurez 290, Diversidad de la clientela 291, Objetivos de desarrollo del jefe de la empresa 292	
<b>Límites de los estados financieros en el diagnóstico de la empresa .....</b>	<b>293</b>
Conclusión .....	295
Conceptos clave .....	295
Resumen .....	295
Preguntas.....	296
Referencias .....	296
Estudio de caso .....	297

## Capítulo 23

Administración de las operaciones: Expandir mejor los recursos .....	299
Introducción .....	300
<b>Operaciones: Una fuente de creación de valor que hay que conquistar y dominar.....</b>	<b>300</b>
Decisiones acerca del diseño de las operaciones .....	301
Planeación y dirección de los sistemas .....	302
<b>Adecuación entre las necesidades del mercado y las operaciones .....</b>	<b>303</b>
Encontrar el equilibrio adecuado .....	304
Adoptar las decisiones adecuadas para garantizar la correspondencia y administrar los riesgos.....	304
Administrar el desempeño manteniendo la coherencia .....	305
<b>Hacer el trabajo o encargarlo: ¡Ésa es la cuestión!.....</b>	<b>306</b>
¿A qué obedece la externalización? .....	307
¿Cómo se eligen las actividades a externalizar? .....	307
<b>Administración integrada de la cadena de suministro .....</b>	<b>308</b>
Conclusión .....	309
Resumen .....	309
Conceptos clave .....	309
Preguntas.....	310
Referencias .....	310
Estudio de caso .....	311

## Capítulo 24

Tecnologías de la información y comunicación en las PYMES.....	313
Introducción .....	314
<b>El caso de las PYMES .....</b>	<b>314</b>
Factores de éxito en el uso de TIC en las PYMES .....	316
Conclusión .....	319
Conceptos clave .....	319

Resumen .....	319
Preguntas.....	320
Referencias .....	320
Estudio de caso .....	321

## Capítulo 25

Enfoque descriptivo de la especificidad de administración de las PYMES: La combinación de cercanía.....	323
Introducción .....	324
Cercanía jerárquica: El dirigente cerca de sus empleados .....	324
<b>Cercanía funcional: Una gran imbricación de las funciones de la empresa .....</b>	<b>325</b>
<b>Sistemas de información de cercanía: Sistemas de comunicación y mecanismos de coordinación simplificados.....</b>	<b>326</b>
Sistemas de comunicación .....	326
Mecanismos de coordinación .....	326
Ajuste mutuo 326, Supervisión directa 327, Estandarización de los procedimientos, los resultados y las cualificaciones 327	
<b>Cercanía temporal: Una estrategia implícita y a corto plazo.....</b>	<b>327</b>
<b>Marketing de cercanía: Más que búsqueda de un mercado, búsqueda de una clientela .....</b>	<b>328</b>
<b>De una especificidad de administración a una administración de cercanía .....</b>	<b>329</b>
<b>PYME y administración sensorial .....</b>	<b>331</b>
Conclusión .....	332
Conceptos clave .....	332
Resumen .....	332
Preguntas.....	333
Referencias .....	333
Estudio de caso .....	334

## PARTE V

PYMES familiares

335

## Capítulo 26

Atributos importantes de los sucesores de PYMES mexicanas.....	337
Introducción .....	338
Revisión de la literatura .....	338
<b>Metodología.....</b>	<b>339</b>
<b>Resultados de la investigación .....</b>	<b>344</b>
Conclusión .....	351
Conceptos clave .....	351
Resumen .....	351
Preguntas.....	352
Referencias .....	352
Estudio de caso .....	353

## Capítulo 27

Administración de PYMES familiares.....	357
<b>Introducción</b> .....	358
<b>Presentación de la empresa familiar</b> .....	358
<b>Ventajas y retos</b> .....	361
<b>Interacciones entre la familia, la empresa y la propiedad</b> .....	362
<b>La sucesión o transmisión en la empresa familiar</b> .....	364
El proceso de transmisión .....	365
Transferencia de la dirección 365, Transferencia de la propiedad 366,	
Transferencia del capital inmaterial 366,	
Retos de la transmisión.....	368
Estrategias útiles para la transmisión .....	369
<b>Conclusión</b> .....	370
<b>Conceptos clave</b> .....	370
<b>Resumen</b> .....	370
<b>Preguntas</b> .....	370
<b>Referencias</b> .....	371
<b>Estudio de caso</b> .....	372

## Capítulo 28

Gobierno de la empresa en la PYME familiar .....	373
<b>Introducción</b> .....	374
<b>Necesidad de contar con un consejo de administración</b> .....	374
<b>Funciones de los consejos de administración</b> .....	374
<b>Cuándo se debe crear un consejo de administración</b> .....	375
<b>La toma de decisiones dentro del consejo de administración</b> .....	376
Proceso estratégico de toma de decisiones .....	376
<b>El caso práctico del Grupo Katrin. Productos cosméticos de alta gama</b> .....	377
Respuesta a la recesión .....	377
Oferta pública de venta (OPV): Incursión en el mercado bursátil .....	377
<b>Por qué fallan los consejos de administración</b> .....	378
<b>Conclusión</b> .....	380
<b>Conceptos clave</b> .....	380
<b>Resumen</b> .....	380
<b>Preguntas</b> .....	380
<b>Referencias</b> .....	381
<b>Estudio de caso</b> .....	382

## PARTE VI

384

Desarrollo: Innovación, cambio y crecimiento

## Capítulo 29

Desarrollo de las PYMES .....	387
<b>Introducción</b> .....	388
<b>Antecedentes, características y apoyos del emprendedor</b> .....	389
<b>Eficacia de la organización</b> .....	390
<b>Dinámica del medio</b> .....	391

<b>Conclusión</b> .....	393
<b>Conceptos clave</b> .....	394
<b>Resumen</b> .....	394
<b>Preguntas</b> .....	394
<b>Referencias</b> .....	395
<b>Estudio de caso</b> .....	396

## Capítulo 30

<b>Cultivar la creatividad y administrar la innovación en las PYMES</b> .....	397
<b>Introducción</b> .....	398
<b>Conceptos de creatividad e innovación</b> .....	398
Definición de creatividad.....	398
Definición de innovación .....	399
<b>Importancia de la innovación en las PYMES</b> .....	399
<b>Ventajas de la PYME en términos de creatividad e innovación</b> .....	400
<b>Estímulo de la creatividad de los empleados</b> .....	401
Programas de sugerencias .....	401
Técnicas de creatividad .....	402
Importancia de la composición del grupo 402, Importancia de un animador 402, Evitar sesiones puntuales 403	
<b>Prácticas organizacionales que favorecen la innovación</b> .....	403
Instauración de una cultura organizacional favorable .....	403
Capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos .....	403
Información y explotación de las redes con señales débiles .....	404
Vigilancia y apertura al exterior.....	404
Creación de un entorno de trabajo estimulante .....	404
<b>Innovación y espíritu intraemprendedor</b> .....	405
<b>Conclusión</b> .....	439
<b>Conceptos clave</b> .....	406
<b>Resumen</b> .....	406
<b>Preguntas</b> .....	406
<b>Referencias</b> .....	407
<b>Estudio de caso</b> .....	408

## Capítulo 31

<b>El cambio organizacional en las PYMES: Una propuesta práctica de diagnóstico y gestión</b> .....	409
<b>Introducción</b> .....	410
<b>El cambio en las organizaciones: Una síntesis de la literatura</b> .....	410
<b>Metodología</b> .....	413
Variables consideradas .....	414
Análisis .....	414
<b>Resultados de la investigación: Variables relevantes para el éxito en la implantación de la iniciativa de cambio analizada</b> .....	414
<b>Conclusión</b> .....	418
<b>Conceptos clave</b> .....	418
<b>Resumen</b> .....	418
<b>Preguntas</b> .....	418
<b>Referencias</b> .....	419
<b>Estudio de caso</b> .....	420

## Capítulo 32

PYMES y desarrollo sostenible .....	423
<b>Introducción .....</b>	<b>424</b>
<b>Noción de desarrollo sostenible .....</b>	<b>424</b>
<b>Entorno propicio para el desarrollo sostenible .....</b>	<b>426</b>
Comportamiento más responsable por parte de los consumidores .....	426
Organización de los participantes para favorecer un desarrollo sostenible .....	428
Acciones reglamentarias .....	428
Acciones voluntarias 428	
<b>Desarrollo sostenible y PYMES .....</b>	<b>429</b>
Desafíos .....	429
Estrategias de las PYMES responsables .....	430
Dirigentes visionarios 430, Uniformidad de los procesos internos 430, Orientación innovadora 431, Inserción en las redes 432	
<b>Conclusión .....</b>	<b>433</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>433</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>433</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>433</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>434</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>435</b>

## PARTE VII

Las PYMES internacionalizadas. Particularidades del contexto iberoamericano

437

## Capítulo 33

PYMES e internacionalización .....	439
<b>Introducción .....</b>	<b>440</b>
<b>Concepto de internacionalización .....</b>	<b>440</b>
<b>La importancia de las PYMES internacionales .....</b>	<b>441</b>
<b>Efecto del tamaño de las empresas en la internacionalización .....</b>	<b>442</b>
<b>Actitudes y posiciones de los dirigentes ante la internacionalización .....</b>	<b>442</b>
Actitud negativa .....	442
Actitud indiferente.....	443
Actitud positiva .....	443
Posición de rechazo o bloqueo .....	443
Posición de reacción ante estímulos internos o externos .....	444
Posición proactiva.....	445
<b>Formas de internacionalización .....</b>	<b>445</b>
Internacionalización progresiva o por etapas.....	445
Ventas locales 445, Exportación indirecta 446, Exportación directa 446, Presencia física en el mercado extranjero 446	
La internacionalización en el momento de la creación.....	446
Internacionalización virtual .....	447
Formas de internacionalización forzosa.....	447
Internacionalización por desintegración territorial 447, Internacionalización por descolonización 447	
Otras formas de internacionalización .....	447

<b>Dificultades de las PYMES en los mercados extranjeros .....</b>	<b>448</b>
<b>Factores de éxito de las PYMES a nivel internacional .....</b>	<b>448</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>449</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>449</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>450</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>450</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>450</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>452</b>

## Capítulo 34

<b>Las PYMES en España: Características, condiciones y retos ....</b>	<b>453</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>454</b>
<b>SBA para Europa.....</b>	<b>454</b>
<b>Actividad emprendedora en España .....</b>	<b>455</b>
<b>Demografía empresarial en España .....</b>	<b>457</b>
<b>Innovación y creación de empresas de base tecnológica en España .....</b>	<b>458</b>
<b>Relevancia económica de las nuevas empresas tecnológicas .....</b>	<b>460</b>
Dificultades de financiamiento .....	460
<b>Conclusión .....</b>	<b>462</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>462</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>462</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>462</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>463</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>464</b>

## Capítulo 35

<b>Una definición de PYME industrial .....</b>	<b>469</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>470</b>
<b>Características de la pequeña empresa .....</b>	<b>470</b>
<b>Definición de pequeña empresa industrial .....</b>	<b>472</b>
<b>Definición de mediana empresa industrial .....</b>	<b>474</b>
<b>Importancia de las pequeñas y medianas empresas industriales.....</b>	<b>474</b>
<b>Indicadores económicos de contribución de las PYMES al desarrollo económico de México.....</b>	<b>475</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>476</b>
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>476</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>476</b>
<b>Preguntas.....</b>	<b>476</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>477</b>
<b>Estudio de caso .....</b>	<b>478</b>

## Capítulo 36

<b>La creación de PYMES en un contexto latinoamericano .....</b>	<b>481</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>482</b>
<b>Factores internos y externos que repercuten en las PYMES.....</b>	<b>482</b>
<b>Características relevantes de las PYMES .....</b>	<b>483</b>
<b>Beneficios que ofrecen las PYMES .....</b>	<b>485</b>

Programas importantes tanto gubernamentales como privados de apoyo a las PYMES.....	486	Resumen .....	486
Las PYMES como detonantes del desarrollo económico, social y regional en América Latina .....	488	Preguntas.....	489
Conclusión .....	488	Referencias .....	489
Conceptos clave .....	489	Estudio de caso .....	490
		Índice.....	545

# PARTIE I

# PARTE I

## Emprendimiento y creación



- Capítulo 1** Factibilidad en la gestación de PYMES
- Capítulo 2** Desarrollo de la chispa empresarial®
- Capítulo 3** Creación de la empresa
- Capítulo 4** El plan de negocios

# Capítulo 1



# Capítulo 1

## Factibilidad en la gestación de PYMES

SÉRVULO ANZOLA ROJAS  
*Instituto Tecnológico de Estudios  
Superiores de Monterrey (ITESM), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar los aspectos relevantes de un plan de factibilidad.
- Identificar y evaluar las tres diferentes alternativas para el inicio de una PYME.

Este capítulo plantea, de manera general y a través de un enfoque práctico, los procesos de gestación para la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES). A partir de la identificación de oportunidades, se explica la manera de proceder para crear una empresa que se dedique a satisfacer el conjunto de necesidades detectadas en la oportunidad de negocio. Se presentan también las diferentes alternativas que un emprendedor puede considerar al momento de crear una PYME.

## Aspectos importantes para iniciar una PYME: Plan de factibilidad

El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello.

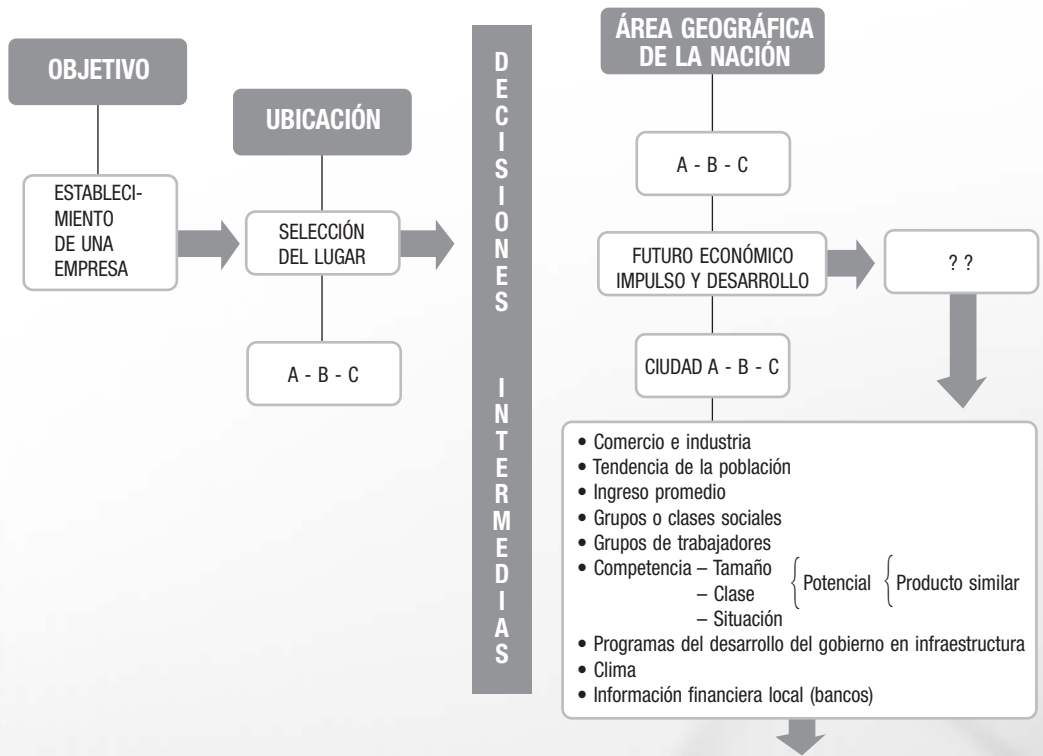
El estudio deberá cubrir aspectos como: ubicación de la empresa, instalaciones físicas internas y externas, estudio del mercado que se cubrirá, personal que deberá contratarse en el presente y en el futuro, proyecciones de ventas y costos, presupuestos de ventas mínimos anuales, proyecciones financieras mínimas anuales, estado de flujos de efectivo, estado de resultados, estado financiero al final de un periodo, fijación de puntos de equilibrio, determinación de fuentes futuras de fondos y balances generales.

Asimismo, al adquirir una empresa en operaciones o al heredar una, se requiere elaborar un estudio de factibilidad, una labor que demanda dedicación, esfuerzo y tiempo. Es importante comprender que una vez completado el estudio, y aun cuando éste sea muy detallado, se deberá tener en cuenta que hay un número significativo de factores ambientales y económicos que lo pueden afectar. Una vez terminado el análisis, el pequeño empresario deberá estar consciente de que tiene en sus manos una herramienta que le servirá no sólo para iniciar satisfactoriamente sus operaciones, sino también para disminuir en forma considerable el riesgo de fracaso.

Respecto a la ubicación de la empresa, debe considerarse que hay cierto tipo de empresas, como las de ventas al por menor, que tienen un alto grado de riesgo de fracaso si están mal ubicadas; en cambio, otras organizaciones bien pueden subsistir perfectamente sin este requisito, por ejemplo, las empresas de servicios de reparaciones o los despachos, las cuales por lo general están en condiciones de crecer sin tener que afrontar el alto costo asociado con una ubicación ideal.

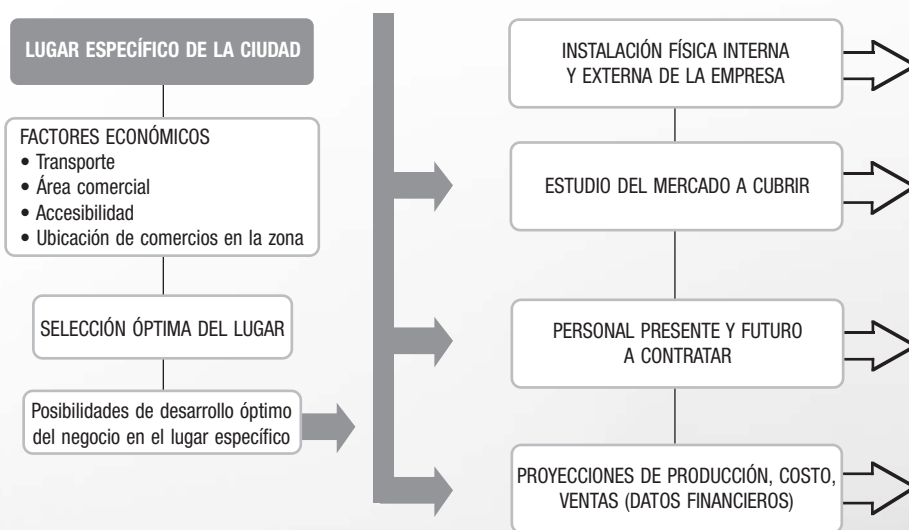
A menudo se toman decisiones de ubicación a la ligera pensando sólo en factores como el hecho de encontrar un local disponible, la cercanía del lugar donde se vive, la familiaridad con el vecindario o la disponibilidad de una empresa en venta. Por desgracia, suele pensarse que éstas son razones suficientes para tomar una decisión; sin embargo, debe evitarse este tipo de razonamientos.

Una buena decisión de ubicación es el resultado de una secuencia de decisiones ordenadas previas, las cuales han ayudado a eliminar alternativas hasta conformar la decisión definitiva del sitio preciso donde residirá la empresa. Vamos a detenernos un poco en este aspecto. El futuro empresario que desee establecer una empresa deberá tratar de situarla en una zona geográfica donde se prevea que tendrá un buen futuro económico (figura 1.1), es decir, en lugares donde sea evidente el impulso y el desarrollo de la zona. La clase de información necesaria para tomar esta decisión casi siempre es fácil de obtener en organismos de gobierno, cámaras de comercio o asociaciones regionales.



**Figura 1.1** Consideraciones en torno al futuro económico de una región para elaborar un plan de factibilidad

Una vez que se ha seleccionado el área geográfica para ubicar la empresa, el siguiente paso es elegir un lugar más específico o ciudad en particular (figura 1.2). Para ello, el futuro empresario debe considerar el uso de algún tipo de información que le permita conocer factores como: la composición comercial e industrial de la ciudad, el crecimiento demográfico, la composición de



**Figura 1.2** Determinación del lugar específico para ubicar la empresa

la población con base en grupos de edades, el promedio de ingreso de la población, la composición de la fuerza laboral, la situación de la competencia en términos de dimensiones y número, programas vigentes de desarrollo económico, la existencia de organizaciones cívicas interesadas en el bienestar de la población, e incluso si existe un clima adecuado para el empresario y su familia.

También es indispensable considerar los cambios demográficos en la ciudad, por ejemplo, si hay un índice positivo o negativo de crecimiento en la población o movimientos migratorios importantes. Cuando una ciudad actúa como polo de desarrollo o atracción y, en consecuencia, hacia ésta se registra una inmigración sustancial de personas que tendrán importancia para la empresa, es una zona que posiblemente ofrecerá un futuro alentador.

El siguiente asunto que habrá que atender es el relacionado con la competencia. Esta última deberá estudiarse cuidadosamente revisando si el mercado presente y potencial permitirá la existencia de otra empresa adicional. Es vital conocer qué empresas en la ciudad venden, producen o prestan un servicio similar al que se pretende ofrecer.

El futuro de la empresa también es una interrogante fundamental que habrá que atender. Una ciudad en proceso de modernización con carreteras pavimentadas, servicios y rutas adecuadas de acceso evidencia un desarrollo favorable. El futuro empresario deberá recopilar y obtener cierta cantidad de información financiera, como número de bancos, volumen de depósitos y distribución de ingreso per cápita de la población.

Una vez que se ha precisado lo anterior, el siguiente paso es elegir un lugar más específico, como un barrio, una colonia o un centro comercial, con esquemas accesibles de transporte en la zona, áreas comerciales colindantes, estacionamientos, y otros factores económicos y sociales locales.

Por lo que se refiere al transporte, las arterias de tránsito son básicas, como los llamados ejes centrales o mayores, las calles y rutas principales, pues su finalidad es permitir el transporte de productos y materiales hacia la comunidad, y desplazar productos de la ciudad hacia otros mercados. A lo largo de estas arterias generalmente se encuentran empresas manufactureras.

Cuando hay una o dos calles paralelas a la calle principal, el conjunto conforma un eje importante de vialidad, donde se ubican el mayor número de tiendas y comercios.

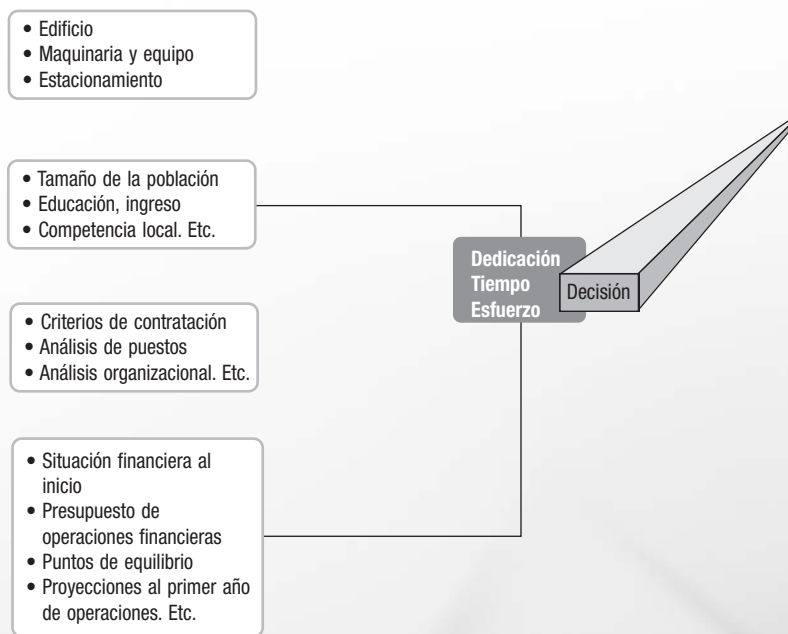
Lo expuesto en los párrafos anteriores es el fundamento para formular las siguientes interrogantes vinculadas con la factibilidad de la PYME:

- ¿Qué tipo de transporte existe en la comunidad?
- ¿Qué líneas de autobuses circulan?
- ¿Qué cambios han ocurrido últimamente?
- ¿Qué tipo y número de personas pasan por el lugar de la posible ubicación? ¿Cuál es la secuencia cronológica de dicho tránsito?
- ¿Cuál es la capacidad del lugar para el estacionamiento?
- ¿Cuál es el costo probable de mantener relaciones comerciales en ese lugar en comparación con otros?
- ¿Cuál es la posibilidad de obtener un lugar adecuado en la colonia o el barrio?

Respecto a las zonas comerciales aledañas adonde se ubicará la empresa se deberá preguntar:

- ¿Existen en el área comercial elegida estacionamientos mercantiles que atraigan a los clientes?
- ¿Cuántas tiendas o comercios similares a los que se planea instalar existen en la zona?
- ¿Cuál es el aspecto de la zona? ¿Evidencia prosperidad?
- ¿Están bien ubicados y cuidados los establecimientos de la zona?
- ¿De qué lado de la calle se ubicará la empresa?
- ¿Es mejor comprar o rentar?

En relación con esta última pregunta es conveniente detenernos un poco. Si la compra del lugar resta capacidad de compra de los activos necesarios, es mejor rentar. Una solución óptima sería un



**Figura 1.3** La decisión en torno a la ubicación de una empresa debe tomar en cuenta diversos factores

contrato de arrendamiento con opción de compra que no implique un desembolso incosteable. Un cambio de local es necesario cuando se prevén cambios sustanciales en la empresa; en tal caso, se recomienda rentar. La compra es la mejor opción cuando se prevé una futura venta del local con amplias perspectivas. La figura 1.3 ejemplifica a distintos niveles las ideas antes expuestas.

**CONCLUSIÓN** Emprender o retomar un negocio no es una tarea fácil. No existe una receta mágica ni un formato a seguir para lograrlo. El emprendedor tiene que preguntarse constantemente si lo que hace es pertinente o si es posible mejorarlo. En efecto, se tiene que poner constantemente en tela de juicio la factibilidad de la empresa (es decir, los procesos, la ubicación, el mercado, el financiamiento y otros aspectos más que ya se mencionaron) para poder detectar posibilidades de mejora. Realizar estudios de factibilidad permite al emprendedor identificar obstáculos que podrían presentarse, descubrir áreas de oportunidad que no se habían considerado y evitar realizar malas inversiones.

**RESUMEN** Cuando se habla del origen y la propiedad de una empresa pequeña, se mencionan tres posibilidades: una herencia familiar, la adquisición de una empresa en operaciones, o la fundación de una nueva. En cualquiera de los tres casos, el futuro empresario se deberá guiar por un estudio de factibilidad evitando tomar decisiones con base en alguna corazonada o un simple golpe de suerte. La justificación para iniciar una nueva empresa se basa principalmente en que el mercado no está satisfecho o está mal atendido por la competencia, o tal vez el mismo mercado así lo demande; pero siempre habrá que hacer un análisis en el que la factibilidad en términos de mercado y de recursos técnicos y financieros justifique la decisión.

### Conceptos clave

- Creación de nuevos negocios
- Gestión
- Plan de factibilidad

Para concluir este capítulo, baste decir que hay dos razones muy importantes que en la pequeña empresa determinan el éxito o el fracaso del inicio de sus operaciones: 1. la capacidad y habilidad que desarrolla el futuro empresario para poner en marcha su compañía, guiado por ese instinto o corazonada, y 2. el deseo inmenso que manifiesta de tener su propia empresa.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son los aspectos importantes a considerar durante el proceso de gestación de nuevos negocios?
2. ¿Por qué es tan importante la ubicación del negocio?
3. ¿Qué debemos de tener en cuenta para evaluar la factibilidad de una empresa?
4. ¿Qué debe incluir un plan de factibilidad?

### Referencias

Anzola, S. (1997). *Administración de pequeñas empresas*, México, McGraw-Hill.

Anzola, S. (2005). *De la idea a tu empresa*, México, McGraw-Hill.

## El problema de don Montecristo

**D**on Montecristo Santuario y Zuluaga está deseoso de fabricar un nuevo producto para su compañía. Se trata de un novedoso paquete de lápiz y pluma, para vender exclusivamente a mayoristas. Don Montecristo busca afanosamente una gran ciudad y un lugar específico de México para establecer la planta. Para ello, toma en cuenta varias ciudades, como Monterrey, México y Guadalajara, pues las considera focos de desarrollo, aunque con una gran competencia.

En estas tres ciudades existen problemas similares de escasez de mano de obra calificada, costos muy elevados y altos impuestos, entre otros. Por otro lado, las tres ciudades presentan incentivos que son atractivos para la empresa. Sin embargo, el dueño tendrá que trasladar a la ciudad elegida maquinaria que ya posee, además de desplazar al personal administrativo competente.

Don Montecristo desea elaborar un marco de referencia general que le permita asegurar la decisión de factibilidad de ubicar su empresa en una de estas ciudades, y así poder decidir sobre instalaciones físicas de la planta, tanto internas como externas. Para ello, tendrá que realizar estudios de mercado a cubrir, determinar el personal que necesitará contratar en el presente y en el futuro, y obtener las variables principales para elaborar las proyecciones de ventas y costos de operación.

A don Montecristo le urge un análisis inicial, pues dispone de muy poco tiempo y desea asegurar la decisión para determinar la viabilidad de su negocio; por esa razón, pide al lector que le ayude a bosquejar ese análisis lo más pronto posible.

 *Preguntas*

1. Construya (conceptualice) un marco de referencia general que permita a don Montecristo asegurar la decisión de factibilidad de ubicar su empresa.
2. Ayude a don Montecristo a elaborar, de manera práctica y partiendo del análisis anterior, un plan de acción específico derivado de la información investigada acerca de las tres ciudades (con sus ventajas y desventajas), que le ayude a tomar la mejor decisión lo antes posible.

# Capítulo 2



# Capítulo 2

## Desarrollo de la chispa empresarial®

JOSÉ M. ROMAGUERA

*Catedrático de la Universidad  
en Mayagüez, Puerto Rico*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Explicar varias maneras de identificar oportunidades empresariales, tanto al momento de iniciar la PYME como durante su desarrollo y crecimiento.
- Reconocer que una necesidad o un problema es una posible oportunidad empresarial.
- Desarrollar conciencia de la importancia de actuar al reconocer las oportunidades.

INTRODUCCIÓN Uno de los aspectos más importantes en el proceso de iniciar y desarrollar empresas es el poder identificar o reconocer las oportunidades de negocios, tanto al comienzo de la gestión como durante su curso.

Iniciar y desarrollar una empresa se parece mucho al proceso de encender un fuego y mantenerlo vivo. Así como el fuego se inicia con una chispa, la empresa comienza y se mantiene en desarrollo gracias a lo que hemos denominado la chispa empresarial®.

La chispa empresarial® es una manera sencilla y práctica de ayudar a reconocer y hacer realidad las oportunidades empresariales. Este concepto se desarrolló luego de estudiar el inicio y desarrollo de múltiples ejemplos de productos y servicios que todos conocemos y usamos. En este capítulo resumimos el concepto de chispa empresarial® con el ánimo de que el lector comprenda las diversas maneras en que puede encender esa “chispa”.

Cabe enfatizar que nos referimos tanto a la chispa empresarial® que tiene que ver con encontrar o identificar la oportunidad, como a la chispa empresarial® necesaria para el proceso de ir de la idea a la empresa, es decir, para encontrar la manera de transformar esa posibilidad en una realidad que permita desarrollar y manejar la PYME.

## La necesidad enciende la chispa empresarial®

Se dice que la necesidad es la madre de la invención. En otras palabras, una necesidad latente puede ser la chispa que encienda una oportunidad empresarial. Los ejemplos citados en seguida demuestran que el hecho de buscar una solución a una necesidad es una manera de encontrar y reconocer oportunidades. A continuación compartimos historias de personas como usted, quienes reconocieron y desarrollaron oportunidades empresariales luego de que la necesidad en diversos ámbitos de la vida logró encender la chispa empresarial®.

### Necesidad en el hogar

En ocasiones, a partir de las necesidades más comunes, como dar de comer a un bebé, surgen oportunidades empresariales increíbles. Una mamá, consciente de la necesidad de brindar una alimentación nutritiva a su bebé, sin que eso le demandara tanto tiempo y trabajo, decidió averiguar si ese tipo de alimento se podría enlatar.

La comida enlatada ya existía, pero no había comida enlatada para bebés. Su chispa empresarial rindió frutos. Resultó que se podía enlatar ese tipo de comida. También resultó cierto que muchas madres compartían la necesidad de proveer buena alimentación a los bebés, sin tener que invertir tanto trabajo y tiempo. Es así como surge la comida preparada para bebés; primero enlatada y luego en frascos de cristal. De una necesidad personal en el hogar surgió la primera marca de comida preparada sólo para bebés. Como marca de producto, la mamá usó su apellido: Gerber.

La señora Gerber no fue la primera en tener esa necesidad. Sin embargo, fue la primera que reconoció una oportunidad a raíz de esa necesidad particular que, a la vez, era una necesidad compartida por muchas madres. Luego de reconocer esa oportunidad, actuó para hacerla realidad, tanto para su propio beneficio como para el de millones de madres. En el proceso desarrolló la empresa de comida para bebé más grande en Estados Unidos, la cual cubre el 70% del mercado (Freeman y Golden, 1997).

## Necesidad en el trabajo

El lugar de trabajo también representa un área para reconocer oportunidades. Por ejemplo, una mujer divorciada tenía que trabajar con la máquina de escribir en su nuevo empleo, y se preguntaba con insistencia cómo podría corregir sus errores. Para atender esta necesidad, colocó pintura blanca (elaborada a base de témpera) en una botellita vacía de esmalte de uñas que llevó a la oficina. Al cometer un error, pintaba de blanco la letra o letras que quería borrar, esperaba un poco a que se secara la pintura y volvía a escribir en máquina sobre el antiguo error. Esto mejoraba notablemente la eficiencia de su trabajo.

Así surgió la solución a su necesidad. Luego, otras compañeras que también tenían la misma necesidad, le pidieron que les preparara botellitas con el líquido blanco para que ellas también pudieran usarlo en el trabajo. En su casa, ella preparaba las botellitas y así fue tomando forma su pequeño negocio desde el hogar. Con el paso del tiempo, sus amigas y un vendedor de artículos para oficina le aconsejaron que difundiera la venta de su producto, sin limitarse sólo a las compañeras de oficina. Fue en ese momento que ella bautizó el producto con el nombre comercial de Liquid Paper. Lo demás es historia. La necesidad que satisfacía este producto era de provecho para el personal de oficina, lo que dio paso a la venta de muchas botellitas de Liquid Paper. El crecimiento en ventas requirió que la inventora del producto desarrollara su negocio hasta convertirlo en una gran empresa de manufactura y distribución, que luego vendió por \$48 millones\* en 1979. Liquid Paper ha seguido desarrollando otras versiones del producto que se venden para satisfacer necesidades tanto en las oficinas como en otros lugares de trabajo (Freeman y Golden, 1997).

En este ejemplo, una necesidad relacionada con el trabajo obligó a buscar una posible solución. Primero se elaboró un prototipo y luego, otras personas se interesaron en comprar ese producto para satisfacer sus necesidades. Esto permitió reconocer otra oportunidad, la cual se atendió iniciando un pequeño negocio desde el hogar, muy artesanal al principio, para poder elaborar y vender el Liquid Paper a las compañeras de trabajo. Cuando otros insistieron en que este producto podía satisfacer las necesidades de muchas personas, la inventora reconoció que la oportunidad era aún mayor y desarrolló una gran empresa para fabricar y vender el producto comercialmente.

## Necesidad económica

Ante la falta de los recursos económicos necesarios, muchas personas se ven obligadas a tratar de generar ingresos adicionales o a reducir sus gastos. Éste es el caso de un carpintero de oficio que tenía un taller de ebanistería y quien supo reconocer las oportunidades a partir de su necesidad económica.

La situación económica de ese carpintero no era precisamente muy holgada y por eso regalaba a sus hijos juguetes de madera que él mismo tallaba. Con el paso del tiempo, fundó una pequeña empresa para fabricar juguetes de madera. Al surgir la tecnología de los plásticos, comenzó a hacerlos de plástico, y así desarrolló muchos juguetes hasta llegar a elaborar unos 200 tipos diferentes.

El hijo del carpintero, quien creció disfrutando de los juguetes que el papá tallaba, se unió al negocio. Como parte de su trabajo, se encargó de representar a la empresa del papá en una feria de juguetes a la que asistieron diversos compradores de las cadenas de tiendas para evaluar y ordenar los productos que fabricaban las diferentes compañías. Con base en los comentarios de los compradores de juguetes, el joven elaboró una lista de los criterios clave que hacen que un juguete sea ideal. Esta lista incluía: que el juguete lo pudieran usar tanto niños como niñas, que fuera divertido para todas las edades, y que se pudiera usar durante todo el año. A partir de esa lista, el padre y el hijo evaluaron todos los juguetes que elaboraban. Descubrieron

\*En este libro, el signo \$ representa dólares estadounidenses, a menos que se especifique otra unidad monetaria.

que sólo uno llenaba todos los requisitos. Decidieron concentrar sus esfuerzos en ese producto, el cual relanzaron al mercado con el nombre de Lego System of Play.

El éxito no se hizo esperar. Lego se convirtió en un juguete de gran éxito al permitir de manera única el uso de bloques de muchos colores que se unen entre sí para producir múltiples combinaciones de formas, todas estimulantes para quien juega con ellos. La tercera generación (los nietos del carpintero emprendedor) ya trabaja en la compañía Lego, la cual continúa siendo una empresa familiar. Se estima que la fortuna de esta familia de origen humilde sobrepasa los \$5,000 millones. La identificación de oportunidades sigue siendo clave para el desarrollo de esta empresa (Freeman y Golden, 1997).

Este ejemplo ilustra que la necesidad económica muchas veces sirve para encender la chispa empresarial®. Para resolver esa necesidad económica usamos nuestro ingenio, nuestras habilidades, pasatiempos e intereses para convertirlos en maneras de generar ingresos o de obtener lo que necesitamos sin tener que invertir el dinero que no tenemos. Esto, a la vez, puede ser el comienzo de una oportunidad empresarial única.

## ■ La chispa de la conexión

Un elemento clave que tienen en común quienes han desarrollado ideas, conceptos y empresas exitosas es lo que llamamos la chispa de la conexión, esto es, su capacidad de hacer conexiones (unir un elemento con otro) y vislumbrar el potencial del resultado. Estas conexiones les permiten “ver” la idea. Otros, sin embargo, teniendo enfrente los mismos elementos y la misma información, no ven una oportunidad porque no logran hacer la conexión. Es posible que ése sea el caso de muchos que, si bien experimentaron las mismas necesidades que quienes desarrollaron productos o servicios de éxito, no lograron hacer algo al respecto. Posiblemente se quedaron en el punto de experimentar una necesidad y no la relacionaron con una posible solución.

Lo interesante es que estas conexiones pueden surgir de todo cuanto nos rodea: tanto de la naturaleza con la que convivimos a diario, como de los negocios ya existentes. Ilustremos ahora un caso de conexión con la naturaleza.

### La conexión con la naturaleza

Un hombre caminaba por un paraje con vegetación cuando se percató de que a su ropa se habían adherido algunas plantitas diminutas (lo que comúnmente se conoce como cadillo). En el proceso de retirar estos cadillos de su ropa se percató de que, aunque éstos se fijaban fuertemente a la tela, al despegarlos ésta no se dañaba. La chispa de la conexión permitió unir una situación con otra. El hombre pensó que si se lograba fabricar un material que imitara este efecto, se obtendría algún tipo de material adhesivo que no existía en el mercado. De esa conexión surgió un proceso de investigación que lo llevó a desarrollar, nueve años más tarde, la patente de lo que comercialmente se conoce con el nombre de Velcro.

El hombre invirtió varios años investigando cómo utilizar efectivamente el principio que observó en la naturaleza y que estudió con detalle. Con el tiempo, inició una pequeña empresa que producía este material y luego otorgó licencias de las patentes que desarrolló para que varias empresas en otras partes del mundo fabricaran el producto (recibiendo regalías a cambio de esas licencias). Velcro, que es la marca registrada de la empresa que desarrolló el sistema de “hook and loop fastener”, se convirtió en un gran éxito comercial al utilizarse en ropa deportiva de todo tipo y en ropa, zapatos, libros y accesorios para niños, entre muchos otros artículos. Velcro, el resultado de la chispa de la conexión, está considerado entre las invenciones principales que han cambiado la historia del mundo (Yenne y Grosser, 1993).

¿A cuántas personas se les habían adherido cadillos a la ropa anteriormente? Aquel hombre no fue el primero en experimentar ese problema. Sin embargo, fue el primero que hizo la conexión entre lo que veía en la naturaleza y el potencial de un posible material adhesivo que no existía en el mercado. De hecho, a este hombre, la curiosidad (tema que trataremos más adelante) lo llevó a tratar de entender cómo la naturaleza hacía posible este tipo de adhesión. La chispa de la conexión (el hacer una conexión entre lo que vio en la naturaleza y un posible material nuevo) lo condujo a reconocer una oportunidad empresarial.

¿Cuándo fue la última vez que usted disfrutó de la naturaleza, inclusive de sus “inconvenientes” como los cadillos? Es posible que existan cientos de elementos de la madre naturaleza, que muchos han visto y experimentado antes que usted; esos elementos están a la espera de que alguien los relacione con otras posibilidades.

Trate de hacer el ejercicio de conectar lo que ya existe en la naturaleza, en los negocios ya establecidos (como en el caso que se presenta al final del capítulo), en otras partes de su ciudad, de su país y del mundo. Al hacer esas conexiones empezará a reconocer las múltiples oportunidades empresariales que puede desarrollar.

## ■ La chispa de la visión empresarial

Ya hablamos de cómo podemos ver oportunidades si hacemos las conexiones adecuadas. En esta sección hablaremos más sobre ello, es decir, de la visión empresarial.

Comencemos con la historia de alguien que hizo una conexión que le permitió ver una oportunidad y que actuó para hacerla realidad. Esta persona estaba navegando por Internet y encontró una información que le llamó la atención de manera notable. Encontró unos datos estadísticos sobre el aumento increíble del uso de Internet en los últimos tiempos. La persona conectó este dato con la oportunidad de establecer un negocio de ventas por Internet. Se dio a la tarea de averiguar posibles tipos de artículos que podrían venderse bien por ese medio. La lista que elaboró incluía discos compactos de música, programas de computadora (*software*) y libros. Un análisis más profundo le permitió comprender que las librerías tradicionales sólo podían ofrecer un número muy limitado de libros para la venta. Aun las grandes librerías sólo ofrecen un número reducido de títulos en comparación con el gran número de libros publicados. Todas estas conexiones lo llevaron a pensar en la posibilidad de vender libros por Internet y a idear una tienda virtual de libros. Visualizó algo que en ese momento no existía: una megatienda virtual que pudiera ofrecer a los consumidores muchos más libros de los que normalmente se venden en una gran librería. Así, gracias a la conexión, seguida por la visión empresarial y por todas las acciones para hacer realidad dicha visión, se creó Amazon.com, que hoy es un gran ejemplo de la chispa de la conexión y la chispa de la visión empresarial (Wawro, 2000).

Otro caso real es el de un joven con un gran interés por las computadoras. En su primer semestre de universidad empleaba todo su tiempo libre comprando computadoras obsoletas que modernizaba al hacerles una actualización. Luego, las vendía a sus compañeros estudiantes desde su dormitorio. En aquel momento las computadoras eran casi un lujo, por su alto costo, lo que las hacía inaccesibles para la mayoría. En el proceso de establecer un pequeño negocio desde su dormitorio para hacer actualizaciones y vender computadoras, el joven empresario comprendió que podía venderlas más baratas porque iba directamente al consumidor, sin apoyarse en intermediarios. Él visualizaba un futuro en el que cada día más gente tuviera computadoras, las cuales dejarían de ser un lujo para pocos y se convertirían en una necesidad para muchos. Con esas conexiones mentales comenzó a imaginar una empresa que vendiera las computadoras directamente al consumidor y a precios más bajos. Todo esto facilitaría el que más gente pudiera adquirir computadoras haciendo crecer el mercado de éstas. Convirtió su visión empresarial en realidad al crear una empresa que vendía computadoras a mejor

precio, como resultado de ir directamente al consumidor (lo que se conoce como venta directa). La empresa se desarrolló y tomó por nombre el apellido de su creador. Así se fundó Dell Computer Company. Con el tiempo, la empresa creció notablemente al ser una de las primeras en hacer ventas directas al consumidor a través de su sitio de Internet (Wawro, 2000).

Cabe señalar que los fundadores de Amazon y Dell Computers se consideran entre los “empresarios que revolucionaron el siglo XX” (Wawro, 2000). Ellos son un gran ejemplo de cómo conectar, tener visión empresarial y decidirse a hacer realidad tal visión.

## La chispa de la curiosidad

La curiosidad empresarial, mediante la formulación de preguntas, es una de las maneras más efectivas para imaginar y visualizar las posibilidades. El hecho de poder imaginar las posibilidades, a la vez, nos permite reconocer las oportunidades empresariales.

### Imagina: ¿Qué pasaría si...?

Como sugiere la pregunta, esta técnica consiste en preguntarnos: ¿qué pasaría si...? Por ejemplo: ¿qué pasaría si comenzamos de atrás para adelante?, ¿qué pasaría si le cambiamos el color?, ¿qué pasaría si en vez de ir al cliente lo incentivamos para que él venga a nosotros? Este tipo de preguntas (¿qué pasaría si...?) es una técnica para estimular la imaginación, para generar situaciones que nos obliguen a buscar alternativas y así poder contestar la pregunta. Esta técnica es sumamente efectiva para reconocer la necesidad de obtener respuestas ante situaciones que, de otra manera, quizá no podríamos imaginar. Su importancia se puede constatar con el hecho de que aproximadamente el 80% de la actividad de entrenamiento de los astronautas se basa en responder a las posibles situaciones que se generan con las preguntas del tipo “¿qué pasaría si...?”.<sup>1</sup>

¿Qué pasaría si... utilizamos esta técnica de preguntas? Inténtelo. La respuesta es que va a obtener muchas posibilidades, más preguntas, y más respuestas: todo esto le ayudará a reconocer las oportunidades empresariales.

### SCAMPER

Otra técnica útil para estimular la curiosidad se conoce como SCAMPER. Este término es un acrónimo formado por las primeras letras de las palabras en inglés: *substitute* (sustituir), *combine* (combinar), *adapt* (adaptar), *modify or minify* (modificar o reducir), *put to other uses* (dar otros usos), *eliminate* (eliminar), *reverse or rearrange* (invertir o reordenar).<sup>2</sup> Utilizar esta técnica es muy fácil. Simplemente se hacen varias preguntas relacionadas con los verbos anteriores para estimular la curiosidad. Esto, a la vez, quizá permita visualizar oportunidades empresariales.

<sup>1</sup> Este dato proviene del ex astronauta Edgar Mitchell, citado por Roy Rowan, *The Intuitive Manager*, Boston, Little, Brown and Company, 1986, p. 13.

<sup>2</sup> Alex Osborn, la persona que introdujo el concepto de lluvia de ideas (o *brainstorming*), desarrolló una lista de preguntas para estimular la creatividad. La técnica de lluvia de ideas, así como la lista de preguntas de Osborn, por primera vez se hicieron públicas en su libro *Applied Imagination* (publicado por Charles Scribner's & Sons, Nueva York, 1953). Posteriormente, Bob Eberle añadió otras preguntas a la lista para formar el acrónimo SCAMPER; véase Ritter, Diane y Brassard, Michael, *The Creativity Tools Memory Jogger, A Pocket Guide for Creative Thinking*, GOAL/QPC, 1998, pp. 15 y 16. Para un listado más completo de preguntas tipo SCAMPER, véase Michalko, Michael, *Thinkertoys: A Handbook of Business Creativity*, Ten Speed Press, Berkeley, California, 1991, pp. 73-108.

Las respuestas obtenidas al utilizar diferentes preguntas con el método SCAMPER se pueden relacionar para continuar buscando más oportunidades empresariales. Un ejemplo de esto serían los teléfonos celulares pequeños con múltiples funciones. La reducción del tamaño de estos teléfonos es parte de las respuestas a las preguntas de eliminar o reducir tamaño. El resultado de las preguntas relacionadas con combinar genera un aparato que reúne teléfono con calculadora, alarma, reloj, agenda, directorio, capacidad de enviar y recibir mensajes de texto, etcétera, todo en una unidad más pequeña que la de los primeros teléfonos celulares que existieron en el mercado.

Usar estas técnicas para preguntar le servirá en el proceso de estimular positivamente su curiosidad para reconocer oportunidades empresariales.

**CONCLUSIÓN** En la actualidad, todos los ejemplos que sirvieron para ilustrar los principios de la chispa empresarial® son grandes empresas y líderes en sus respectivas categorías. ¿Por qué las mencionamos en un libro dirigido a la dirección de PYMES? Para resaltar que la génesis de la empresa es la capacidad de reconocer y hacer realidad las oportunidades empresariales. Ese inicio suele ser modesto, con muchísimos menos recursos de los que tienen a su disposición las empresas ya establecidas. Las compañías que se establecen mediante la innovación, y se mantienen con esa actitud, pueden crecer y desarrollarse. Las empresas no innovan porque son grandes, más bien, son grandes porque innovan. Y esa capacidad de innovar debe ser un atributo clave para la dirección de la PYME, no sólo en el momento de la concepción de la idea empresarial, sino también durante su gestación, lanzamiento al mercado, crecimiento y desarrollo. Por eso, la chispa empresarial® es vital para poder innovar en el mundo de las empresas, tanto para quien inicia la PYME como para quien está a cargo de la dirección durante el desarrollo de la empresa.

**RESUMEN** En el capítulo vimos que en los diferentes ámbitos de la vida hay necesidades que se pueden satisfacer, y que buscar una solución a una necesidad es una manera de encontrar y reconocer oportunidades. Todos los ejemplos presentados surgieron para satisfacer necesidades en el hogar (comida envasada para bebés), resolver un problema en el trabajo (Liquid Paper) o atender una situación económica (Lego). Estas empresas comienzan como PYMES para satisfacer una necesidad de manera innovadora, y luego se desarrollan como grandes empresas porque se mantienen atentas a ese espíritu innovador, a esa chispa empresarial®, siempre interesadas en resolver necesidades que surgen en el mercado.

Otra manera de reconocer y hacer realidad las oportunidades empresariales es conectando lo que ya existe. La chispa de la conexión tiene que ver con la capacidad de establecer vinculaciones y *entender el potencial de las visiones producto de esas conexiones*. Hacemos hincapié en este último aspecto porque hay muchos casos en los que alguien ha hecho las conexiones, pero no ha descubierto el potencial de la conexión realizada, y es otra persona, quizá desde un poco más afuera, la que logra entender y medir ese potencial. Al igual que en los otros ejemplos presentados en el capítulo, en el caso de Velcro se establece una PYME para desarrollar un producto innovador que surge de la capacidad de hacer de manera efectiva una conexión empresarial. Cabe reiterar que no fue una empresa grande la que reconoció la oportunidad y desarrolló el Velcro; en la actualidad este producto está considerado entre las principales invenciones que han cambiado la historia del mundo.

Algo similar es el ejemplo de los empresarios que desarrollaron Amazon y Dell Computers. Son personas que fundaron PYMES y pusieron en marcha sus visiones de las oportunidades que Internet y las computadoras brindaban para el desarrollo de nuevas maneras y modelos inusitados de

## Conceptos clave

- Chispa empresarial®
- Creación de empresas
- Oportunidades empresariales

hacer negocios. Por eso se les reconoce entre los empresarios que revolucionaron el siglo XX. Ellos son un gran ejemplo de cómo conectar, tener visión empresarial y decidirse a hacerla realidad, tanto para fundar una PYME como para hacer crecer y desarrollar al máximo su empresa.

En el capítulo también se presentaron las técnicas “¿qué pasaría si...?” y SCAMPER para facilitar la formulación de preguntas y así desarrollar la curiosidad empresarial. Ambas técnicas son muy fáciles de usar, lo que las convierte en una de las maneras más efectivas para imaginar y visualizar las posibilidades. Todo esto, a la vez, nos permite reconocer las oportunidades empresariales tanto para comenzar una PYME como para innovar de forma continua en el proceso de desarrollar la empresa.

Los ejemplos ponen de relieve la importancia de actuar y de emprender acciones para convertir esa oportunidad en realidad. Esto también fue el común denominador de los casos que se presentaron en este capítulo: las personas actuaron al experimentar una necesidad, al hacer una conexión o al utilizar la chispa de la curiosidad.

Sin duda, este capítulo ayudará al lector a comprender las diversas maneras que puede utilizar para encender su chispa empresarial®. Cabe destacar que nos referimos tanto a la chispa empresarial que tiene que ver con encontrar o identificar la oportunidad, como a la chispa empresarial necesaria para el proceso de ir de la idea a la empresa, es decir, para encontrar la manera de transformar esa posibilidad en una realidad.

### Preguntas

1. ¿Qué es la chispa empresarial®?
2. ¿Cómo emergen las oportunidades empresariales?
3. ¿Qué podemos hacer para favorecer el surgimiento de la chispa empresarial®?
4. ¿Por qué es importante mantener encendida la chispa empresarial® después de la creación de la empresa?

## Referencias

- Arndt, Michael (2004). “The Creator of McWorld”, en *Business Week*, 5 de julio, p. 18.
- Cook, Janet (1991). *Business (An Usborne Introduction)*, edición revisada, Londres, Usborne Publishing Ltd., p. 26.
- Flatow, Ira (1993). “Velcro: Improving on Nature”, en *They all Laughed ... From Light Bulbs to Lasers: The Fascinating Stories Behind the Great Inventions That Have Changed Our Lives*, HarperPrennial, pp. 131-134.
- Freeman, Allyn y Golden, Bob (1997). *Why Didn't I Think of That?*, John Wiley & Sons, Inc.
- Gross, Daniel (1996). “Ray Kroc, McDonald's, and the Fast-Food Industry”, en *Forbes Greatest Business Stories of All Time: 20 Inspiring Tales of Entrepreneurs who Changed the Way We Live and Do Business by*, John Wiley & Sons, Inc., pp. 176-193.
- Rowan, Roy (1986). *The Intuitive Manager*, Boston, Little, Brown and Company.
- Wawro, Thaddeus (2000). “Burger Baron”, en *Radicals & Visionaries, Entrepreneurs who Revolutionized the 20th Century*, California, Entrepreneur Press, pp. 249-253.
- Wulffson, Don L. (1997). *The Kid who Invented the Popsicle and other Extraordinary Stories Behind Everyday Things*, Puffin Books.
- Yenne, Bill y Grosser, Morter (1993). “Hook and Loop Fastener (Velcro) 1948”, en *100 Inventions that Shaped World History*, Bluewood Books.



## La chispa empresarial<sup>®</sup> en acción

Un vendedor en una compañía de vasos de papel se maravilló con lo que inventó y desarrolló uno de sus clientes: una máquina que preparaba cinco vasos de leches batidas a la vez. Este vendedor de vasos pensó que una empresa que distribuyera esta máquina de leches batidas tenía un enorme potencial de ventas, así que renunció a su empleo para desarrollar su propio negocio de distribución y venta de estas máquinas de leche batida.

Sus clientes eran dueños de restaurantes y pequeños negocios de comida, quienes, por lo general, sólo compraban una de estas máquinas para satisfacer la necesidad de preparar leches batidas en sus negocios. Por eso se sorprendió cuando un pequeño negocio de comida le ordenó ocho máquinas, lo que quería decir que el restaurante necesitaba preparar 40 vasos de leche batida a la vez. Su sorpresa fue aún mayor al visitar el pequeño restaurante y descubrir que el negocio tenía un menú sumamente reducido (hamburguesas, papas fritas, refrescos y leches batidas). Observó que el negocio contaba con un método de preparar las órdenes de comida de una manera rápida que permitía al cliente obtener su orden en muy poco tiempo.

Pensó que si un negocio como éste se pudiera establecer en muchos otros sitios, cada uno de esos establecimientos compraría muchas máquinas para poder satisfacer la necesidad de preparar tantas órdenes de leches batidas. Así, él tendría el potencial de vender muchas máquinas. Con mucho entusiasmo, habló con los dos hermanos que establecieron y operaban ese local de comida, para estimularlos a que desarrollaran su concepto de negocio, un modelo que él mismo se encargaría de difundir.

Para su sorpresa, los hermanos McDonald, dueños del negocio que llevaba su apellido, McDonald's, afirmaron que no les interesaba desarrollar el concepto siguiendo el consejo del distribuidor y vendedor de máquinas de leches batidas. Así fue como el vendedor de máquinas obtuvo de parte de los hermanos McDonald los derechos exclusivos para "vender" el método de operar ese negocio de comida. De esta forma, surgió la pequeña empresa que luego se convertiría en la gran cadena de comida rápida McDonald's. Después, conforme se desarrolló el negocio de franquicias de McDonald's, el vendedor de máquinas compró por completo la participación de los hermanos McDonald. Con el tiempo, McDonald's se convirtió en la empresa de comida más grande del mundo, lanzando en el proceso la tendencia a la comida rápida (o *fast food*) y la legitimización de las franquicias como manera de hacer negocios.

Preguntas

1. ¿Qué lecciones empresariales imparte este caso?
2. Describa dos ocasiones en que este empresario puso en práctica la chispa de la conexión.
3. ¿Por qué los hermanos McDonald no desarrollaron la empresa que ellos iniciaron?
4. Mencione dos necesidades principales que los clientes de establecimientos de comida rápida (tipo McDonald's) tienen en estos momentos y describa qué oportunidades empresariales representan éstas.
5. Ponga en práctica la chispa de la curiosidad (por ejemplo, mediante la técnica SCAMPER) para identificar varias oportunidades empresariales que se desprendan de las diferentes necesidades identificadas en la pregunta anterior.

# Capítulo 3

# Capítulo 3

## Creación de la empresa

THIERRY VERSTRAETE

*Université Montesquieu-Bordeaux IV, Francia*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

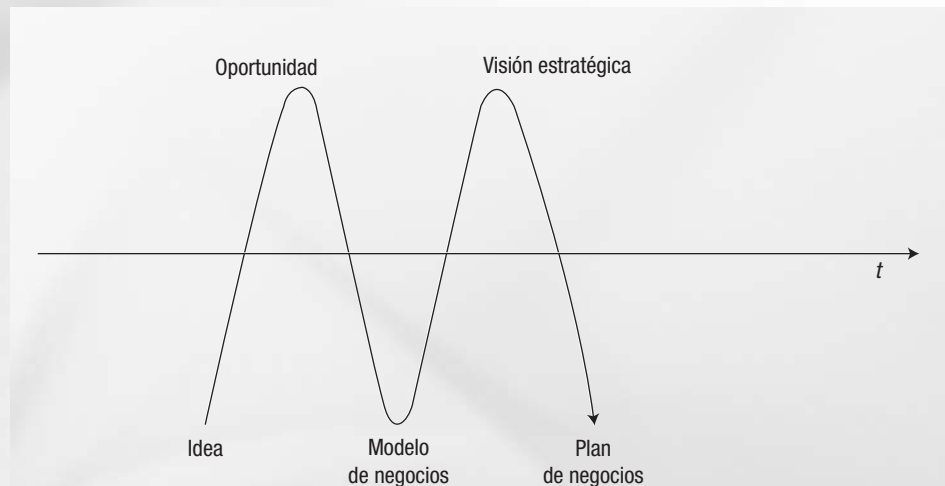
- Saber cómo utilizar el método expuesto en este capítulo para la elaboración de un proyecto de creación de una empresa.
- Comprender cada una de las etapas del proceso empresarial y las relaciones entre éstas.
- Ser capaz de estructurar una propuesta conceptualizándola dentro de un modelo de negocios.
- Conocer las bases de la redacción de un plan de negocios.

El tema de la creación de la empresa puede examinarse desde diferentes puntos de vista. En este capítulo se presenta bajo la forma de un proceso genérico, que parte de una idea para desembocar en un plan de negocios (véase la figura 3.1). En cada una de las etapas, el emprendedor se posiciona dentro de múltiples ambientes; ahí, recolecta información, establece su red de relaciones, actúa, convence, etcétera, y también organiza los recursos recabados con la finalidad de pensar, construir, realizar y administrar.

En el eje del tiempo, la forma sinusoidal del recorrido representado en la figura 3.1 ilustra las idas y venidas entre las etapas del proceso empresarial. La representación en tres dimensiones de esta figura se parecería a un tornillo que, cuando gira en un sentido, fija un objeto, mientras que, cuando gira en sentido contrario, suelta ese objeto, ya sea para dejarlo suficientemente flojo o para liberarlo por completo (en caso de abandono del proyecto, por ejemplo). El eje del tiempo gira más o menos rápido, porque el tiempo es una variable relativa dentro de este proceso. De algún modo, también puede retroceder, aun cuando el reloj y el calendario avancen inexorablemente.

Dicho de otra forma, el proceso no es lineal. Por ejemplo, el hecho de afinar el “modelo de negocios” a menudo conduce a replantear la idea. No se trata de afirmar que el proceso empresarial comienza en un punto señalado por la idea, y finaliza con el plan de negocios. El proceso empresarial demanda una puesta en marcha que se realiza después de la defensa del plan de negocios ante las partes que intervienen en el proyecto o participantes empresariales (aunque a veces se pone en marcha al mismo tiempo), y tal vez perdure notablemente en el horizonte de un emprendedor tenaz.

El proceso descrito aquí es una guía en torno a la cual el profesor y el estudiante, o el consejero y el creador del proyecto, o incluso el generador y su proyecto, pueden reencontrarse durante la construcción y la afinación del negocio.



**Figura 3.1** El proceso empresarial

Veamos las fases esenciales del proceso empresarial de manera más detallada.

## Construir, afinar y proteger la idea de negocios

Es asombroso constatar la gran discreción que, por lo regular, manifiestan los creadores del proyecto en relación con su idea. Si bien la prudencia en este ámbito parece comprensible, ¿cuántas veces hemos escuchado hablar de una misma idea, expresada por diferentes personas, como si fuera propia, original y de nadie más? Esto nos lleva a preguntarnos si nuestras ideas en verdad son nuestras.

La información se intercambia cada vez más rápidamente. Internet, la proliferación de los medios de comunicación y la internacionalización de los intercambios de todo tipo son factores que favorecen la aparición prácticamente simultánea de ideas casi idénticas, en distintos lugares del mundo y en diferentes mentes. Aquello que es verdad en el plano internacional, no lo es menos en el nivel nacional o incluso regional, en virtud de los factores de acercamiento entre los individuos que pertenecen a una misma cultura o a causa de la proximidad geográfica.

En vez de creer en la generación espontánea de ideas geniales, las cuales aparecen instantáneamente en la mente de sus inventores, más vale tener claro que una idea que conduce a la creación de una empresa debe conceptualizarse, es decir, desarrollarse: surge como una vaga noción que debe intelectualizarse para convertirse en un objeto más preciso, sin que deje de ser suficientemente sencilla para poderse comunicar con rapidez y para que los participantes empresariales o grupos de interés la comprendan con facilidad.<sup>1</sup> Desde la redacción del plan de negocios, hay que describir esta idea en un párrafo integrado por una, dos o tres oraciones, no más. Esta formulación debería evocar imágenes en la mente del interlocutor, quien, de alguna forma, podrá “ver la idea”.

Una vez que se ha terminado este primer trabajo, habrá que pensar en cómo proteger la idea, aun cuando esta operación es menos sencilla de lo que pareciera en principio. Proteger una idea, en efecto, suele ser una labor complicada y onerosa. Una idea puede ser más o menos susceptible de protección. En todo caso, la protección de las ideas de negocios exige un tratamiento particular que rebasa el alcance de este capítulo; el inventor de la idea podrá dirigirse a los organismos especializados, que lo ayudarán en esta tarea. Cuando sea imposible proteger una idea, habrá que desplegar las estrategias adecuadas para proteger el mercado correspondiente, tanto como sea posible.

Sin embargo, no es recomendable adoptar el comportamiento paranoico de aquellos que temen a cada instante que alguien robe su idea, sobre todo cuando, para afinarla, se requiera someterla a discusión. En el caso de los estudiantes que ideen un proyecto de naturaleza innovadora, es conveniente que se pongan en contacto con la comisión de evaluación de la investigación o con los departamentos empresariales de sus instituciones educativas, donde se les ayudará a reflexionar sobre la pertinencia de solicitar la protección de su idea mediante una patente.

Afinar una idea debe conducir al generador de un proyecto de creación de una empresa a *convertirse en el especialista*. Para alcanzar este objetivo, es recomendable recurrir a ciertas técnicas que permiten afinar la idea, entre las que destacan los llamados métodos “de creatividad”, como

- el análisis “de defectos”, que consiste en inventariar las funciones de un producto para hacer, a partir de ello, una crítica sistemática;

<sup>1</sup>Un participante empresarial o grupo de interés (en inglés, *stakeholder*, o bien, el *shareholder* o accionista, quien, de hecho, es un participante empresarial) es un actor, es decir, un individuo o todo un grupo, una entidad o una institución, que tiene interés a priori en la empresa e influye en su devenir. Se trata a menudo de los dueños de los recursos a quienes el emprendedor logró convencer de participar en el negocio para abastecerse de esos recursos. El emprendedor y su organización están en relación de intercambio de valor con los participantes empresariales o grupos de interés, y la duración de esta relación depende de la optimización del intercambio. Para saber más acerca de este tema, véase Verstraete (2003).

- el MMI (por las siglas de *más o menos interesante*, véase el cuadro 3.1), un método mediante el cual se toma conciencia de las ventajas y desventajas de un asunto o de una propuesta, colocando entre paréntesis las primeras impresiones, para luego estudiar los aspectos que necesitan una exploración complementaria (sería interesante saber...);
- el grupo nominal, particularmente efectivo en el seno de un equipo interesado en un determinado problema, donde se invita a los participantes a enunciar y después a jerarquizar los conceptos relacionados con el asunto o tema.

Estos tres métodos permiten afinar las nuevas ideas. Los métodos de creatividad son herramientas valiosas, incluso para una empresa que haya obtenido cierta madurez. Asimismo, sirven para reformular una idea, la cual, luego de someterse a la prueba del mercado, no resultó fructífera, o cuando los recursos necesarios para la elaboración del modelo de negocios no pueden desplazarse. El lector encontrará en la bibliografía algunas obras que tratan el tema de la generación y la afinación de ideas.<sup>2</sup> Cabe recordar que, con una idea insuficientemente trabajada, se corre el riesgo de obtener un estudio de mercado incompleto e incluso inadecuado.

### **Cuadro 3.1**    MMI: Ejemplo de técnica de creatividad empleada para afinar una idea

El MMI es una de las técnicas más fáciles de aplicar para afinar una idea de negocios (esta técnica se presenta en detalle en la obra de Camille Carrier, 1997). El objetivo es identificar tanto las ventajas de la idea como los escollos que ésta podría enfrentar. A menudo, a una ventaja corresponde un obstáculo o escollo, y viceversa; sin embargo, en ocasiones, una idea implica una ventaja determinante o un escollo insalvable.

Dicho de otra forma, el número de elementos listados en la columna de ventajas o en la de desventajas ayuda a afinar una idea, pero no determina su pertinencia. Por el contrario, antes de ir al terreno para medir el potencial de una idea, el creador puede detenerse en cada ventaja y en cada desventaja, e imaginar fácilmente las preguntas que habría que formular a los clientes o a las otras categorías de los participantes empresariales para delimitar, por ejemplo, las desventajas más molestas. Sin embargo, estas últimas no siempre se manifiestan espontáneamente.

Como es evidente, antes de afinar una idea de negocios y de protegerla, hay que *concebirla*. Las fuentes de ideas de negocios son múltiples:

- La experiencia profesional: es una importante fuente de ideas, ya que nos pone en contacto con los mercados, los clientes (sobre todo en el medio industrial), los proveedores, los competidores, etcétera. Ofrece múltiples oportunidades de “ver” y comprender.
- Una pasión: ésta forma parte de las motivaciones de numerosos creadores. Por ejemplo, el apasionado por la informática abrirá una tienda de ensamble de computadoras, el apasionado del buceo abrirá un centro de exploración submarina, etcétera. Sin embargo, conviene dar muestra de prudencia en este caso, porque quienes emprenden este tipo de negocios corren el riesgo de confundirse entre el placer que experimentan en relación con una actividad y la justificación del negocio en términos de ganancias.
- La idea inesperada: la vida cotidiana nos coloca en el seno de situaciones donde parece que las cosas podrían hacerse mejor.
- La idea que surge en el momento de la resolución de un problema: el aficionado a veces da prueba de ingenio al resolver los problemas.

<sup>2</sup>Bourbon (1986), Carrier (1997), Carrier, Cossette y Verstraete (2000), Lecœuvre y Verstraete (1998), Michalko (1991) y Osbord (1959). Consulte el capítulo 30 de la presente obra: “Cultivar la creatividad y administrar la innovación en las PYMES”.

- La idea generada en un viaje al extranjero: las personas que viajan al extranjero se asombran a veces ante un producto o un servicio que no encuentran en su país.
- La búsqueda deliberada de una idea: quienes desean crear una empresa y no tienen una idea precisa de cómo hacerlo pueden recurrir a diferentes medios, como la adquisición de empresas, las franquicias, la explotación de una patente, la consulta de revistas o de sitios especializados.

## Someter a prueba la idea para aprovechar la oportunidad de negocios

Una verdadera “oportunidad”<sup>3</sup> de negocios sólo se puede ver, descubrir y, finalmente, tomar forma tras una confrontación entre la idea de negocio y la realidad socioeconómica dentro de la cual deben movilizarse los recursos para materializar esa idea.

El creador de una empresa deberá someter a prueba su idea para verificar, tanto como sea posible, que existe una oportunidad o que se puede hacer realidad. Durante esta etapa, las técnicas y las herramientas del marketing son de gran ayuda, por poco que se adapten al caso de la creación de la empresa. Desde luego, el mercado es uno de los primeros subconjuntos de la realidad socioeconómica con los que debe confrontarse la idea.

El creador de la empresa intentará definir los factores vinculados con las expectativas de su entorno; la identificación de esos factores, que aquí llamaremos *factores clave del éxito* (FCE), le permitirá enfrentar las siguientes etapas de su gestión con la ventaja que otorga la seguridad. Un factor clave de éxito es un elemento que debe dominarse para que el proyecto salga adelante. Si bien dominar o controlar los FCE no garantiza el éxito, el hecho de no dominarlos conduce al fracaso. Por ejemplo, el tiempo de entrega es un FCE para una empresa que reparte pizzas a domicilio.

Asimismo, el creador de la idea debe determinar los *factores estratégicos de riesgo* (FER). Con el tiempo, un FER influirá en el destino del proyecto, pero no es controlable directamente, ya que su magnitud y su fuerza tal vez sean considerables. Pensemos, por ejemplo, en lo que representan las condiciones meteorológicas para una compañía agrícola. El empresario no tiene control sobre tales condiciones, pero sí puede prever la influencia nefasta de este FER y actuar en consecuencia (drenar los terrenos, cultivar en invernaderos, etcétera). Los FCE, al igual que los FER, generalmente son cinco o seis.

Saber evaluar una oportunidad de negocios, es decir, medir la capacidad de una idea para satisfacer de forma más o menos permanente a los grupos de interés (en particular a los clientes), no es fácil para los neófitos. En un primer momento, se podría considerar que la existencia de un cliente potencial, esto es, de un cliente que encargó el producto o servicio, prueba que existe una oportunidad de negocios. En efecto, ¿cuántas personas aceptan la pertinencia de una idea y alientan a un individuo a lanzarse al negocio si ellas mismas no están dispuestas a adquirir el producto? Por consiguiente, realizar una venta confirmaría la oportunidad de negocios, pero, ¿es suficiente?

Por otra parte, un minucioso y extenso estudio de mercado del que se desprende una evaluación positiva de la idea de negocio, ¿garantiza el éxito del proyecto empresarial? Los problemas que plantean los vínculos estrechos entre la creación de la empresa y el marketing impiden realizar estimaciones precisas. La inexistencia de un pasado, a partir del cual se hayan realizado proyec-

<sup>3</sup>En la práctica, los términos *oportunidad* y *oportunidad* de negocios se utilizan indistintamente; el segundo es un anglicismo. En la bibliografía, el término *oportunidad* remite a la escuela austriaca (en especial a Kirzner), que aporta un cuerpo sólido de investigación sobre este tema.

ciones, perjudica igualmente la certeza de los cálculos referentes a la empresa. Por otra parte, ¿cómo es posible en la práctica someter a prueba una idea para evaluar la oportunidad de negocios en el futuro? Aquí, las sesiones de preguntas a los consumidores potenciales efectuadas en el campo serán de suma utilidad (véase el cuadro 3.2).

### **Cuadro 3.2** Análisis de la idea de negocio en el terreno

A menudo se solicita a los estudiantes de ciertos cursos de creación de empresas que corroboren su idea de negocio aplicando un breve cuestionario, el cual se contesta en menos de cinco minutos. He aquí algunas de las preguntas comunes que se formulan a los consumidores en un centro comercial: ¿Consumiría usted este producto o servicio? (Se hace una breve descripción). ¿Estaría dispuesto a pagar la cantidad  $x$  por este producto o servicio?

El estudiante deberá efectuar entre 50 y 100 entrevistas similares. La experiencia indica que más del 75% de los estudiantes realizarán cambios, con frecuencia sustanciales, a su idea de negocios después de efectuar este ejercicio.

De manera ideal, para vislumbrar el potencial de una idea, ésta debería confrontarse con los tipos de valor que podría aportar a los diversos participantes empresariales (ya que cada uno tendrá diferentes expectativas). Tal evaluación supondría que el emprendedor se enfrentará a cada tipo de dueño de recursos proclive a asumir la condición de participante empresarial (*stakeholder*). Pero eso sería un gran paso, puesto que muy a menudo la conclusión de esta prueba conduce a crear efectivamente la empresa, en el sentido más clásico del término.

Como, por definición, estamos más allá de esta creación efectiva, el principal aspecto que puede despertar el interés de los participantes potenciales en un negocio es la capacidad de este último de interesar a un número suficiente de clientes. Por consiguiente, es razonable considerar que una oportunidad de negocios existe solamente cuando se miden los elementos que permiten apreciar su capacidad de interesar a un número considerable de clientes. Este trabajo de confrontación con el mercado, evidentemente, es progresivo; y aún se requiere un largo proceso para crear una empresa, desde que se supone que existe una oportunidad de negocios hasta la obtención de una cifra final aceptable de utilidades.

Dicho de otra forma, al principio, la oportunidad se entrevé generalmente de manera aproximada, y luego se confirma poco a poco gracias a los métodos utilizados para delimitar el mercado. Tal oportunidad se comprobará mediante la creación efectiva del negocio, pero siempre *a posteriori*, por desgracia para los amantes de la certeza.

## **Estructuración de la oferta: El modelo de negocios**

En esta fase del proceso, el creador de una empresa, seguro de la existencia de una oportunidad de negocios y de que posee las capacidades y los recursos necesarios para aprovecharla, quizá tenga la tentación de tomar su pluma y, sin esperar más, exponer por escrito el plan de negocios con la finalidad de compartir su convicción con todos aquellos que podrían apoyar su iniciativa. Pero esto sería olvidar que, después de algunos años, se le demandará un esfuerzo complementario de conceptualización, que se llama modelo de negocios.

Se trata de mostrar a los participantes empresariales lo que constituye el corazón del negocio, con la finalidad de que éstos logren reconocer que es una buena manera de acrecentar el valor de una inversión, lo que se manifiesta ante todo con la obtención de utilidades. Al mismo tiempo, estos participantes empresariales sabrán explicitar mejor, después de la demostración, la verdadera actividad de la empresa. El modelo de negocios aquí se ve como una conceptualización de la oferta, un conjunto que muestra, de manera específica, cómo se va a recuperar el dinero y, al mismo tiempo, cómo se van a desarrollar las relaciones de intercambio con los participantes empresariales.



Sería imposible ignorar que esta tarea complementaria que se demanda al emprendedor está íntimamente ligada a la eclosión de empresas jóvenes que nacieron en el seno de la nueva economía, las llamadas *start-ups* (Jouison, 2005). El término *modelo de negocios* está muy difundido y no se utiliza solamente para designar la oferta de las compañías fundadas en Internet, pues se refiere a un gran número de proyectos de creación de empresas.

Por lo que se refiere a los convenios, el emprendedor tiene dos opciones para elegir: convencer de que su modelo puede convertirse en un nuevo convenio de negocios, o mostrar que su modelo respeta los convenios en vigor y que es posible insertarlo en el mercado. Ya sea que se trate de modificar las reglas (dentro del marco de una innovación) o de respetarlas, el modelo debe dejar entrever a los participantes empresariales el valor que podrán obtener. En especial, son dos participantes empresariales quienes deben tener esta convicción:

- el *creador de la empresa* (o el equipo empresarial), ya que debe inspirar confianza y es quien concibió el modelo de negocios;
- los *clientes*, porque su presencia asegura el reconocimiento del valor estimado del proyecto, pues pagan el valor del producto que consumen, o bien, ese valor se compensa mediante otros canales (como en el ejemplo de los portales de Internet, o incluso en el de la publicidad por televisión).

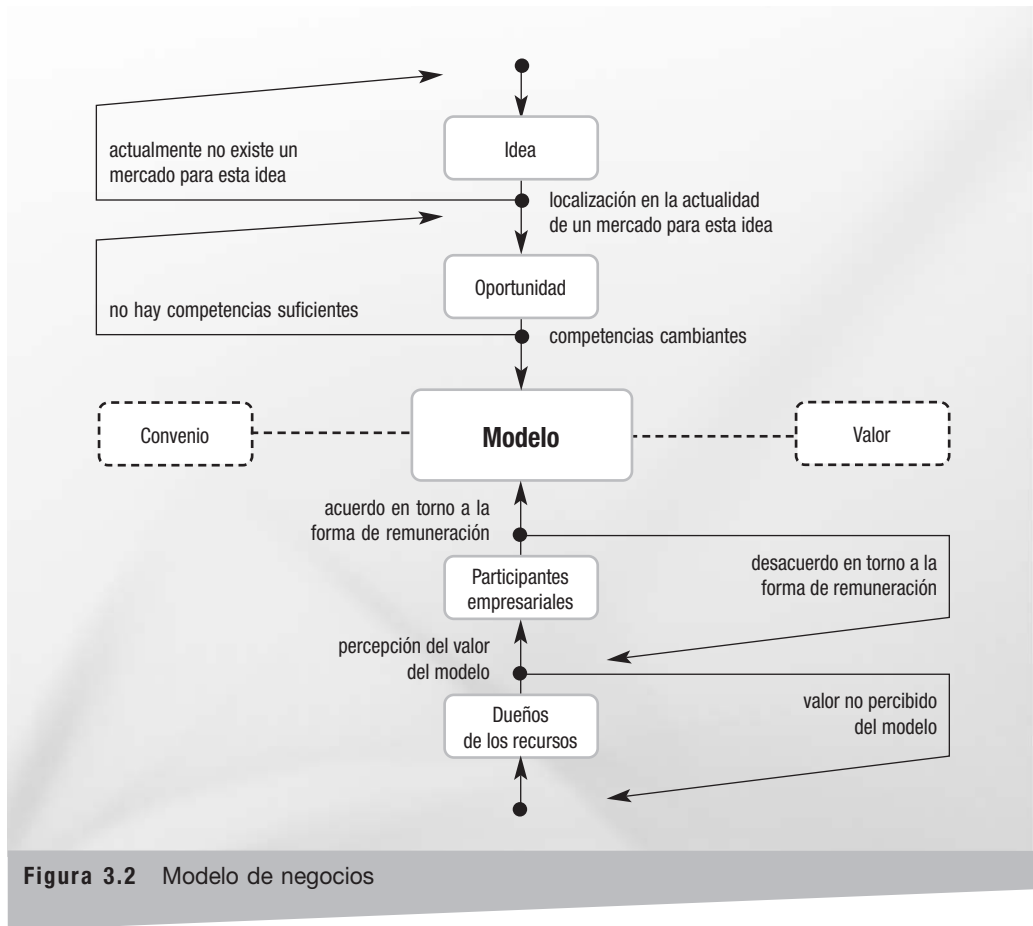
En otras palabras, de manera más prosaica, el modelo de negocios, visto como un registro convencional, debe convencer del potencial de remuneración y precisar los canales por los cuales ésta llegará a ciertas categorías de participantes empresariales (en especial, a los accionistas); además, debe explicar cómo es que los otros participantes empresariales estarán en condiciones de aprovechar el valor que obtengan de la relación de intercambio. Expresado de manera sintética, el objetivo del modelo de negocios parte de una idea para demostrar que ésta realmente constituye una oportunidad de negocios, y para conceptualizar la propuesta mostrando no sólo cómo es, sino también cómo será remunerada.

Hablar del modelo de negocios será más fácil si nos remitimos a la figura 3.2. El esquema que se propone aquí puede leerse de abajo hacia arriba, o a la inversa, ya que el modelo de negocios constituye el punto de unión entre la parte superior y la inferior.

Si partimos de la parte superior, la idea debe inscribirse dentro de una realidad socioeconómica para lograr la creación o la explotación de un mercado; en ausencia de una oportunidad de negocios, el proceso regresa a la celda de inicio. De hecho, no se trata siempre de un regreso hacia atrás, ya que la confrontación con la realidad da lugar muy a menudo a aprendizajes interesantes. Sin embargo, para concebir el modelo de negocios, es decir, para estructurar la propuesta, hay que reunir y aprovechar los recursos y, más aún, las competencias. Éstas son cambiantes y pertenecen propiamente a la organización o a las partes constitutivas del sistema de oferta.

Sin estas competencias, el sistema no podrá responder a las expectativas; en tal caso, existen dos posibilidades. La primera es regresar a la oportunidad de negocios para redefinir los límites, aun cuando esto suponga en ocasiones volver a trabajar la idea. La segunda es quedar a la espera de adquirir o reunir las competencias necesarias (por ejemplo, aquellas que se requieren para la realización de un prototipo), sin olvidar que una oportunidad quizá se presente a través de una ventana temporal y que, por lo tanto, no es eterna.

Pero la comprensión de un modelo de negocios no debe excluir una lectura de abajo hacia arriba. Los dueños de los recursos deben percibir el valor del modelo de negocios, es decir, creer que éste ofrece la posibilidad de arrojar una cifra satisfactoria de utilidades. Un dueño de recursos no se convertirá en participante empresarial a menos que crea en la posibilidad de que habrá clientes. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que todavía es necesario acordar la forma de remuneración del valor intercambiado en el mercado.



**Figura 3.2** Modelo de negocios

El primer paso obligado consiste en convencer a los posibles participantes empresariales de que los recursos financieros circularán efectivamente por el canal previsto en el modelo. El segundo corresponde a compartir esta remuneración, puesto que aquello que interesa a los dueños de recursos dispuestos a convertirse en participantes empresariales es precisamente lo que ganarán al apoyar el proyecto.

En resumen, los dueños de los recursos que no perciban el valor del modelo de negocios no se interesarán en el proyecto, y los participantes empresariales que no estén de acuerdo con la remuneración del valor (del modelo, pero también el valor de lo que ellos aportan) no participarán en la concepción del negocio y renunciarán a comprometerse. En este sentido, es previsible que los dueños de los recursos, y más aún los participantes empresariales, influyan en la propuesta y, por lo tanto, en el modelo de negocios. Para utilizar una metáfora, participan en la elaboración de un pastel que consideran apetitoso y abundante, desean verlo crecer y negocian una parte de éste a cambio de lo que aportan.

A la derecha y a la izquierda del modelo de negocios, respectivamente, indicados con líneas punteadas, se ubican dos conceptos de gran importancia, el valor y el convenio, los cuales intervienen en cada una de las etapas de este proceso de elaboración del modelo. Al hacer una lectura hacia abajo, el paso de la idea a la oportunidad puede conceptualizarse como el reconocimiento del valor de esa idea, así como de la existencia de un acuerdo sobre la naturaleza del mercado. Más aún, se verá ahí un primer convenio del negocio, en el cual se encuentran los diferentes participantes empresariales.

Pasar de la oportunidad de negocios al modelo, en esta parte del esquema, supone que se cuenta con los valiosos recursos (uno de los criterios de enfoque de los recursos en administración estratégica), y con un convenio que expresa la coordinación de éstos. En una lectura del esquema hacia arriba, el dueño de los recursos no se convertirá en participante empresarial a menos que logre convencerse de la conveniencia de ello, gracias al poder de persuasión del creador, o bien, gracias a los términos del convenio de negocios que éste le propone.

Este ejercicio de convencimiento se apoya, por una parte, en el valor del modelo de negocios (véase el cuadro 3.3) y, por otra, en la división del valor (el acuerdo sobre la retribución, que se refiere tanto al canal de remuneración como a la forma de dividir el valor). Esos esfuerzos de parte del creador requieren hacer una presentación oral, lo que implica organizar una reunión con los dueños de los recursos, destinada a convencerlos de convertirse en participantes empresariales. El creador del proyecto entregará luego un documento escrito, ya que, en el mundo de los negocios, un convenio requiere elaborar un plan de negocios.<sup>4</sup>

### **Cuadro 3.3** Ejemplo de un modelo de negocios; tiras cómicas en línea

La idea de Claire es publicar en línea, en Internet, las primeras páginas de las tiras cómicas de jóvenes autores, aún desconocidos, de las grandes editoriales. Para descargar toda la tira cómica consultada, el cibernauta debe pagar antes. Luego, recibe un ejemplar electrónico personalizado del libro. Un foro permite a los lectores expresar sus opiniones y ponerse en contacto con los autores (este servicio no es accesible para los clientes no inscritos).

El valor de la propuesta de Claire interesa a los aficionados de las tiras cómicas, quienes así podrán utilizar los medios modernos de comunicación para recibir las nuevas tiras cómicas a un menor precio que la versión en papel y de manera inmediata. Además, la propuesta es valiosa para los jóvenes autores, quienes, de esta forma, encontrarán el medio de darse a conocer y de recibir las opiniones de los cibernautas. El estudio de mercado indica que son principalmente los autores incipientes quienes están interesados, algunos de los cuales podrían convertirse en profesionales. Claire desempeña para ellos el papel de agente.

Para diseñar un sistema de conteo de las tiras cómicas descargadas, Claire se pone en contacto con las casas editoras con la finalidad de negociar contratos para los autores que alberga el sitio; ella cobra una comisión, cuyo monto no revelaremos aquí para respetar el deseo de Claire. Si un autor firma un contrato con la editorial, se compromete a conceder una entrevista donde explique cómo se dio a conocer; después, esa entrevista se reproducirá en el sitio de Internet.

A las diferentes formas de remuneración del valor que aporta este proyecto, hay que agregar los anuncios publicitarios incluidos en las tiras cómicas publicadas. El ejercicio de persuasión que realizó Claire se apoya ampliamente en la prueba de su idea, ya que la existencia de una oportunidad de negocios quedó demostrada.

En un primer momento, el proyecto permitiría generar tres empleos.

## **Elaboración de una visión estratégica del negocio**

La elaboración de un modelo predictivo de desempeño es un ejercicio riesgoso, pues dar recetas de éxito automático a quienes desean iniciar una empresa o darles un consejo, en ocasiones, caricaturiza la situación. Sin embargo, las investigaciones ponen en evidencia el papel central

<sup>4</sup>El modelo de negocios, en ocasiones, se confunde con el plan de negocios. Este último es un documento que describe todo el trabajo necesario en cada etapa del proceso empresarial. También es un ensayo que prevé lo que vendrá, por lo general, en los tres años siguientes. El modelo de negocios, en cambio, es el esquema de conceptualización de la propuesta. El lector podrá remitirse al sitio de Internet del autor ([www.adreg.net](http://www.adreg.net)) para consultar algunos textos dedicados por completo a esta noción de modelo de negocios.

del emprendedor, cuya visión es de importancia capital.<sup>5</sup> Cualesquiera que sean las contingencias que influyan sobre la realización del proyecto, la representación que se forja su creador para el presente y el futuro es una variable no sólo recurrente, sino que muchos trabajos de investigación concuerdan en reconocerla como la principal.

Cuando se plantea la pregunta de los conocimientos que pueden ayudar al creador a configurar su proyecto, es razonable estimar que en el origen de éste sólo existe la inmaterialidad del pensamiento de quien desea convertirlo en realidad. En la práctica, se trata entonces de hacer un repertorio de los componentes genéricos de una visión adecuada, es decir, de las dimensiones importantes de la actividad empresarial, con la finalidad de operacionalizarlas en un proyecto específico.

Las dos principales dimensiones de esta visión son, por una parte, los posicionamientos múltiples que conducen a realizar intercambios con diversos participantes empresariales, y, por la otra, la configuración organizacional óptima de los negocios, lo que implica traducir la estrategia de la empresa en políticas funcionales. Estos dos aspectos centrales constituyen la base sobre la cual se construye la visión del creador de la empresa.

Por lo que se refiere a los ambientes múltiples, dentro de los cuales se inscriben tanto el emprendedor como la organización, se puede retomar la distinción clásica que consiste en dividir el ambiente en: 1. un macroambiente, que comprende las dimensiones socioeconómicas, institucionales, tecnológicas, ecológicas y culturales, y 2. un microambiente más próximo, integrado por actividades y mercados, competidores y participantes empresariales. Para una exposición más detallada, el lector podrá consultar la obra de Verstraete y Saporta (2006).

En cuanto a la configuración organizacional, la elaboración de los productos o de la oferta de servicios requiere reflexionar sobre los procedimientos correspondientes. Es más, el emprendedor debe configurar la organización de tal manera que puedan determinarse las políticas funcionales que permitan optimizar las relaciones de intercambio de valor con los participantes empresariales (por ejemplo, política de compra referente al intercambio de valor con los proveedores, política salarial frente a los empleados, de marketing para los clientes, etcétera). Para ello, habrá que disponer de los recursos reunidos para dirigir el proyecto de la empresa y, mejor aún, habrá que hacer de esas capacidades verdaderas competencias apreciadas en los mercados.

Cada uno de los participantes empresariales evalúa, según sus propios criterios, el desempeño de la empresa. El emprendedor que desea controlar la organización que él “impulsa” tendrá que mantenerse informado sobre estos criterios mediante la utilización de un tablero de control, sin olvidar incluir en éste el seguimiento de los factores clave del éxito. Entre tales factores, los contextos empresariales ponen de relieve ciertas características personales del individuo emprendedor en el rango de verdaderas competencias, y el creador pondrá en equilibrio sus fortalezas y debilidades en relación con la aventura en la cual incursiona. Para compensar sus debilidades, pero sobre todo para aprender el oficio de empresario, éste debe estar abierto a numerosos aprendizajes durante los primeros años de vida de la empresa.

Estos aprendizajes pueden fortalecerse con los consejos de compañeros, formadores, consultores o de otros individuos que poseen el conocimiento o son capaces de descubrir una dificultad, es decir, tienen el poder de favorecer la evolución de la empresa. Entonces es tiempo de dar forma a la visión con la ayuda de herramientas que, en su mayoría, están determinadas por la singularidad de las situaciones empresariales. De manera resumida, existen seis polos en los cuales hay que profundizar para afinar estratégicamente el proyecto empresarial, como muestra la figura 3.3.

---

<sup>5</sup>Para una exposición de las teorías psicológicas que permiten aprender el concepto de visión, consulte Verstraete (2003); para una concepción más instrumental, véase Filion (1991).



**Figura 3.3** Elementos genéricos esenciales para una visión estratégica

## Expresar por escrito la visión

El interés acordado en el plan de negocios no debe hacer perder de vista la importancia del creador o de los creadores del proyecto. Para quienes rodean al creador del proyecto, todo el trabajo consiste en apreciar la adecuación entre el proyecto y su creador (uno o varios). Más allá de este criterio difícilmente eludible, el plan de negocios debe convencer de que el modelo de negocios merece apoyo, luego de explicar con detalle la pertinencia de la visión estratégica a los participantes empresariales potenciales o efectivos.

David Gumpert (1997) asimila el plan de negocios en un documento que sirve para vender el negocio y que está dirigido a los participantes empresariales (*documento de venta*), y no sólo a los acreedores potenciales. El creador es el primer interesado, y su sentido crítico garantiza una elaboración honesta y perspicaz de un documento de negociación que expresa su visión de los negocios. Como es evidente, el hecho de conocer a los futuros acreedores y de saber cuáles son sus criterios de decisión influye en la redacción del plan. Los últimos apartados de esta sección proponen un modelo de estructura.

Es necesario expresar por escrito la propia visión para afinarla con la finalidad de exponer los detalles a los dueños de los recursos. La redacción de un plan de negocios no debe considerarse como una obligación, sino como la oportunidad de precisar la propia visión estratégica. Esta última combina los elementos de marketing, financieros, jurídicos, etcétera, que ayudan a conformar, coordinar y administrar el negocio.

Por esa razón, la elaboración del plan de negocios posee un carácter formador, en primer término, porque obliga al creador a reflexionar en las competencias administrativas que deberá poseer, y luego, porque lo fuerza a anticipar la evolución del negocio que tendrá que administrar. Por tal motivo, consideramos que el creador del proyecto es quien debe redactar el documento, aun cuando reciba la ayuda de un experto (por ejemplo, un experto contable o un consejero especialista).

En el marco de la creación de una empresa, el enunciado escrito de una visión estratégica reviste un carácter obligatorio tanto como necesario. En efecto, los participantes empresariales desean medir, apoyándose en detalles, el grado de atención que merece el proyecto. El plan de negocios muestra (y el verbo no es fortuito) que una estrategia *existe* y que el creador posee una visión clara (esto es, fácilmente comunicable) y elaborada al mismo tiempo. Al respecto, se propone la siguiente definición, la cual combina otras definiciones resultantes de los escritos referentes a este asunto, pero que se apoyan en los modelos precedentes:

El plan de negocios es la presentación por escrito del ejercicio de convencimiento y de comunicación de la visión estratégica del creador o de los creadores del proyecto. Muestra que el modelo considerado permitirá generar y compartir suficiente valor, con la finalidad de recibir apoyo de la parte a la cual se dirige el documento y de quien se espera obtener recursos. Además, inscribe el proyecto en el marco temporal detallando los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y, así, hacer realidad la visión.

La presentación oral no sería suficiente para convencer a ciertos participantes empresariales, así que habrá que presentar la visión en papel. Si los familiares y amigos cercanos aceptan prestar dinero o invertir financieramente sin tener más garantía que una relación afectiva, los demás dueños de los recursos, que quizá se conviertan en participantes empresariales, exigirán la entrega de un expediente que les permita conocer los detalles del proyecto y someter a consideración el resultado.

El documento no debe ser muy extenso. En general, el número de páginas está en función de la complejidad del proyecto, pero si se presentan más de cuarenta páginas, se corre el riesgo de que el lector abandone el documento antes de concluir la lectura. Este comentario no se aplica necesariamente a los planes de negocios referentes a nuevos proyectos complejos para iniciar una gran empresa, por ejemplo, los que se refieren al establecimiento de una nueva fábrica en el extranjero, o incluso los que describen operaciones puntuales, pero de gran envergadura, como la organización de los Juegos Olímpicos (Stutely, 2002), cuyos expedientes tal vez incluyan cientos de páginas.

Hay modelos de planes de negocios disponibles en Internet.<sup>6</sup> Aquí nos conformamos con proponer una estructura típica que retoma las reglas básicas admitidas en los procesos de creación de empresas. La redacción demanda un esfuerzo de síntesis, pero no deben dejarse a un lado las explicaciones claras ni tampoco se debe caer en el llamado estilo “telegráfico”. La inclusión de anexos sólo se justifica si éstos representan una aportación evidente para la comprensión del proyecto en su conjunto.

El estilo de redacción debe ser claro y conciso, tanto como sobrio. Retener el interés del lector no es sino una cuestión de contenido. Sin duda, la pertinencia de la información incluida es fundamental, pero la forma en la que se expresa debe permitir su fácil comprensión. Los programas de procesadores de texto de uso común incluyen funciones prácticas para mejorar el diseño y la presentación de un documento (el modo plan, por ejemplo). Al combinarlos en una hoja de cálculo, el creador cuenta con todas las herramientas para redactar el plan de negocios.

Es necesario llamar la atención sobre la importancia de la síntesis del proyecto (resumen ejecutivo). Todo creador de un proyecto debe comprender que los dueños de los recursos a los que se acerca reciben numerosas solicitudes. Es fácil imaginar que quien está dispuesto a arriesgar un capital, y tiene que examinar a veces varias decenas de expedientes al día, dedicará tan sólo unos cuantos minutos a la primera lectura de un documento; si éste no le interesa, su lectura no tendrá consecuencia alguna. Por lo tanto, desde el principio, hay que *atrapar* a este actor; ése es el objetivo de presentar una o dos páginas de resumen del proyecto.

---

<sup>6</sup>Para conocer una lista de sitios útiles para los creadores de empresas, que incluyen ejemplos de planes de negocios y otra información referente a los diversos aspectos de la afinación del proyecto, se invita al lector a consultar la “lista de sitios de Internet: espíritu emprendedor y PYMES”, que aparece en el sitio Web de la cátedra de administración de empresas Rogers-J. A. Bombardier del HEC, en Montreal, en la siguiente dirección: [www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat). También se recomienda consultar el sitio del autor: [www.adreg.net](http://www.adreg.net).

El cuerpo del documento detalla los elementos listados en el índice o sumario, y comprende los elementos contables y financieros. En primer lugar, mencionamos la explicación de las necesidades de financiamiento (los activos y su financiamiento, la capacidad de autofinanciamiento, todo ello comprendido dentro de un plan financiero). El plan de negocios deberá incluir más información financiera, como la evolución patrimonial (balances), la actividad expresada en términos de costos compensados por los productos (estados de resultados), y el estado de la tesorería (presupuestos).

Prever las actividades para un periodo de tres años permite estimar la capacidad de desarrollo de la empresa. Más allá de las obligaciones contables, un cálculo analítico ofrece, a la vez, la estimación de los precios de venta y de los costos, así como de un margen de rentabilidad, ya sea en valor o en cantidad (mediante un cálculo de los costos fijos totales divididos entre el margen sobre el costo variable unitario). También permite establecer fechas para la generación de utilidades.

**CONCLUSIÓN** Como indica la figura 3.1, el proceso empresarial no es lineal, y las actividades que constituyen cada etapa sirven a los objetivos de diferentes etapas. Las idas y venidas entre los elementos de este esquema son frecuentes. Hemos sometido a prueba esta presentación en numerosas experiencias pedagógicas y en cursos más o menos largos. En el marco de un curso corto, es razonable detenerse en el modelo de negocios, ya que un plan de negocios, por lo general, implica documentos muy sencillos. En el marco de un curso largo o de un programa académico al cabo del cual se otorga un certificado, el plan de negocios constituye el resultado de un “saber hacer” apreciado en el mundo profesional.

En función del tipo y del nivel de los estudiantes, así como de la amplitud y profundidad de la formación, hemos elaborado diversos programas pedagógicos, todos probados, en los cuales intervinieron especialistas de distintas disciplinas. La versión del proceso empresarial que se expone en este capítulo permite mejorar la eficacia del programa, intercalando las intervenciones de los especialistas de manera juiciosa a lo largo del proceso (por ejemplo, los especialistas en marketing intervienen de preferencia entre la idea y la oportunidad de negocios; se les pide hacer hincapié en las herramientas que permiten someter a prueba la idea).

**RESUMEN** La evolución presentada aquí puede interpretarse como una nueva versión de aquella que actualmente se conoce como el *proceso empresarial*. Éste parte de una idea, que hay que encontrar, afinar y, si es posible, proteger. La confrontación de esta idea con la realidad socioeconómica revela una oportunidad de negocios, la cual se ubica en el presente o en el futuro. Esta oportunidad se conceptualiza en una propuesta que intenta convencer a los dueños de los recursos de unirse al negocio. Esto es posible mediante el compromiso de los recursos y por la demostración de los diferentes modos de remuneración de este valor (remuneración de la firma y la repartición de ganancias entre los participantes empresariales). De esta forma, el creador del proyecto está en condiciones de completar su visión estratégica, que comunicará en seguida a esos dueños de recursos en forma oral y por escrito (mediante el plan de negocios).

## Conceptos clave

- Creación de la empresa
- Idea de negocios
- Modelo de negocios
- Oportunidad de negocios
- Plan de negocios
- Proceso empresarial
- Visión estratégica

## Preguntas

1. ¿Por qué se recurre a ciertos métodos para afinar la idea de negocios?
2. ¿Cómo se puede demostrar que una idea constituye una oportunidad de negocios?
3. ¿Las oportunidades de negocios se descubren por sí solas?
4. ¿El modelo de negocios es una etapa dentro de la afinación de la visión estratégica del proyecto para emprender un negocio?
5. ¿Qué polos debe explorar el emprendedor y en cuáles debe profundizar para afinar su visión estratégica?
6. ¿Quién es el primer beneficiario del plan de negocios?

## Referencias

- Amabile, T. M. (1998). "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- Bourbon, M. (1986). *Méthodologie - Ensemble de méthodes à l'usage des responsables opérationnels*, París, Chotard et Associés.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C., Cossette, P. y Verstraete, T. (2000). "Experimental Implementation of a New Creative Method to Support Futurology by Small Business in a Strategic Management Perspective", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, núm. 2.
- Copin, G. y Servais, I. (2000). "Le financement de la création d'entreprise en France – nouvelles tendances, nouveaux acteurs", en T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS.
- Courrent, J. M. y Sammut, S. (2000). *Élaborer son dossier financier de création*, París, Dunod.
- Filion, L. J. (1991). *Visions et relations: clés du succès de l'entrepreneur*, Montreal, Éditions de l'entrepreneur.
- Ford, C. M. y Gioia, D. A. (1995). *Creative Action in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Gumpert, D. E. (1997). "Creating a Successful Business Plan", en W. B. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Hoboken (Nueva Jersey), John Wiley and Sons.
- Jouison, E. (2005). "Délimitation théorique du *business model*", *Congrès de l'Association internationale de management stratégique*, Angers.
- Lecœuvre, L. y Verstraete, T. (1998). "Créativité et PME: exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie cognitive", *IV<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz.
- Marion, S. y Senicourt, P. (2003). "Plan d'affaires: réponses aux nécessités et réduction des hasards", en S. Marion, X. Noel, S. Sammut y P. Sénicourt, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Éditions de l'ADREG ([www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net)).
- Michalko, M. (1991). *Thinkertoys*, Berkeley, Ten Speed Press.
- Osborn, A. (1959). *L'imagination constructive*, París, Dunod.
- Sahlman, W. A. (1997). "How to Write a Great Business Plan", *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- Stéphany, E. (2003). *La relation capital-risque/PME – Fondements et pratiques*, Bruselas, de Boeck.
- Stutely, R. (2002). *Business plan – concevoir un business plan efficace*, 2a. edición, París, Les Échos.
- Verstraete, T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Éditions de l'ADREG ([www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net)).
- Verstraete, T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG ([www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net)).
- Verstraete, T. y Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG ([www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net)).



**Eric**

**E**ric es empleado de una compañía que distribuye consolas y cartuchos de juegos. Está a cargo de una de las tiendas en la provincia francesa que posee el fundador de la compañía, ubicada originalmente en París. El empleador de Eric importa los productos que se revenden en el mercado francés. Eric piensa fundar una empresa a partir de la siguiente idea. Se trata de montar una red en el país, pero no de franquicias, sino de tiendas que podrían beneficiarse de los productos importados. La idea interesa a su empleador, quien ya ha realizado reventas ocasionales a sus competidores de provincia. Algunos socios se congregan en torno a este nuevo proyecto, y así se funda la empresa, que hace las veces de una central de compra.

Eric piensa compartir los anuncios publicitarios en revistas especializadas con las tiendas que acepten pagar una fuerte suma mensual. A cambio de ello, en la publicidad se mencionará el nombre de las empresas asociadas; al mismo tiempo, se les garantizará la prioridad sobre los nuevos productos. Rápidamente, una treintena de tiendas, repartidas por todo el territorio francés, se ven seducidas por esta propuesta, lo que quizá genere un margen sustancial de ganancias más allá de la reventa de los productos.

 *Preguntas*

1. ¿Podría usted indicar la fuente de la idea de negocios?
2. ¿Cómo afinaría la idea?
3. ¿Es posible proteger esta idea? O, en su defecto, ¿cómo protegería el mercado?
4. Conciba el modelo de negocios, imaginando que usted debe presentarlo ante los posibles inversionistas.

# Capítulo 4

# Capítulo 4

## El plan de negocios

RAFAEL ALCARAZ RODRÍGUEZ

*Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey (ITESM), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Describir la importancia de una buena planeación para la implantación y/o desarrollo de un negocio.
- Identificar los elementos que incluye un buen plan de negocios.
- Reconocer los elementos para la presentación de planes de negocios.

En este capítulo se planteará al lector una serie de pasos que componen la metodología y la guía para los interesados en planear y/o evaluar un proyecto que está encaminado a convertirse en una empresa real.

Cuando un emprendedor desea iniciar un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, debe auxiliarse de la herramienta que le ayudará a incrementar su probabilidad de éxito: un plan de negocios, el cual le permitirá realizar un proceso de reflexión y planeación que lo lleve desde la selección de un buen proyecto hasta su evaluación. El plan se convertirá en la guía de actividades diarias durante el proceso de implantación y desarrollo del proyecto. Además, el plan de negocios ayuda, entre otras cosas, a detectar oportunidades (necesidades, problemas y carencias), visualizar conceptos y modelos innovadores (basados en productos, procesos y/o servicios), anticiparse a riesgos innecesarios, aprovechar mejor los recursos, establecer sistemas de operación, obtener financiamiento, buscar futuros empleados y, en general, a revisar periódicamente los avances para fijar metas y objetivos.

El presente capítulo está estructurado en tres secciones: la primera parte describe en siete secciones la información que debe contener un plan de negocios; la segunda es un resumen del proceso y contenido a manera de hoja de verificación; y la tercera es un caso práctico que ayudará a los emprendedores a evaluar proyectos, y que está diseñado para facilitar la comprensión y aplicación de las secciones anteriores.

Se recomienda esta metodología para cualquier persona que desee desarrollar un proyecto, presentar una idea de negocio, obtener apoyos ante un organismo o institución pública o privada, así como para estudiantes de ciclo medio superior, superior y de posgrado que deseen formarse como emprendedores.

## Contenido del plan de negocios

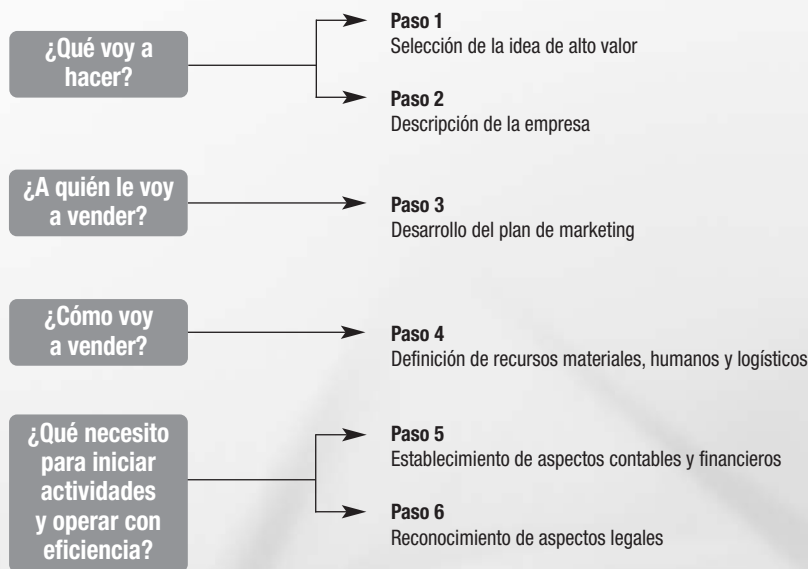
El plan de negocios está integrado por los siguientes elementos (figura 4.1):

1. Importancia del plan de negocios
2. Ideas de alto valor
3. Marketing del negocio
4. Recursos materiales para desarrollar el negocio
5. Recursos humanos para la operación y administración del negocio
6. Recursos financieros
7. Plan de trabajo de implantación y operación
8. Resumen ejecutivo

## ¿Por qué planear?

Cuando una persona decide iniciar un proyecto de empresa tiene el riesgo de fracasar por diversas razones. Por ejemplo, tal vez el producto o servicio no encuentre aceptación, o quizás exista una excesiva competencia, poca calidad o mala publicidad, y un sinnúmero de razones más. Sin embargo, la principal causa del fracaso es la falta de planeación. A menudo el emprendedor evita planear porque piensa que es una tarea que le llevará mucho tiempo y esfuerzo, y que tal vez no sea necesario. No obstante, está demostrado que realizar un buen plan de negocios reduce el riesgo de cometer errores e incrementa considerablemente la probabilidad de éxito.

### ¿Qué implica el plan de creación de empresas (plan de negocios)?



**Figura 4.1** Pasos necesarios para integrar el plan de negocios

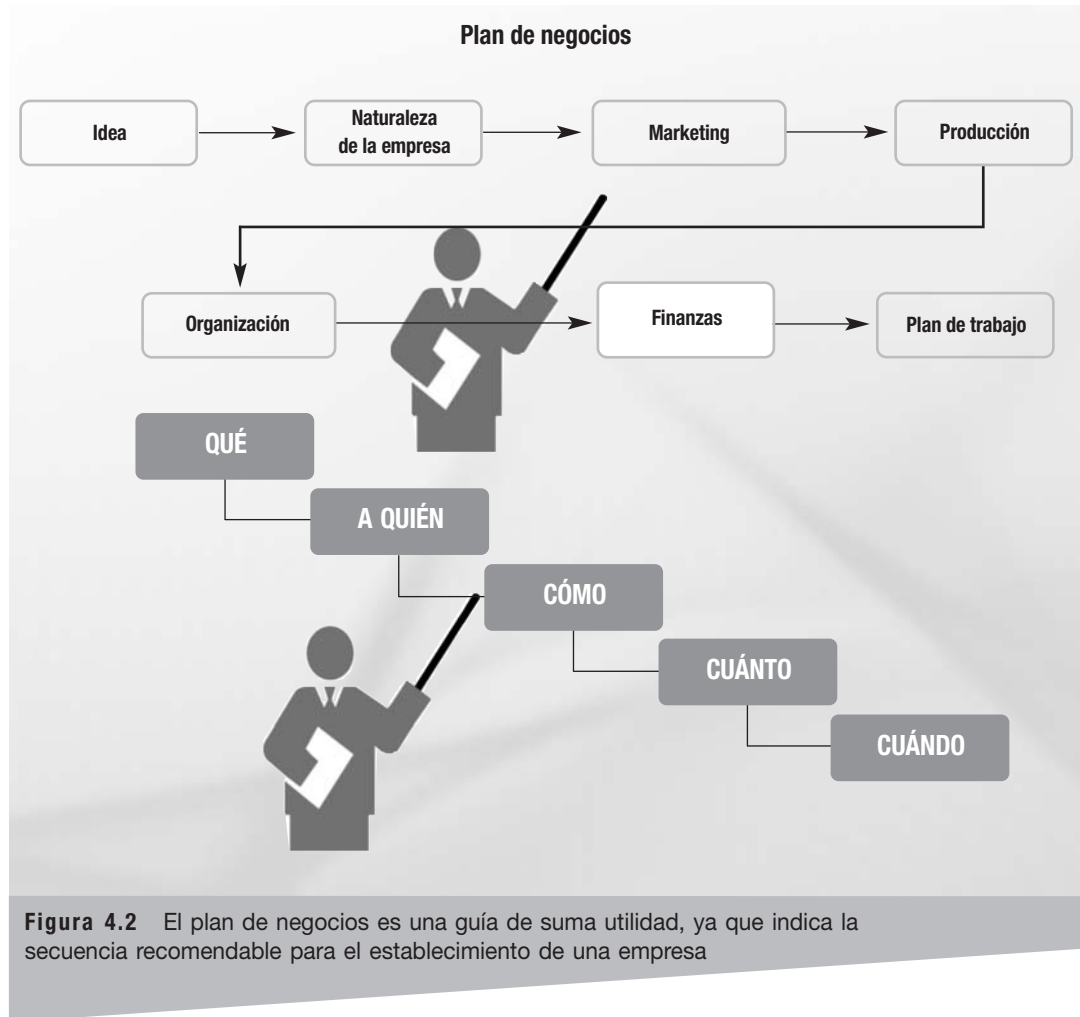
## ¿Qué es y para qué sirve un plan de negocios?

Al inicio de un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, el emprendedor debe auxiliarse de una herramienta, el plan de negocios, el cual le permitirá realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acercará al logro de sus metas y objetivos, y lo guiará en la realización de sus actividades. El plan de negocios podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento, ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea. Sin embargo, el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos; además, es un documento “vivo” que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo.

Cabe señalar que el plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo. En pocas palabras, es un documento “vivo” que, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo con el mismo, se renueva y permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten al emprendedor acercarse más a su meta. Aunque es de vital importancia iniciar el proyecto de empresa con un plan muy bien redactado, éste debe revisarse con regularidad y corregirse en función del entorno y de los éxitos que se presenten, pero también de las deficiencias. De esta forma, se configura un nuevo plan de negocios en cada momento clave del desarrollo de la empresa.

El plan de negocios permite unir los esfuerzos de cada área del negocio hacia el logro de los objetivos, dando una visión holística, completa y congruente del mismo. Esto permitirá ser más eficientes y, por consiguiente, obtener mejores resultados.

Asimismo, un plan de negocios es la guía perfecta para los emprendedores que no tienen formación académica como administradores, ya que les brinda paso a paso la secuencia del proceso a seguir, sin descuidar los elementos básicos de la empresa, lo cual les ayudará a acercarse al éxito de una manera más eficiente (figura 4.2).



Es importante aclarar que cada plan de negocios es diferente, tanto como lo es cada emprendedor y su idea de negocio. Por esa razón, no es posible establecer una guía para todos; sin embargo, se recomienda seguir la secuencia que se detalla a continuación, donde se presentan los aspectos más importantes que debe contener un plan de negocios.

## Sección 1: Encontrar una idea de alto valor

Una idea se considera de alto valor cuando su resultado, ya sea la prestación de un servicio o la elaboración de un producto y/o proceso, satisface una necesidad específica de un segmento de población bien definido. Partiendo de esta idea, el emprendedor define su concepto o modelo de negocio.

El producto, proceso o servicio es el elemento clave para satisfacer la necesidad, solucionar el problema o atender la oportunidad detectada. Por lo tanto, la creatividad que se imprima a estas tareas será el eje central del desarrollo del concepto o modelo de negocio a generar. Un producto

(entendido como el bien tangible o intangible y/o proceso que la empresa ofrece al mercado) debe aprovechar al máximo el avance tecnológico que existe en su área correspondiente y usarlo como una ventaja que le permita ser eficiente y alcanzar los mejores resultados con la mezcla óptima de recursos.

La recomendación es *agregar valor* (o “descomoditizar”) a cualquier bien o proceso que se ofrezca como base del modelo de negocio, para así generar el máximo de ventajas y elementos diferenciadores posibles (en seguida se darán las definiciones correspondientes), que le permitan posicionarse rápidamente y permanecer en el mercado.

Los componentes de la primera sección del plan de negocios son:

- a) **Justificación** de la necesidad o carencia detectada, o bien, el problema específico encontrado.
- b) **Descripción detallada** de la idea y de la forma en que satisface la necesidad detectada.
- c) **Nombre** de la empresa y/o productos que ofrece.

El nombre de la empresa y de sus productos son la imagen que identificarán los consumidores; por ello, es necesario cuidar que estos nombres sean:

- *Descriptivos*, que den idea del giro de la empresa y/o del producto.
  - *Originales*, deben usar palabras, símbolos, signos o combinaciones que ayuden al consumidor a recordarlo, considerando las disposiciones legales respecto al uso de nombres existentes.
  - *Atractivos* y fáciles de pronunciar y recordar.
  - *Significativos y agradables* para generar una imagen positiva en los posibles consumidores.
- d) **Clasificación** de la empresa según su giro, es decir, industrial, comercial o de servicios, lo que servirá de base para la planeación de recursos y de trámites legales.
  - e) Definición del **lugar físico** donde estarán ubicadas las instalaciones necesarias para la empresa.
  - f) Expectativa del **tamaño** de la empresa, un dato necesario para cumplir con obligaciones fiscales y legales.
  - g) **Misión** de la empresa, la cual describe la razón de ser de la empresa. En su redacción debe contestar tres preguntas: ¿Qué hará la empresa? (producto, proceso y/o servicio), ¿para quién lo ofrecerá? y ¿cómo resuelve la necesidad o soluciona el problema? Al mismo tiempo, la misión debe ser motivadora, amplia y congruente con los objetivos y valores del emprendedor.
  - h) **Visión**, esto es, cómo se ve la empresa dentro de un periodo determinado (lo que se desea lograr con la empresa).
  - i) **Objetivos** a corto, mediano y largo plazos para la empresa en general y para cada uno de sus departamentos. Los objetivos traducen la misión a elementos específicos de acción.
  - j) **Ventajas competitivas** del producto y/o empresa que sirven para diferenciarlos de los posibles competidores. El concepto de ventaja implica elementos únicos o difícilmente accesibles para la competencia, y siempre se acompaña de los “distingos”, los cuales también son elementos diferenciadores, pero con un nivel más sencillo de accesibilidad para otras empresas.
  - k) Lista de los **apoyos** necesarios, ya sean técnicos o profesionales, que se requieren para iniciar y operar la empresa; por ejemplo, un abogado o un contador.

## Sección 2: Marketing del nuevo negocio

La segunda sección del plan de negocios es el marketing, el cual, mediante sus cuatro elementos básicos (producto, precio, plaza y promoción), ayuda a definir la estrategia de mercado y las acciones a realizar para atender a los posibles clientes, introducirse al mercado y posicionarse en éste.

Esta sección se inicia con un **estudio de mercado**, que permite al emprendedor conocer o identificar quiénes son, cómo son y dónde están los clientes potenciales para su producto o servicio. Para realizar esta investigación, se puede usar alguno de los métodos ampliamente conocidos,

como la observación directa, la encuesta o entrevista y/o la búsqueda en fuentes de información ya existentes.

Los componentes de la segunda sección del plan de negocios son:

- a) **Segmento de mercado**, descripción detallada de las características de los clientes potenciales para la empresa.
- b) Lista de los principales **competidores** que tendrá el producto o servicio a ofrecer; para cada uno de ellos, se deberá especificar: el área geográfica que abarca, las acciones que realizará para posicionarse, así como sus principales ventajas.
- c) Descripción del **estudio de mercado** a realizar, incluyendo el método y los detalles de aplicación.
- d) **Resultados** gráficos y conclusiones del estudio de mercado.
- e) Listado de los **riesgos** y las **oportunidades** que posee el mercado en el que se pretende incursionar y las acciones que se consideren pertinentes para reducir riesgos u obtener el mayor provecho de las oportunidades, según sea el caso.

Respecto de la primera “p” del marketing, esto es, el *producto*, debe incluirse la definición clara del producto o servicio que se ofrecerá. Esto es indispensable para que el emprendedor guíe sus acciones. Al respecto, el plan de negocios debe incluir:

- f) **Descripción detallada** del producto o servicio con las modificaciones que arrojó el estudio de mercado.
- g) **Marca**, aunque no es un requisito legal, es muy recomendable para que los clientes recuerden y reconozcan el producto. Esto favorece la fidelidad de compra, además de que tiene el potencial de convertirse con el tiempo en un activo intangible de alto valor para la empresa.
- h) **Logotipo**, figura o símbolo que representa a la empresa y/o a los productos.
- i) **Eslogan**, frase original que, al igual que el logotipo, da imagen a la empresa o al producto.
- j) En el caso de los productos, es conveniente incluir un **prototipo**, el cual puede mostrarse en una fotografía o mediante el uso de tecnología; también debe incluirse una **etiqueta** que respete todas las regulaciones marcadas por la ley.

La segunda “p” del marketing es la *promoción*. Un excelente producto o servicio no tendrá éxito si los posibles clientes no lo conocen. Para hacerles llegar esta información, el emprendedor debe definir e incluir en el plan de negocios:

- k) Los **medios publicitarios** que se utilizarán, eligiendo entre medios impresos (como revistas, panorámicos o periódicos), audiovisuales (como radio o televisión), o electrónicos (como Internet). Para hacer la selección de medios es indispensable considerar sus ventajas y desventajas, así como detallar su costo y el modo en que se utilizarán.
- l) **Mensaje publicitario**, es decir, palabras atractivas que hablen de las cualidades del producto o servicio de la empresa.
- m) Diseño de un **tríptico y/o cartel** para publicitar el producto o servicio.
- n) **Promociones de venta**, lo que implica la elección entre los diversos tipos de promociones existentes: muestras gratis, descuentos, empaques especiales, reembolsos, sorteos, etcétera.
- o) **Plan de introducción al mercado**, es decir, la secuencia de acciones que incluirá la campaña publicitaria, así como las promociones que se utilizarán para dar a conocer y posicionar el producto o servicio en el gusto de los consumidores. Además de la acción a realizar, es importante señalar aspectos como la fecha, el costo y el o los responsables de llevarla a cabo.

La tercera “p” del marketing es la *plaza o distribución*. Al respecto, es necesario determinar el camino más apropiado que deberá seguir el producto para llegar al consumidor. Por lo tanto, el emprendedor lo debe determinar e incluir en el plan de negocios:

- p) **Canal de distribución**. En el caso de bienes tangibles, se debe determinar si se contará con intermediarios entre el productor y el consumidor; en el caso de bienes intangibles, el canal



de distribución siempre es directo, de quien presta el bien hacia quien lo recibe. Aspectos importantes a considerar son:

- Costo de distribución.
- Punto final de venta conveniente para el consumidor.
- Capacidad de la empresa para la distribución.

Quién o quiénes serán los responsables de cada paso de la cadena de distribución.

La cuarta “p” del marketing es el *precio* que se fijará para el o los productos o servicios de la empresa. El precio, además de ser coherente para el consumidor en relación con la calidad esperada, deberá cubrir todos los costos y la ganancia que se estime conveniente. Al respecto, dentro del plan de negocios, el emprendedor debe incluir:

- q) **Estrategia de precio** para introducción al mercado, ya sea de alta o baja penetración, acorde con la competencia, entre otros datos.
- r) **Políticas de precios**, es decir, comportamiento de la empresa respecto a las opciones de pago o descuentos u otras promociones que está dispuesta a ofrecer a los consumidores.
- s) **Fijación de precio**, lo que incluye un desglose de costos fijos (como renta, algunos servicios, sueldos, etcétera) y variables (relacionados directamente con el producto o servicio), margen de ganancia esperado y los cálculos para obtener el precio de venta al público y el punto de equilibrio.

Estos elementos constituirán los pilares de la estrategia de marketing a seguir y son los fundamentos de su plan y definición de su proceso de administración de ventas.

### Sección 3: Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio

La tercera sección del plan de negocios se enfoca en el desglose de los procesos productivos para la elaboración del producto y/o la prestación de servicios. De esta forma, se determinan los recursos materiales y logísticos necesarios para iniciar y operar el negocio.

Los componentes de la tercera sección del plan de negocios son:

- a) **Listado secuencial de todas las actividades** y el tiempo requerido para producir el bien o prestar el servicio.
- b) **Diagrama de flujo** que represente el proceso productivo descrito en el inciso anterior.
- c) **Listado del equipo, herramientas e instalaciones** necesarios. Es recomendable seguir esta secuencia:
  - Descomponer el proceso productivo en actividades específicas.
  - Listar el equipo y las herramientas requeridas para cada actividad.
  - Establecer si se requieren servicios o instalaciones especiales.
  - Contemplar el programa de mantenimiento del equipo.
  - Investigar, con diversos proveedores, las marcas y los precios disponibles para la maquinaria y las herramientas consideradas.
- d) Diseño de la **planta de producción**, con base en el diagrama de flujo del proceso productivo que permita organizar el trabajo y los recursos de forma eficiente considerando las distancias, el tamaño del equipo y las herramientas, así como las condiciones especiales para su correcto funcionamiento.
- e) Listado de la **materia prima**: elementos, partes o sustancias que serán parte del producto, o necesarias para la prestación del servicio, con el respectivo desglose de la cantidad requerida por determinado periodo.

- f) Opciones de **proveedores**, ventajas (y precios), para cada elemento de materia prima necesaria, considerando cumplimiento, calidad, sistemas de crédito, etcétera.
- g) **Manejo de inventarios** y puntos de reabastecimiento, con base en el consumo de materias primas por periodos (de acuerdo con el plan de ventas y producción), y la facilidad de obtención de las mismas.
- h) **Capacidad instalada**, es decir, el nivel máximo de producción que se puede lograr con las instalaciones y el equipo con el que se cuenta. Esto permite estimar el tiempo de respuesta a los clientes y hacer planes para expansiones futuras.
- i) **Controles de calidad y procedimientos de mejora continua**, con base en las expectativas de los clientes. Los controles de calidad aseguran la fidelidad de compra y la mejora continua; además, constituyen una ventaja competitiva para mantenerse a la vanguardia en los productos o servicios de la empresa.

## Sección 4: Recursos humanos para la operación y administración del negocio

La adecuada planeación del personal necesario para operar y administrar el negocio permite lograr la eficiencia y, por consiguiente, la optimización de recursos de la empresa.

Una buena idea para iniciar con esta sección es revisar los objetivos de la empresa y cotejarlos con los procesos de producción, marketing, administración y finanzas para, en función de ello, analizar qué y cómo se hace, con qué y dónde se hace, cuánto tiempo hay que invertir en cada parte del proceso y quién debe hacerlo.

Los componentes de la cuarta sección del plan de negocios son:

- a) Lista de las **actividades a realizar**, agrupadas de acuerdo con similitudes o funciones complementarias.
- b) **Organigrama**, es decir, la representación gráfica de las jerarquías en la empresa; debe reflejar las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal, cuidando la distribución de cargas de trabajo.
- c) **Funciones específicas por puesto**, lo que incluye el nombre, las actividades y las funciones que le corresponden.
- d) **Descripción y perfil de cada puesto**, detallando los requisitos de características físicas, habilidades mentales, preparación académica o técnica, y experiencia laboral para localizar a los mejores candidatos.
- e) **Manual operativo por puesto de trabajo**. Para ello se recomienda usar la siguiente secuencia.
  - Establecer los objetivos del puesto.
  - Desarrollar las funciones o actividades específicas para realizar cada función.
  - Definir los procesos de cada actividad (paso a paso, recursos necesarios y tiempo estimado).
  - Determinar los indicadores operativos de desempeño, calidad y mejora.
- f) **Manuales operativos para la empresa**, uniendo los manuales operativos por puesto.
- g) **Políticas operativas de la empresa**. Esto incluye, entre otros aspectos, la descripción de las siguientes áreas: políticas de operación de la empresa, sistemas de comunicación, proceso de resolución de conflictos, comportamientos y valores esperados.
- h) **Proceso de selección y contratación de personal**. Es una descripción del proceso formal de reclutamiento de acuerdo con los perfiles establecidos para cada puesto. Para ello, pueden utilizarse diversos medios, por lo que es conveniente analizar las ventajas y desventajas de cada uno de éstos y, desde luego, sus costos. El sistema de selección debe planearse cuidadosamente, desde el tipo de solicitud, si se realizarán o no entrevistas, exámenes psicométricos, físicos

o de conocimientos, investigación de candidatos, precisando quién o quiénes serán los responsables de cada una de estas acciones.

- i) **Administración de sueldos y salarios**, es decir, la descripción de cómo se asignarán los sueldos, salarios, prestaciones y/o compensaciones que erogará la empresa para cada uno de los empleados.

Todos los negocios que inician deben cumplir con una serie de trámites para constituirse legalmente. Para ello, es necesario considerar:

- El número de socios que participarán.
- Capital social a invertir.
- Obligaciones legales (de implantación, fiscales y laborales), que se van a contraer.

El plan de negocios debe especificar también:

- j) **Personalidad jurídica** elegida.

- k) Listado de los trámites necesarios según el giro de la empresa, incluyendo dónde se realizan, papelería necesaria, costo y duración; además, deberá especificarse quién será responsable de efectuarlos. Algunos aspectos legales a considerar son (entre otros):

- Registro ante la administración tributaria.
- Licencias sanitarias.
- Obtención de patentes, marcas, diseños industriales, registro de nombres o logotipos.
- Registros ante organismos locales, regionales o nacionales.
- Registros del personal ante las instancias necesarias y ante las posibles dependencias públicas (de acuerdo con las prestaciones de ley correspondientes).
- Permiso de uso de suelo o licencias necesarias.
- Registro ante secretaría de salud o equivalentes de acuerdo con el tipo de empresa.

## Sección 5: Recursos financieros

Definir de forma anticipada el sistema financiero y contable de la empresa permite al emprendedor tomar decisiones más acertadas y mantener una supervisión constante de la salud financiera del negocio. El sistema financiero y contable se define como el proceso para llevar las cuentas, diseñar las alternativas para disminuir costos y aumentar las ganancias, y, en última instancia, para tomar decisiones con base en información económica confiable y actualizada.

Los componentes de la quinta sección del plan de negocios son:

- a) Listado de conceptos de **entradas y salidas** de dinero en la empresa.
- b) **Capital social** necesario para iniciar las operaciones de la empresa.
- c) **Fuentes de financiamiento**, así como el desglose de las ventajas y desventajas de cada una de ellas, finalizando con la elección de la más adecuada para la empresa.
- d) **Proyecciones financieras**, de preferencia para el primer año de operaciones de la empresa (aunque esto se puede complementar en periodos anuales o quinquenales, y en diversos escenarios: optimista, normal y pesimista). Esto incluye:
- Flujo de efectivo.
  - Estado de resultados.
  - Balance general.
- e) **Indicadores financieros**, incluyendo (entre otros):
- Valor de la inversión en el tiempo.
  - Tiempo de recuperación de la inversión.

- Retorno sobre la inversión (ganancia en un periodo determinado).
- Punto de equilibrio de la empresa.

## Sección 6: Plan de trabajo de implantación y operativo

El plan de trabajo consiste en la asignación de tiempos, responsables y recursos necesarios para iniciar la empresa y encaminar las acciones para el logro de los objetivos.

Los componentes de la sexta sección del plan de negocios son:

- a) **Programa de actividades.** Se recomienda seguir este orden:
  - Listar las operaciones necesarias de las diferentes áreas de la empresa (para iniciar operaciones), en orden secuencial.
  - Identificar las actividades que pueden realizarse en forma simultánea.
  - Asignar para cada actividad: tiempo, recursos financieros y otros recursos necesarios (vehículos, equipo, etcétera) y, desde luego, la persona responsable.
  - Establecer fechas de inicio y término para cada actividad.
- b) **Gráfica de Gantt**, útil para interpretar más fácilmente la calendarización de actividades que se habrán de realizar.

## Sección 7: El resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es el condensado de la información de cada una de las secciones del plan de negocios. Por lo general, se coloca al inicio del plan y debe contener, en forma concisa y explicativa, toda la información clave del plan y los elementos que permitirán alcanzar el éxito en el proyecto.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, de manera que lleve al lector a interesarse cada vez más en el proyecto. Este resumen se utiliza a manera de **presentación** del documento completo.

El contenido de la séptima sección del plan de negocios es el siguiente:

- a) Sobre la **empresa**: nombre, justificación, ubicación, ventajas y descripción de sus productos y/o servicios.
- b) Sobre el **marketing**: descripción del mercado meta, conclusiones del estudio de mercado y resumen del plan de ventas.
- c) Acerca de los **recursos materiales**: proceso productivo simplificado, necesidades generales de materiales, equipo e instalaciones.
- d) Acerca de los **recursos humanos**: organigrama general.
- e) En cuanto a **finanzas**: capital requerido, resumen de estados financieros y plan de financiamiento.
- f) Por último, sobre el **plan de trabajo**: la fecha en que la empresa puede iniciar operaciones y el tiempo de trabajo necesario previo al inicio.

En ocasiones los emprendedores tienen buenas ideas para satisfacer necesidades, pero carecen de instrumentos que les ayuden a darles forma para así iniciar sus propias empresas. El plan de negocios es una herramienta práctica a la mano del emprendedor para ayudarlo en la planeación de su proyecto de empresa. El plan de negocios ayuda al emprendedor a concretar y a estructurar en un documento su idea de empresa. Dicho documento pretende ser holístico, ya que en él se incluyen todas las áreas de la compañía (marketing, finanzas, recursos humanos, etcétera). Asimismo, el plan de negocios permite al emprendedor entender la integración de dichas áreas y la sinergia que puede haber entre ellas. Este documento debe ser dinámico o evolutivo, lo que significa que debe revisarse periódicamente y adaptarse a las situaciones (internas o externas) y a los retos (internos o externos) que se presenten a la empresa.

El plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se van obteniendo.

Debe considerarse que cada plan de negocios es diferente, tanto como lo es cada emprendedor y su idea de negocio. Aunque no se puede establecer una guía para todos, se recomienda seguir la secuencia que se detalla a continuación:

1. Encontrar una idea de alto valor, darle forma, justificarla, redactar la misión, la visión, los objetivos y las ventajas del producto y/o empresa. Además, en todo momento hay que estar conscientes del apoyo necesario para llevar a cabo esa idea.
2. Marketing del nuevo negocio: identificar a los clientes potenciales para diseñar un excelente plan de introducción al mercado y de ventas.
3. Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio: desglosar las necesidades de materiales, equipo, proveedores y controles de calidad necesarios para la prestación del servicio o elaboración del producto.
4. Recursos humanos necesarios para la operación y administración del negocio: definir las funciones específicas por puesto y así determinar los recursos humanos que se requieren.
5. Recursos financieros: cuantificar las necesidades de inversión inicial y elaborar las proyecciones financieras, además de identificar posibles fuentes de financiamiento y los indicadores que demuestren la factibilidad del negocio.
6. Plan de trabajo para la implantación: elaborar un cronograma de actividades que marque los tiempos para iniciar las operaciones de la empresa con todos los recursos requeridos para ello.
7. Resumen ejecutivo: de forma breve, describe la idea general del proyecto, sus ventajas y factibilidad para llevarse a la práctica.

El plan de negocios debe incluir, además, todas las secciones y los documentos que el emprendedor considere que puedan contribuir a la comprensión o verificación de los datos presentados en él.

### Preguntas

1. ¿Qué es un plan de negocios?
2. ¿Cuál es la estructura del plan de negocios?
3. ¿Por qué es conveniente realizar un plan de negocios?
4. ¿Cuáles son los aspectos que deben considerarse al realizar un plan de negocios?

### Conceptos clave

- Creación de empresas
- Plan de negocios
- Planeación

## Referencias

- Alcaraz, Rafael (2000). *El emprendedor de éxito*, México, McGraw-Hill.
- Avenidaño, C., Medina, A. y Pinedo, J. (1996). *Liderazgo y comunicación en la organización social*, Santiago de Chile, Pontificia Universidad de Chile, Dirección de Educación a distancia.
- Bermejo, M., Rubio, I. y Vega, I. (1996). *La creación de la empresa propia*, Madrid, McGraw-Hill e Instituto de Empresa, pp. 11-65.
- Drucker, P. F. (1986). *La gerencia en tiempos difíciles*, Barcelona, Orbis.
- Gerber, M. E. (1997). *El mito del emprendedor. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*, Barcelona, Paidós.
- González, Diana (2006). *Planes de negocios para emprendedores, al éxito*, México, McGraw-Hill.
- Kuriloff, A. H. y Hemphill, J. M. (1984). *Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia*, Bilbao, Ediciones Deusto.
- Lamb, Charles, Hair, Joseph y McDaniel, Carl (1998). *Marketing*, 4a. edición, México, Internacional Thomson Editores.
- Lambing, P. y Kuelh, Ch. (1997). *Entrepreneurship*, Londres, Prentice-Hall International.
- Ludevid, M. y Olle, M. (1993). *Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión*, 2a. edición, Barcelona, Marcombo, Boixareu Editores.
- Mundet, J. (1991). *Creación de empresas. Factores de éxito*, Barcelona P.P.U.
- Omat, Oriol (2000). *Aprende a enseñar*, Ediciones Gestión.
- Sánchez Almagro, M. L. (2003). *El perfil psicológico del autoempleado*, Tesis doctoral, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Schnarch, A. (2001). *Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing*, Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.
- Smith, Steve (2000). *¡Forme el equipo!*, México, Ediciones Granica.
- “The Theory of Economics Development: an Inquiry into Profits, Capital, Interest and Business Cycle”, en M. C. *Entrepreneurship*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.
- Watson Hiam, Alexander y Karen Wisw Olander (1997). *Guía del emprendedor*, México, Prentice Hall.

## Fuentes electrónicas

- “Autogestión para mejorar ingresos personales”, José S. Canto A.  
<http://www.ellasvirtual.com/history/2004/02/06/columna/finanzas.htm>
- “Características de los nuevos emprendedores”, Alejandro Jáuregui G.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no11/caremprendedor.htm>
- Guía LUCES para emprendedores, Edita Organismo Autónomo para el Desarrollo Local Excm. Diputación Provincial de Cáceres. <http://www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Index.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/32/tipos.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/trabequiuentas.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/trhh/wequch.htm>
- Ideas de negocios. <http://www.ideasdenegocios.com.ar/emprededor.htm>
- LOshornosLP.com. <http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/emprededores.htm#emprendimientos>

## La fábrica de dulces

Desde una perspectiva de consultor de negocios, después de leer el caso, responda las preguntas que se plantean.

Alejandro Tijerina, al terminar su carrera profesional de diseño gráfico, decidió convertirse en empresario en el ramo de la elaboración y venta de dulces. Para ello, creó la imagen para su empresa y perfeccionó algunas recetas. Por desgracia, murió durante el proceso, y su madre, Susana Tijerina, decidió seguir adelante con la idea de su hijo, de manera que puso en marcha la empresa con mucho entusiasmo.

La empresa elabora dulces mexicanos tradicionales a base de coco, nuez y cacahuate. Sus ventajas competitivas consisten en que se elaboran de acuerdo con recetas originales y se empaacan en forma individual para su venta. A la vez, los dulces individuales se guardan en empaques especiales para obsequiarse en eventos especiales, como fiestas infantiles, bautizos o bodas (costumbre muy arraigada en México, donde suele entregarse un pequeño obsequio a los asistentes a un festejo).

Susana Tijerina empezó a vender algunos dulces elaborados con las recetas de su hijo a vecinos y familiares, e incluso ideó nuevas recetas.

Aunque ha tratado de que el negocio funcione, la realidad es que la capacidad de producción se limita a lo que tres personas pueden hacer; les hace falta maquinaria y, por esa razón, han tenido que rechazar algunas propuestas de trabajo de gran volumen. Por si fuera poco, tienen mucha competencia, y sus ideas de recetas y presentación de los dulces son copiadas muy fácilmente. Además, la dueña del negocio no tiene ninguna organización ni control de lo que se realiza: trabaja de acuerdo con sus capacidades diarias y vende de acuerdo con lo que alcanza a producir diariamente. Además, no cuenta con una planeación que le permita visualizar qué sucederá en el futuro con la empresa, lo que le ha llevado a preguntarse si debe continuar con esta actividad o no, ya que, aunque el negocio es una forma de tributo a la memoria de su hijo, en ocasiones le cuesta muy caro mantenerla en operación, pues las ganancias de la empresa son muy variables: en ocasiones son muy altas, mientras que en otras se registran pérdidas.



### Preguntas

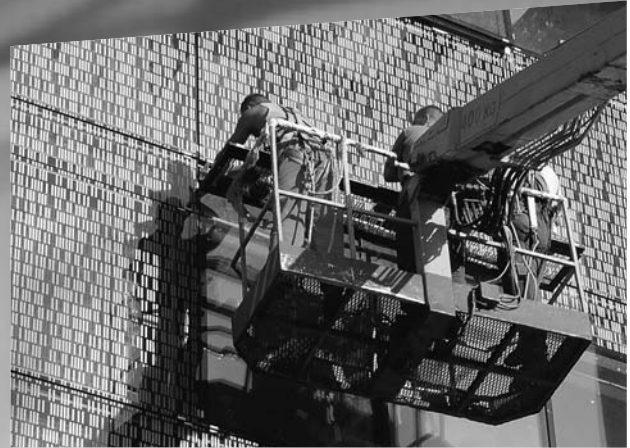
1. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la señora Tijerina?
2. ¿Le sería de utilidad un plan de negocios? ¿Por qué?
3. ¿Qué ventajas le ofrecería un plan de negocios?
4. ¿Podría la dueña del negocio redactar sola un plan de negocios? Explique.
5. ¿Qué recomendaciones generales haría usted a la señora Tijerina?

# PARTEN



# PARTE II

## Emprendedores y su equipo directivo



- Capítulo 5** Tipos de propietarios y dirigentes de PYMES
- Capítulo 6** Dirigentes con estudios universitarios: Innovadores o reproductores
- Capítulo 7** Práctica intraempresarial y visionaria
- Capítulo 8** Los equipos de alto desempeño en organizaciones medianas



# Capítulo 5

# Capítulo 5

## Tipos de propietarios y dirigentes de PYMES

LOUIS JACQUES FILION

*Cátedra del espíritu emprendedor Rogers-J. A. Bombardier  
HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Ser consciente de la relatividad de la dirección de empresa, específicamente, en un contexto de PYMES.
- Conocer las distintas tipologías de emprendedores y de PYMES.
- Saber distinguir varios tipos de propietarios dirigentes de PYMES.
- Informarse sobre la importancia de la subjetividad de los comportamientos en una empresa, en especial de aquellos que tienen relación con la dirección de una PYME.
- Entender la importancia de la personalización de la dirección y de la administración en una PYME.
- Contar con referencias para diagnosticar mejor el estilo de dirección de los dirigentes de PYMES.
- Adaptarse mejor a las particularidades de los distintos tipos de administración en un contexto de PYMES.

Hablar de espíritu emprendedor y de PYMES implica referirse a la dimensión de la personalización de la dirección y de la administración de una empresa. Así, independientemente de si es sólo una persona o son varios colaboradores quienes ejercen la dirección, la cercanía y la omnipresencia de los dirigentes hacen que la personalidad tenga mucha influencia en todo lo que ocurre en esa empresa.

Sería imposible hablar de los ámbitos del espíritu emprendedor y de la PYME sin ocuparnos de sus tipologías. Estas últimas resultan especialmente útiles cuando existe una gran diversidad de actores, enfoques, formas de pensar y de actuar. El interés por las tipologías es muy fuerte tanto para los investigadores como para los profesores, los estudiantes, los participantes o los mismos practicantes.

Las tipologías son útiles y estimulantes en los estudios de caso que abarcan varias categorías: emprendedores en crecimiento, emprendedores internos, propietarios dirigentes de PYMES, emprendedores cooperativos y colectivos, trabajadores autónomos, tecnoemprendedores u otros. Todas las tipologías facilitan el progreso del análisis de los elementos de coherencia de cada caso estudiado.

Además, las tipologías ofrecen a cada actor de una PYME la oportunidad de ubicarse mejor y reforzar su propia coherencia. Asimismo, permiten que los colaboradores, proveedores, clientes, empleados y estudiantes, que están en contacto con ese actor, puedan entender mejor su lógica e integrarse con más facilidad en su sistema relacional. No obstante, cabe señalar que existen tantos tipos como personas. Sin embargo, el ejercicio analítico que realizamos al intentar clasificar en un grupo determinado tipo de comportamiento, con la finalidad de entenderlo mejor, permite identificar puntos de referencia que serán de gran utilidad en el futuro a la hora de entender el comportamiento y el funcionamiento de otros dirigentes. Esto presenta un gran interés en el caso de las PYMES, en virtud de la cercanía y la personalización de la administración.

Ya existe un determinado número de tipologías en el campo de estudios del espíritu emprendedor y de la PYME. Citaremos algunas de ellas, antes de sugerir una que se refiere a los propietarios y dirigentes de la PYME.

## Tipologías de emprendedores y de PYMES

Existen muchas tipologías de emprendedores y de PYMES. Todas ellas gozan de un valor y una utilidad inigualables, ya que se elaboraron en función de objetivos y a partir de metodologías y muestras muy distintas. Aquí presentamos algunas, las cuales se resumen en la tabla 5.1.

Smith (1967) fue uno de los primeros en elaborar una tipología empresarial. Sus dos tipos, el *artesano* (es decir, la persona del oficio que lanza su negocio) y el *emprendedor de negocios* (la persona que está al acecho de las oportunidades de negocios), independientemente del sector del que se trate, permiten clasificar a un amplio número de emprendedores. Smith clasificó al emprendedor tecnológico en una categoría independiente. Según Lorrain y Dussault (1988), quienes analizaron el comportamiento de los dos tipos de emprendedores de Smith, la administración del emprendedor de negocios sería la más equilibrada.

\*La introducción se tomó de textos publicados por el autor, sobre todo de Filion (1997, 2000a y b).

Tabla 5.1 Algunas tipologías de emprendedores y de PYMES

AUTOR(ES)	FECHA	TIPOLOGÍA
Smith	1967	Dos tipos de emprendedores: 1. El artesano 2. El emprendedor de negocios
Collins y Moore	1970	Dos tipos de emprendedores: 1. El emprendedor administrativo 2. El emprendedor autónomo
Laufer	1974	Cuatro tipos de emprendedores: 1. El gerente o el innovador 2. El emprendedor orientado hacia el crecimiento 3. El emprendedor orientado hacia la eficacia 4. El emprendedor artesano
Julien y Marchesnay	1987 1996	Dos tipos de propietarios directores de PYMES, según su orientación: 1. PIC (perennidad, independencia, crecimiento) 2. CAP (crecimiento fuerte, autonomía, perennidad escasa)
Lafuente y Salas	1989	Cuatro tipos de emprendedores nuevos en España, en función de sus aspiraciones: 1. El artesano 2. El emprendedor orientado hacia el riesgo 3. El emprendedor orientado hacia la familia 4. El gerente
Duchéneaut	1999	Cuatro estilos sociales de creadores de empresa en Francia: 1. El rebelde 2. El maduro 3. El iniciado 4. El principiante

Collins y Moore (1970) demostraron las diferencias en los comportamientos, así como en los ámbitos de interés en materia de formación de dos tipos de actores emprendedores: *el emprendedor administrativo*, que evoluciona en las organizaciones, y *el emprendedor autónomo*, quien crea su propia empresa. El emprendedor administrativo se asemeja al emprendedor que describe Schumpeter (1934): en esencia, es un actor que aporta innovación y novedad a su organización. En la actualidad, se le conoce a menudo con el nombre de emprendedor interno o corporativo (*corporate entrepreneur*). El emprendedor autónomo, un nuevo tipo en aquel momento, representa al emprendedor actual, es decir, a una persona que inicia su negocio al crear una empresa.

Laufer (1974) tomó en consideración al tipo de emprendedor artesano de Smith, pero también estableció tres tipos de emprendedores de negocios. Julien y Marchesnay (1987, 1996) sugirieron dos tipos de propietarios y directores de PYMES: uno se centra en el crecimiento (CAP), y el otro en la perennidad (PIC). Lafuente y Salas (1989) incorporaron en su tipología las dimensiones del riesgo y de la empresa familiar. Éstos son aspectos muy pertinentes, ya que permiten matizar el comportamiento de los emprendedores: ciertos directores asumen un nivel de riesgo más alto que otros, y algunos ven el riesgo como una dimensión cíclica que hay que tener en cuenta al lanzar nuevos productos.

En Francia, una encuesta aplicada por correo y por teléfono a 1,344 personas, permitió establecer el perfil y el estilo social de los creadores de empresa y definir cuatro grandes tipos de emprendedores: el rebelde (28%), el maduro (41%), el iniciado (25%) y el principiante (6%) (Duchéneaut, 1999).

A partir de las raíces sistemáticas diseñadas por los dirigentes para establecer su sistema de actividades de administración, Fillion (2000a) propuso dos tipos de PYMES: la clásica y la cometa. La tabla 5.2 muestra algunas características de cada una de ellas.

Tabla 5.2 Características de dos tipos de PYMES: clásica y cometa

ELEMENTO	CLÁSICA	COMETA
Tipo de propietario dirigente	■ Operador	■ Visionario
Objetivo del propietario dirigente	■ Perennidad	■ Crecimiento
Filosofía de acción	■ Constancia	■ Innovación
Actividades principales del propietario dirigente	■ Administración de las actividades corrientes	■ Prospección y desarrollo ■ Elaboración de estrategias y objetivos internacionales ■ Marketing ■ Ventas
Tipo de empleados	■ Motivados por un sentimiento de pertenencia ■ Fuerte identidad	■ Alentados por una gran motivación ■ Autónomos
Disponibilidad de recursos	■ Limitada	■ Creciente
Tipo de tareas	■ Recurrentes ■ Estables	■ Cambiantes ■ Evolutivas
Tipo de estructura	■ Sencilla	■ Orgánica ■ Sujeta a cambios y ajustes continuos
Delegación	■ Pequeña	■ Muy grande
Comunicaciones	■ De arriba abajo	■ En todas direcciones ■ Frecuentes
Competencias valorizadas	■ Competencias de ejecución (la facultad de realizar correctamente una tarea es primordial)	■ Competencias de diseño e implantación (la facultad de realizar cosas nuevas y distintas con rapidez es crucial)
Tipo de capacitación	■ Vinculada a la tarea	■ Vinculada al conjunto de actividades actuales y futuras
Factores de reconocimiento	■ La calidad de la relación entre los empleados y el propietario dirigente	■ Los logros innovadores ■ La formación compartida con el propietario dirigente

Como es evidente, no existe ninguna tipología que sea lo suficientemente completa para que podamos clasificar a todas las PYMES, a todos los emprendedores, y a todos los propietarios y dirigentes de éstas. En última instancia, cada caso es único. Sin embargo, una tipología resulta interesante cuando facilita un mejor entendimiento de los aspectos principales y del conjunto del sistema de valores y de ideas, y cuando ofrece puntos de referencia que ayudan a comprender la coherencia de todos los comportamientos de un individuo, en especial, de aquel que dirige una empresa.

Las tipologías son particularmente útiles para la educación en general, así como para la educación empresarial, en especial para la que gira en torno a la PYME, ya que permiten que los individuos que se preparan para desempeñar un nuevo cargo puedan ubicarse mejor y encontrar la forma adecuada para conseguirlo (Filion, 2000b). Asimismo, las tipologías permiten que los futuros actores emprendedores comprendan que pueden seguir siendo ellos mismos y desarrollar sus destrezas empresariales a partir de sus destrezas actuales. En esta línea de relativización de los modelos con fines de aprendizaje, ofrecemos la siguiente tipología.

## Seis tipos de propietarios dirigentes de pymes

A continuación, se describe una tipología de propietarios dirigentes de PYMES basada en el estudio de un centenar de casos de empresarios que han creado una PYME. Para ello, se utilizó la metodología de los sistemas flexibles de Checkland (1999) y se adaptó (Filion, 1999) al estudio de actores empresariales que trabajan en el contexto de las PYMES.

Esta metodología permite comparar los sistemas de valores y las formas de pensar de un actor organizacional con el sistema de actividades que éste elabora y dirige. Por otra parte, seguimos las cuatro normas básicas del análisis sistémico (interrelación, información, jerarquía y control), para establecer la clasificación de los propietarios dirigentes de las PYMES estudiadas.

Se prestó especial atención a los valores y objetivos de los propietarios dirigentes, especialmente a aquellos que guardan relación con las bases de su empresa. Se intenta conocer los motivos que les hicieron crear una empresa, y determinar el lugar que ésta ocupa en sus vidas. Analizaremos a continuación seis tipos de propietarios dirigentes de PYMES (Filion 1997; 2000a y b; 2003):

1. El leñador
2. La mariposa
3. El libertino
4. El aficionado
5. El converso
6. El misionero

### El leñador

Al leñador no le gusta la multitud. Cuando habla con alguien, tiene la sensación de perder el tiempo. Es ambicioso y tiene buena capacidad para el trabajo. Le gusta afilar su sierra y cortar árboles, y lo hace bien, mejor y más rápido que la mayoría de los demás leñadores. Cuando trabajaba en una gran empresa o para terceros, se ocupaba de una cantidad de trabajo mucho mayor que la media. De esa manera, se convenció de que para obtener la recompensa que merece, tenía que trabajar para sí mismo.

Cuando las personas que compran sus productos quieren más, en particular por su calidad, el leñador contrata personal y les hace cortar árboles. Como define la norma laboral que hay que cumplir a partir de lo que él mismo produce, la mayor parte del tiempo está insatisfecho en cuanto a la cantidad de trabajo realizado por los empleados que contrató. Prefiere a quienes trabajan tan bien y tan arduamente como él. La cultura organizativa de su empresa se centra en la producción.

Es posible que, en determinado momento de su carrera, deje de observar sólo los árboles para echar un vistazo a todo el bosque. Cuando alcance este primer nivel de pensamiento estratégico,

la empresa que dirige comenzará a crecer: por ejemplo, podrá incursionar en el mercado de los productos potenciales vinculados.

El leñador sigue siendo el tipo más corriente de propietarios dirigentes de PYMES. Es muy constante en lo que hace. Los leñadores que logran el éxito y que siguen aprendiendo se convierten a veces en misioneros.

## La mariposa

A la mariposa le encanta comprometerse intensamente, pero esto no dura mucho tiempo. Le gusta jugar. Crea empresas y, casi en seguida, las vende. Adquiere empresas en dificultades, reduce los costos de funcionamiento de éstas, realiza algunos cambios clave y luego las pone a la venta. Le gusta que las cosas se hagan rápidamente. Es capaz de evaluar de inmediato las ventajas y los puntos débiles tanto de una empresa como de su mercado potencial.

Es sociable y el número de sus relaciones es incalculable; conoce gente en todos lados. Cuando pretende adquirir una empresa en dificultades, piensa en alguien que podría comprar una parte de la producción, en una compañía a la que podría confiar una parte o toda la producción mediante subcontratación, en otra que haya implantado un método para reducir los costos de distribución, en otra más que compraría cantidades importantes de uno de sus productos si éste se modificara ligeramente, etcétera.

Pero las cosas deben seguir en constante movimiento, ya que, de lo contrario, su interés decae y empieza a dirigir su mirada hacia otros horizontes. Como la mariposa se reúne con mucha gente, se le presentan muchas oportunidades. Cuando examina un negocio, su punto de vista es muy preciso: obtener una buena ganancia. Frente a sus ojos, una computadora calcula continuamente las ganancias que podría obtener si realizara un determinado ajuste u otro en la empresa.

La mariposa se asemeja a todo lo que es temporal, ocasional, pasajero y rápido. Podríamos describir a este tipo de empresario como una veleta, un oportunista, un seductor o un camaleón. Su estilo, sus gustos, sus centros de interés registran un cambio continuo. Le atrae mucho la novedad. Hace correctamente su trabajo, pero tiene dificultades a la hora de profundizar. Al envejecer, si opta por una actividad constante y decide concentrarse en una empresa única, corre un gran riesgo de convertirse en libertino.

## El libertino

El libertino gusta del ocio, la diversión, la fiesta y el juego; tiene una vida social activa. Considera que es vital practicar al menos una actividad de ocio. Esta actividad varía con el paso de los años y está vinculada a la evolución de su sistema de relaciones.

Ve en su empresa un apoyo financiero, un medio que le permite obtener ingresos suficientes para practicar las actividades que realmente le interesan. A menudo, trabaja con tesón durante determinados periodos del año, y durante el resto del tiempo, hace aquello que le gusta realmente. Por otra parte, el libertino no se entrega plenamente a su empresa a nivel emocional, como es el caso del leñador o del converso, por ejemplo. Por el contrario, intenta limitar su participación a aquello que es rentable.

A menudo procede de un nivel social acomodado que le permitió pasar una buena parte de su juventud practicando actividades deportivas y de ocio. A veces, forma parte de la tercera o cuarta generación de la familia dueña de la empresa.

Algunos libertinos sustituyen gradualmente algunas de sus actividades de ocio y deportivas por una actividad social o política.



## El aficionado

El aficionado consagra toda su energía y todo su tiempo libre a su empresa. Tiene un trabajo “oficial”, que tan sólo conserva por motivos de seguridad y porque le ofrece los fondos necesarios para seguir adelante con su pequeña empresa. Ésta constituye además su pasatiempo por excelencia, al que le dedica brío y pasión, pues le ofrece la oportunidad de cumplir sus aspiraciones. Invierte en ella todos los recursos que posee, con vistas a desarrollarla al máximo.

El aficionado sigue dividiéndose entre varias actividades, cuyos modos de funcionamiento son muy distintos. En su trabajo, suele tomar decisiones esencialmente operativas; en pocas ocasiones participa en las decisiones administrativas. Ante esta coyuntura, no consigue diferenciar los distintos niveles de decisiones, por lo que se convierte en un propietario dirigente que registrará dificultades durante mucho tiempo a la hora de tomar sus decisiones estratégicas.

De hecho, necesitará mucho tiempo antes de tomar la primera decisión estratégica: la de abandonar su trabajo para consagrarse plenamente a su empresa. Oscila durante años entre dos situaciones cuyos modos de funcionamiento y niveles de decisiones son distintos: un trabajo en el que realiza actividades operativas, y su empresa pequeña donde puede tomar decisiones más estratégicas y en la que se ocupa de todo, incluso después de haber contratado personal.

Algunos aficionados se convierten en leñadores, otros en conversos, pero todos terminan por tener tendencias de libertino, ya que adoptan un modo de funcionamiento doble o múltiple en el que la principal actividad sirve para financiar una segunda, en la que realmente encuentran satisfacción.

## El converso

El converso se caracteriza por descubrir “el negocio”. En adelante, toda su vida gira en torno a este descubrimiento fundamental, que la mayor parte del tiempo marca el inicio de una nueva carrera. Desde hace años, el converso intentaba realizarse plenamente y utilizar su potencial con un sentido positivo; a partir de ahora, puede decidir acerca de su destino.

La empresa que funda o adquiere se convierte rápidamente en un templo sagrado en el que su implicación emocional es muy grande. Construye una lógica de una coherencia rigurosa que explica cada una de sus acciones. Por otro lado, esa lógica parece envolver a su “buen negocio” con un halo protector. Los escépticos y los críticos deberán pensar muy bien sus comentarios, ya que, de otro modo, se exponen al riesgo de despertar su ira.

De hecho, el converso llega rápidamente a ver el mundo dividido entre los que están a su favor y los que están en su contra: por un lado, aquellos que lo apoyan, y por otro, todos los demás. Tiende a sobrevalorar a quienes actúan y piensan como él, mientras desconfía de los demás, ya que, según él, estos últimos aún no han encontrado su camino.

Disfruta más haciendo las cosas que observando los resultados de éstas, ya que, en todo lo que hace, está convencido de superar una etapa, por muy pequeña que sea, hacia la realización personal.

Cree que está dotado de determinadas cualidades que debe poner al servicio de su proyecto. Le gusta estar a la vanguardia y tiene dificultades para delegar la responsabilidad en manos de terceros, al menos hasta que éstos no le demuestren que son dignos de su confianza.

Varios creadores e inventores forman parte de esta categoría. De hecho, los conversos que proceden de las áreas de investigación y desarrollo, así como de marketing y de ventas, parecen ser los que obtienen mayor éxito. Su implicación en la empresa adopta la forma de un profundo compromiso, a veces excesivo, que se acerca a la pasión e incluso a la obsesión. La forma en la que se comporta el converso está vinculada a veces con una determinada forma de totalitarismo. Algunos conversos terminan convirtiéndose en misioneros.

## El misionero

La mayoría de las veces, el misionero inicia solo su empresa, o bien, compra una que transforma sustancialmente. Conoce muy bien su producto y el mercado respectivo. Está sumergido en una auténtica pasión por lo que hace y está convencido de que su empresa constituye una aportación trascendente para su comunidad.

A menudo procede de uno de los otros tipos descritos anteriormente. Ha actuado con éxito. En vez de vender su empresa y jubilarse de forma anticipada, ha decidido instaurar un sistema que permite que los empleados que trabajan en ella se realicen plenamente. Otorga gran autonomía a sus empleados. Algunos misioneros insisten en la primacía de los valores humanos o religiosos.

El misionero consigue cortar lo suficientemente pronto el cordón umbilical que lo une a su empresa. Observa el bosque y el horizonte que se extiende más allá de éste. Le interesan muy poco los árboles. De hecho, organiza la empresa bastante rápido y la mayoría de las veces, cuando aún es pequeña, lo hace de forma que pueda funcionar sin él, o al menos sin que deba estar presente a diario.

Cuando la supervivencia de la empresa está garantizada, ya no se siente tan amenazado como antes y se abre mucho más a las nuevas ideas. Para él, su empresa es un organismo vivo, en el que la formación y la evolución de los miembros son importantes: quiere que sus empleados estén contentos.

Está íntimamente vinculado a la evolución de la empresa y, por consiguiente, a la capacidad de ésta para desarrollarse y seguir siendo competitiva. Asimismo, contribuye a la evolución armoniosa de cada uno de sus miembros, ya que comprende que una empresa es ante todo un sistema social: los resultados no dependen exclusivamente de los logros individuales, sino también de la capacidad de los empleados para trabajar unidos.

A pesar de estar muy orientado hacia la tarea, se interesa poco a poco en las relaciones humanas, el cambio y la innovación. Consagra casi todo su tiempo y su energía a la empresa, sobre todo a las personas que trabajan en ella. Es conservador en cuanto a sus valores, estable en su vida personal, cuya base suele ser la familia, y muy realista en los negocios. Lo que más le interesa no es desarrollar una empresa, sino conformar un equipo, a menudo a imagen y semejanza de su familia, tejer una red social idónea para el desarrollo de una cultura organizativa, caracterizada por la realización de proyectos, el avance, los intercambios y la capacitación.

El misionero delega todo cuanto es posible. Consagra lo esencial de su tiempo a comunicar, participar, establecer grupos de trabajo en los que pueda escuchar a los demás, discutir e intercambiar ideas; en otras palabras, intenta seguir siendo un estimulador y un catalizador que aporta salud y da sentido a la vida de grupo. Predica con el ejemplo. Escucha lo que dicen los demás y sugiere innovaciones constantemente.

Comunica su entusiasmo a sus empleados. Con gran motivación y agrado, éstos le corresponden al participar en el éxito creciente de la empresa. En algunos casos, ésta se convertirá además en una multinacional. Tan sólo las personas que están dispuestas a participar intensamente encuentran un lugar en su empresa. El misionero es el que tiene más probabilidades de implantar un programa de expansión.

## Consecuencias para la práctica organizativa

Quienes participan en la formación de empresas desean clasificarse en uno u otro de los tipos de propietarios dirigentes de PYMES que acabamos de exponer. Ya sea que se actúe como gerente, profesional, propietario dirigente, empleado autónomo, estudiante, etcétera, siempre es interesante poder clasificarse a sí mismo, pero también a los demás. Por otra parte, resulta interesante

considerar las consecuencias del comportamiento de cada tipo para entender mejor la administración de una PYME.

Un ejercicio estimulante en el contexto de una reunión consiste en solicitar a los participantes que presenten, en forma de tabla, los comportamientos y las técnicas de cada tipo de propietario dirigente y asociarlos con determinadas funciones de administración (tabla 5.3). Asimismo, podemos solicitar a los participantes que analicen las consecuencias de los comportamientos de cada uno de los tipos respecto a otras variables organizativas, como la implantación de un programa de calidad, la formación organizativa o las relaciones interpersonales.

Tabla 5.3 Tipos de propietarios dirigentes de PYMES, estrategia y visión

TIPOS DE PROPIETARIO DIRIGENTE	FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA	TIPOS DE ESTRATEGIA	TIPOS DE VISIÓN
Leñador	Supervivencia, éxito	Continua	Centrada en los productos y los clientes
Mariposa	Beneficios	Circunstancial	Centrada en los mercados, los productos y las ganancias
Libertino	Ocio	Racional	Centrada en el ocio y los clientes
Aficionado	Realización personal	Evolutiva	Centrada en los productos y los mercados
Converso	Seguridad	Revolucionaria	Centrada en los productos y los valores
Misionero	Conquista	Progresiva	Centrada en los mercados, la organización, el desarrollo internacional

**CONCLUSIÓN** La tipología que acabamos de exponer se utiliza en clase para los estudios de caso. Permite delimitar y comprender mejor los ejemplos estudiados, y ofrece puntos de referencia adicionales al aprendiz.

Por otra parte, los seguimientos realizados de varios propietarios dirigentes durante años han permitido observar que algunos pasan de un tipo a otro. No es extraño que la tarea de los propietarios dirigentes evolucione rápidamente y que, en función del periodo de su vida, cambien sus valores, su visión, y sus formas de ser y de actuar. De hecho, la función es la que crea al órgano. Gracias a que el sistema social que han construido evoluciona, los empresarios aprenden, cambian sus puntos de vista y pasan a veces de un tipo a otro.

Incluso en el hipotético caso de que cada dirigente de PYMES sea distinto y constituya su propio tipo, una tipología similar a la descrita en este capítulo ofrece puntos de referencia que ayudarán a prever los comportamientos. En un estudio de caso, una tipología permite delimitar mejor el sistema de valores y las intenciones del dirigente, entender mejor sus orientaciones estratégicas, la forma en la que toma sus decisiones y la elaboración de su proceso visionario. A partir del análisis del actor clave que constituye el propietario dirigente de una PYME, podemos entender la cultura y el aprendizaje organizacionales, así como interactuar mejor con el dirigente y su empresa.

Los análisis a partir de tipologías han cobrado una gran importancia durante los últimos años. En primer término, permiten entender la subjetividad correspondiente a las relaciones

## Conceptos clave

- Tipos
- Tipos de administración
- Tipos de dirección
- Tipologías
- Tipologías de emprendedores
- Tipologías de PYMES
- Tipologías de propietarios y dirigentes de PYMES

interpersonales. Esto tiene una gran relevancia en cuanto a la dirección y la administración de las PYMES, empresas en donde la personalización de la administración es bastante considerable. Cuando la empresa está dirigida por colaboradores, es indispensable entender el tipo correspondiente a cada uno de ellos y la forma en la que se complementan, con vistas a prever el clima organizacional que resultará de sus interrelaciones.

Las tipologías permiten ubicarse a nivel del temperamento, del carácter y de la inteligencia. El estudio de las tipologías ofrece la oportunidad de ubicarse mejor uno mismo como persona, y entender su propia relación con un rol organizacional o social determinado. Permite identificar con claridad sus aprendizajes y mejorar los niveles de conocimiento de uno mismo que ayudan a establecer los ángulos a partir de los cuales resulta más fácil relacionarse con los demás.

De este modo, un dirigente aprende a otorgar a la subjetividad el lugar que se merece en la dirección de las personas, y a dar a la objetividad el lugar adecuado en la administración de los recursos materiales. A partir de ahora, para iniciar una relación adecuada, la pregunta que uno debe plantear ya no es *¿cómo está usted?*, sino más bien, *¿cuál es su tipo?*

### RESUMEN

Luego de examinar seis tipologías de emprendedores y dueños de PYMES, así como la presentación de dos tipos de PYMES, la clásica y la cometa, identificamos seis tipos de propietarios dirigentes de PYMES: el leñador, la mariposa, el libertino, el aficionado, el converso y el misionero. Explicamos los valores y los comportamientos de cada uno de ellos en cuanto a los fundamentos de la empresa, al tipo de estrategia adoptada y al tipo de visión elaborada.

### Preguntas

1. ¿Por qué es conveniente estudiar las tipologías?
2. ¿Qué aprendió acerca de los dos tipos de PYMES presentados en este capítulo?
3. ¿En qué tipo de PYME preferiría trabajar? ¿Por qué?
4. ¿A qué obedece el estudio de las tipologías de dirigentes de PYMES?
5. ¿Cuáles son los seis tipos de propietarios dirigentes de PYMES presentados en este capítulo? Descríbalos.
6. ¿Qué es lo que más le interesó en cada uno de estos tipos?
7. ¿Para qué tipo de dirigente preferiría trabajar? ¿Por qué?
8. ¿A qué tipo corresponde usted?
9. ¿De qué forma su tipo se asimila o se diferencia de los presentados en este capítulo?
10. ¿Cuál es su tipo ideal?, es decir, ¿en cuál le gustaría convertirse?

## Referencias

- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*, 2a. edición, Nueva York, Wiley.
- Collins, O. F. y Moore, D. G. (1970). *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, Nueva York, Appleton-Century-Crofts.
- Duchéneau, B. (1999). *Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998*, EURO PME–Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs ([www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html](http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html)).
- Filion, L. J. (1997). “Le champ de l’entrepreneuriat : historique, évolution, tendances”, en *Revue internationale PME*, vol. 10, núm. 2, pp. 129-172.
- Filion, L. J. (1999). “Empirical Systems Modeling Methodology (ESM): Applications to Entrepreneurial Actors”, en J. A. Wagner III (coordinador de la edición), *Advances in Qualitative Organization Research*, vol. 2, Stamford, Elsevier, pp. 201-220.
- Filion, L. J. (2000a). “Six types de propriétaires-dirigeants de PME”, *Organisations et Territoires*, vol. 9, núm. 1, invierno, pp. 5-16. Cahier de recherche núm. 2000-02, Cátedra del espíritu emprendedor Rogers–J. A. Bombardier, HEC Montreal ([www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat)).
- Filion, L. J. (2000b). “Typologie d’entrepreneur: est-ce vraiment utile?”, en T. Verstraete (coordinador de la edición), *Histoire d’entreprendre: les réalités de l’entrepreneuriat*, Caen, EMS, pp. 251-262.
- Filion, L. J. (2003). “Six Types of Small Business Owner Managers”, en E. Genesca, D. Urbano, J. L. Cappelleras, C. Guallarte, J. Verges (coordinadores de la edición), *Creación de empresas/Entrepreneurship/Homage to professor Jose Maria Veciana Verges*, Universitat Autònoma de Barcelona/Bellaterra, capítulo 3, p. 75-86.
- Julien, P. A. y Marchesnay, M. (1987). *La petite entreprise*, París, Vuibert.
- Julien, P. A. y Marchesnay, M. (1996). *L’entrepreneuriat*, París, Economica.
- Lafuente, A. y Salas, V. (1989). “Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-30.
- Laufer, J. C. (1974). “Comment on devient entrepreneur”, *Revue française de gestion*, vol. 2, pp. 18-29.
- Lorrain, J. y Dussault, L. (1988). “Les entrepreneurs artisans et opportunistes: une comparaison de leurs comportements de gestion”, *Revue internationale PME*, vol. 1, núm. 2, pp. 157-176.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press (edición original en alemán, 1912).
- Smith, N.R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan State University Press.

## El ferretero

Michel es el único de una familia de cuatro hijos que no ha cursado estudios superiores. No tenía ningún interés por la escuela. Terminó la secundaria con dificultad, bajo la presión de sus padres. Empezó a trabajar como dependiente en una ferretería pequeña de barrio con tan sólo tres empleados. Al igual que su padre, le encanta hacer un poco de todo y prueba todas las herramientas nuevas que llegan a las repisas de la tienda. Al cabo de dos años, se convirtió en *el* consejero para todo aquel cliente que iba a comprar una herramienta.

Cinco años más tarde, cuando Michel tan sólo tenía 23 años, el propietario y dirigente de esta PYME enfermó y vendió su comercio a Michel, en quien confiaba plenamente. El padre de Michel avaló a su hijo ante el banco. Un acuerdo con el propietario estableció un crédito de venta reembolsable en un plazo de 10 años con un interés anual del 8 por ciento.

Al convertirse rápidamente en propietario, Michel empezó a desarrollar nuevas herramientas. Diseñó un taladro multifuncional, cuya fabricación subcontrató. La herramienta tuvo un gran éxito: en un plazo de tres años, Michel se hizo millonario y decidió incursionar de lleno en la fabricación de herramientas. Trabaja cerca de 100 horas cada semana. Construyó un pequeño taller y se puso a diseñar nuevas herramientas. En un plazo de ocho años, multiplicó por 14 el tamaño de su taller y aumentó el número de empleados a 46. Con 40 años, Michel contaba con 128 empleados y se convirtió en el indiscutible líder mundial del lanzamiento al mercado de herramientas fáciles de utilizar.

Trabajó arduamente durante varios años antes de entender que tenía que contratar a individuos procedentes de la investigación y el desarrollo. De hecho, cuando se redactó este caso, su departamento de investigación y desarrollo contaba con 67 ingenieros y 286 productos. La empresa goza de las siguientes particularidades: Michel respeta a sus empleados y les concede mucha libertad. Tolerancia al error e incluso a veces lo valora. Ahora se considera principalmente como un animador de equipos.

Michel se siente orgulloso de su éxito: “No soy el único responsable. Estoy rodeado de sujetos emprendedores, innovadores y muy comprometidos con sus actividades. Me alientan a ir cada vez más lejos”, afirma con buen humor.

## Preguntas

1. ¿Qué tipo de emprendedor es Michel?
2. ¿Su tipo ha cambiado con el paso de los años? Si es así, ¿de qué forma?
3. ¿Cómo repercute su tipo de emprendedor en el comportamiento de sus colaboradores?
4. ¿Un tipo de dirección influye realmente en los comportamientos frente al dirigente? ¿Por qué? Si es así, ¿de qué forma?
5. ¿Le gustaría trabajar para Michel? ¿Qué le sugeriría?

# Capítulo 6

## Dirigentes con estudios universitarios: Innovadores o reproductores

ALAIN FAYOLLE

*EM Lyon, Francia*

SALMA FATTOUM

*EM Lyon, Francia*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Distinguir las características de los dirigentes *innovadores* y de los *reproductores*.
- Explicar la importancia de la creatividad y la innovación para una PYME.
- Comprender los factores que determinan los comportamientos de los dirigentes, según el tipo de formación que éstos recibieron.
- Observar desde otra perspectiva a los dirigentes de PYMES.
- Conocer la trayectoria que permite a los egresados de las universidades tener acceso a las funciones de dirección de una PYME.
- Comprender que el comportamiento innovador está más vinculado con un proceso y un contexto que con una característica individual.
- Analizar las situaciones y los comportamientos innovadores dentro de un contexto de PYMES.

La creación de una empresa puede inscribirse en cualquiera de las siguientes lógicas de acción: imitación, reproducción e innovación (Bruyat, 1993). Un individuo que elige la lógica de la reproducción pretende realizar por su cuenta la labor que efectuaba en un empleo. El imitador trata de crear una empresa siguiendo una forma bien establecida, pero no siempre cuenta con las competencias ni con los recursos necesarios para ello. La lógica de la innovación se basa en la introducción de nuevos productos o servicios, o de nuevas tecnologías y prácticas. La innovación corresponde a una situación donde la incertidumbre ligada a la novedad suele ser más importante.

¿La innovación será asunto de todos los emprendedores y de todos los dirigentes de PYMES, o concierne solamente a ciertas categorías de ellos? Las tipologías muestran, siguiendo el ejemplo de Laufer (1975), que el dirigente innovador, en general, posee una formación académica sólida y ha tenido una carrera brillante en grandes empresas. Pensamos que la realidad no debería verse de una manera tan simplista y que el mundo de los innovadores se rige por leyes bastante más complejas.

En este capítulo describiremos a los dirigentes de PYMES y sus formas de acceso a las funciones de dirección. Luego, nos ocuparemos de los dirigentes reproductores y de los innovadores, cuya formación influye sobre sus orientaciones conductuales. Sin embargo, mostraremos que una empresa y su dirigente generalmente combinan los atributos de innovación y de reproducción, antes que optar por unos u otros.

## Dirigentes de pymes: Una mirada a sus tipos y perfiles

Existen numerosas tipologías para caracterizar a los dirigentes de PYMES. Weber (1988) estableció dos categorías según un enfoque que, en primera instancia, opone al dirigente *innovador* y al dirigente *reproductor*:

1. *Los emprendedores*: Son propietarios dirigentes de PYMES sumamente innovadores, con espíritu capitalista y cultura emprendedora.
2. *El grupo patrimonial*: Este grupo representa a la gran mayoría de los propietarios dirigentes de PYMES; a menudo son rutinarios, conservadores y autoritarios, y poseen una acendrada cultura patrimonial, así como un fuerte espíritu de independencia.

Algunos otros trabajos consideran que el acceso a la función de dirigente de una PYME industrial se divide en tres principales vertientes (Bunel y Saglio, 1979), las cuales determinan los tipos de dirigentes. Los *fundadores*, con escasa o nula instrucción, son propietarios del capital. Los *herederos* son poco instruidos en la primera generación; luego, poco a poco, a medida que se alejan generacionalmente del fundador, comparten la propiedad con los demás miembros de la familia. Los *ingenieros*, egresados de las grandes escuelas en el área, no tienen participación en el capital de la empresa. Existe un cuarto tipo de dirigentes que surgió desde principios de la década de 1980: los *rescatadores*. Estos últimos, luego de hacer carrera como ejecutivos en PYMES, se encuentran en una situación donde les es posible asumir el control de una empresa, ya sea la misma en la que trabajaron o alguna otra, en el momento de una declaración de quiebra, por ejemplo. En esas condiciones, se convirtieron en propietarios dirigentes de la empresa (Saglio, 1984).



En Francia, los perfiles y la formación de los dirigentes de PYMES han sido objeto de numerosos estudios que apuntan hacia la aparición y el desarrollo de un nuevo perfil: los emprendedores que tienen un nivel académico muy elevado gracias a su formación en escuelas y universidades de prestigio. Así pues, parece que el perfil de los dirigentes de PYMES ha evolucionado en el curso de los últimos años. En efecto, el nivel de formación académica de los dirigentes tiende a elevarse en proporciones muy significativas.

Silvestre y Goujet (1995) confirman este resultado en un estudio que realizaron en la región de Ródano-Alpes en 1995. En ese trabajo, definen tres tipos de dirigentes. El primero es el *dirigente autodidacta*, sin formación académica o con estudios, a lo sumo, de nivel bachillerato. Los dirigentes que pertenecen a este tipo, en general, son los fundadores de su propia empresa. El segundo tipo es el de los *gerentes*, dotados de experiencias múltiples. Los dirigentes que pertenecen a esta categoría tienen formación como ingenieros y tuvieron acceso a la función de dirigentes al comprar una empresa, o luego de que el consejo de accionistas los eligió para el cargo. Su experiencia profesional consiste en dirigir una empresa o en ejercer las funciones ejecutivas. El último tipo de dirigente es el *administrador estable*. Quienes se ubican en este grupo cursaron sus estudios en una facultad de administración o en una escuela superior de comercio. Además, tuvieron acceso a la función de dirigentes por la transmisión del cargo a través de la rama familiar o por la promoción interna después de haber ocupado otro puesto dentro de la misma compañía. En la muestra que seleccionaron los investigadores, la proporción de dirigentes con una formación de estudios superiores es del 83 por ciento.

## Dirigentes reproductores de pymes

Dentro de su concepción de la economía y de la industria, Jean-Baptiste Say (1972) distingue tres actores principales: el *sabio*, quien estudia las leyes de la naturaleza; el *emprendedor*, que utiliza los conocimientos del sabio para crear productos útiles a la sociedad; y el *obrero*, quien trabaja bajo las órdenes de los dos primeros. De cierta forma, el dirigente reproductor es el obrero de Say, pues aplica las fórmulas que inventó el sabio y que utilizó el emprendedor para innovar con éxito.

El cuadro 6.1 presenta un caso de dirigente reproductor de una PYME. En este ejemplo, el acceso a la función de propietario dirigente se inscribe en una lógica de reproducción pura. Es posible comparar la conducta inicial de Antoine con su comportamiento ulterior como dirigente, el cual más bien se basa en una lógica de oportunidad. El caso ilustra que lo que es verdad hoy, tal vez no lo sea mañana.

**Cuadro 6.1** Dirigente reproductor de PYME

Antoine trabaja en una empresa que ha pasado por dificultades. Un día, la empresa enfrentó la quiebra, y una familia europea asumió el control del sector del que formaba parte. Antoine se convirtió así en el dirigente de una pequeña filial de la que es enteramente responsable. Antoine es ingeniero y aprende poco a poco su oficio de dirigente de una PYME. Esta situación ha prevalecido por más de una década. Al acercarse a sus 40 años, Antoine, quien se ha perfeccionado en el campo de la administración, se siente cada vez más a disgusto. Por una parte, piensa que no tiene oportunidad de encontrar otro empleo que le permita satisfacer su estilo de vida; por otra, percibe una amenaza: la intención del grupo empresarial de abandonar la actividad que considera marginal. Antoine decide crear su propia empresa para realizar por su cuenta las actividades que desarrolló en su empleo anterior. En un oficio donde los márgenes son restringidos, logra asegurar el equilibrio financiero de su incipiente negocio, el cual conserva su pequeña dimensión. Tiempo después, Antoine aprovecha una oportunidad de subcontratación dentro del sector textil, que no tiene relación con su actividad inicial. Después de cinco años de existencia, la compañía se convierte en una PYME de 50 empleados que tiene éxito en un sector particularmente difícil.

Fuente: Adaptado de Bruyat (1993).

El centro de investigación EURO PYMES, del grupo de la Escuela Superior de Comercio (ESC) Rennes, en un estudio que realizó con 601 dirigentes de PYMES francesas, se interesó en un elemento esencial del comportamiento del dirigente: su voluntad de ser *anticipador*<sup>1</sup> o *seguidor* de la evolución del ambiente (Duchéneaut, 1997). En un primer momento, resultó que los dirigentes reproductores trabajan principalmente en los sectores de la industria y el comercio, y que la edad promedio del 55% de ellos era de 46 años. La tabla 6.1 indica que los dirigentes reproductores no son verdaderamente exportadores y que tienen una visión de la competencia restringida en particular dentro del ámbito regional. Muchos de ellos son presidentes y directores generales, y el 50% hace trabajar a un miembro de su familia dentro de la empresa aun cuando éste no sea el heredero principal. Estos dirigentes están poco orientados hacia el crecimiento y el desarrollo de la empresa.

Tabla 6.1 Características de los dirigentes reproductores de PYMES

Función del dirigente	
■ Presidente, director general	43 %
■ Gerente	31 %
■ Director general	19 %
Número de años de ejercer esa función	
	12
Origen de la posesión del capital	
■ Herencia	32 %
■ Compra	37 %
■ Creación	40 %
Un miembro de la familia trabaja en la empresa	
	50 %
Percepción de la competencia	
■ Regional	68 %
■ Nacional	36 %
■ Europea	13 %
■ Internacional	8 %
Rentabilidad de la empresa reproductiva	
	4.5 %
Evolución de la rentabilidad neta de la empresa desde hace 5 años	
	10.2 %
Deseo de desarrollar la empresa	
	26 %

Fuente: EURO PYMES, Base France (1997).

## Dirigentes innovadores de pymes

Para Schumpeter (1935), los individuos que son capaces de innovar merecen la designación de emprendedores. Estos individuos están dotados de capacidad creativa y dan prueba de iniciativa y voluntad. El dirigente innovador, de acuerdo con Say (1972), es un agente económico dinámico, dotado de una fuerte racionalidad, que es capaz de garantizar el equilibrio general.

<sup>1</sup>Utilizaremos los términos *innovador* y *reproductor*, y no los de *anticipador* y *seguidor* que emplea Bertrand Duchéneaut.

Los dirigentes innovadores sobrevaloran los verbos *construir, crear e imaginar*, muy asociados con el desarrollo y la innovación, así como los verbos *informar, comunicar y escuchar* (Duchéneaut, 1997), muy representativos de un estilo de administración que se basa más en la formación que en la experiencia. El cuadro 6.2 presenta un caso de dirigente innovador de PYME.

### **Cuadro 6.2** Dirigente innovador de PYME

Durante su trabajo como obrero en una empresa de transporte, un estudiante de ingeniería toma conciencia de un problema que se presenta en las operaciones de mantenimiento. Se da cuenta de que el sistema de carga y descarga de los camiones es muy lento y que puede provocar accidentes. La idea de encontrar una solución que permita unir una cubierta ligera (como una lona) a una estructura rígida comienza a germinar en su mente. Esta solución innovadora se inspira en el uso del mecanismo de cierre de las cremalleras.

Un año más tarde y luego de varios trabajos de investigación y desarrollo en los laboratorios universitarios, el joven logra desarrollar un prototipo y obtiene una patente. Poco tiempo después, funda su empresa. Sin embargo, la primera aplicación del nuevo sistema de fijación no es concluyente, y hay que esperar nuevas pruebas y varios años para que la empresa consiga imponer su concepto innovador en el mercado. Actualmente, la compañía cotiza en el mercado secundario y se ha convertido en un líder mundial en su nicho, al aprovechar las ganancias que su potencial de innovación ha generado.

De acuerdo con el estudio realizado por EURO PYME, la visión a mediano plazo de los dirigentes innovadores de PYMES es más o menos precisa. En su mayoría, están listos para instaurar cambios profundos dentro de la empresa y son miembros de alguna organización o asociación profesional.

La tabla 6.2 describe ciertas características de los dirigentes innovadores de PYMES.

**Tabla 6.2** Características de los dirigentes innovadores de PYMES

Función del dirigente	
■ Presidente, director general	55 %
■ Gerente	19 %
■ Director general	20 %
Número de años de ejercer esa función	10
Origen de la posesión del capital	
■ Herencia	19 %
■ Compra	33 %
■ Creación	56 %
Un miembro de la familia trabaja en la empresa	39 %
Percepción de la competencia	
■ Regional	46 %
■ Nacional	48 %
■ Europea	21 %
■ Internacional	26 %
Rentabilidad de la empresa innovadora	4,9 %
Evolución de la rentabilidad neta de la empresa desde hace 5 años	13,9 %
Deseo de desarrollar la empresa	60 %

Fuente: EURO PYMES, Base France (1997).

Al hacer una comparación con los dirigentes reproductores de PYMES de los que se habló en la sección anterior, se observa que la antigüedad en la función es sensiblemente menor en el caso de los dirigentes innovadores. Además, el origen del capital está claramente identificado: si bien algunos de ellos compraron la empresa y otros la heredaron, la mayoría de los innovadores son los fundadores de sus negocios. Por último, se observa que una de las diferencias esenciales y significativas entre los innovadores y los reproductores es la voluntad de desarrollar la empresa (60% en el caso de los innovadores, contra el 26% en el caso de los reproductores).

## Formación y carrera de los propietarios dirigentes

La formación, la experiencia y la carrera profesional, sin duda, desempeñan un papel relativamente importante en el comportamiento reproductor e innovador de los propietarios dirigentes. La tabla 6.3 da una primera idea de la distribución de esos dos comportamientos en función del nivel de formación académica.

**Tabla 6.3 Formación de los dirigentes de PYMES**

NIVEL DE ESTUDIOS	COMPORTAMIENTO REPRODUCTOR	COMPORTAMIENTO INNOVADOR
Menor a bachillerato	41%	35%
Bachillerato completo o bachillerato + 2 años de estudio	1%	13%
Bachillerato + 3 o 4 años de estudio	12%	12%
Bachillerato y más de 4 años de estudio	31%	40%
Titulado de una escuela superior de comercio	8%	14%
Ingeniero	15%	15%

Fuente: EURO PYME, Base France (1977).

De acuerdo con la tabla, el nivel de estudios es más alto en el caso de los dirigentes innovadores de PYMES que en los reproductores. Entre los titulados de estudios superiores, se observa una proporción bastante considerable de egresados de escuelas de comercio y de ingeniería. Cabe señalar también que los egresados de escuelas de ingeniería están representados en igual porcentaje entre los innovadores y los reproductores, mientras que los egresados de una escuela superior de comercio son casi dos veces más numerosos entre los innovadores.

También se puede pensar que el sistema educativo y la sociedad contribuyen a orientar el comportamiento de los estudiantes y de los futuros titulados, por medio de los tipos de conocimientos, de los procesos pedagógicos y de los modos de razonamiento que privilegian. La importancia que se concede en Francia a las matemáticas, a la abstracción, al pensamiento racional y lógico, así como a los procesos hipotético-deductivos ha llevado a ciertos responsables a considerar que el sistema educativo hipertrofia la parte del cerebro dedicada a la racionalidad y el análisis (el hemisferio izquierdo), y atrofia la región del cerebro que se encarga del enfoque global y sistémico, de la expresión artística, la imaginación y la creatividad (el hemisferio derecho).

En esas condiciones, las grandes escuelas y universidades tan sólo formarán administradores, incluso “superadministradores”, y abandonarán, de hecho, las competencias de innovación y de espíritu emprendedor. “Las empresas han estado administradas en exceso, en detrimento de la creatividad. La falta de imaginación y de emprendedores representa el declive de nuestras sociedades. Actualmente, tan sólo hay administradores”.<sup>2</sup>

Si bien esta afirmación parece fundamentada, al menos en parte, la realidad es más compleja y la situación es menos polarizada de lo que parece. Por una parte, las secuencias de innovación y reproducción bien pueden alternarse durante la carrera de un mismo individuo, quien representa el carácter dinámico del fenómeno. Por otra parte, si un individuo posee escasas aptitudes para la innovación, ya sea naturalmente o como resultado de una formación académica, es posible que su carrera, su ambiente, sus encuentros y sus descubrimientos lo orienten hacia la innovación y lo conduzcan a adoptar nuevos comportamientos.

## Estudio sobre la carrera de ingenieros emprendedores

A finales de la década de 1990 realizamos un estudio sobre la trayectoria de los ingenieros franceses titulados y su orientación emprendedora; este estudio permite comprender mejor la trayectoria de carrera, así como sus consecuencias sobre los comportamientos innovadores y reproductores (Fayolle, 2001). De acuerdo con los resultados obtenidos, los ingenieros emprendedores son asimilables con los propietarios directivos de PYMES. Al tratar de comprender mejor cómo es que los ingenieros tienen acceso a las funciones directivas, constatamos que su carrera no era sino consecuencia de su comportamiento.

La muestra utilizada estuvo compuesta de cuatro subpoblaciones:

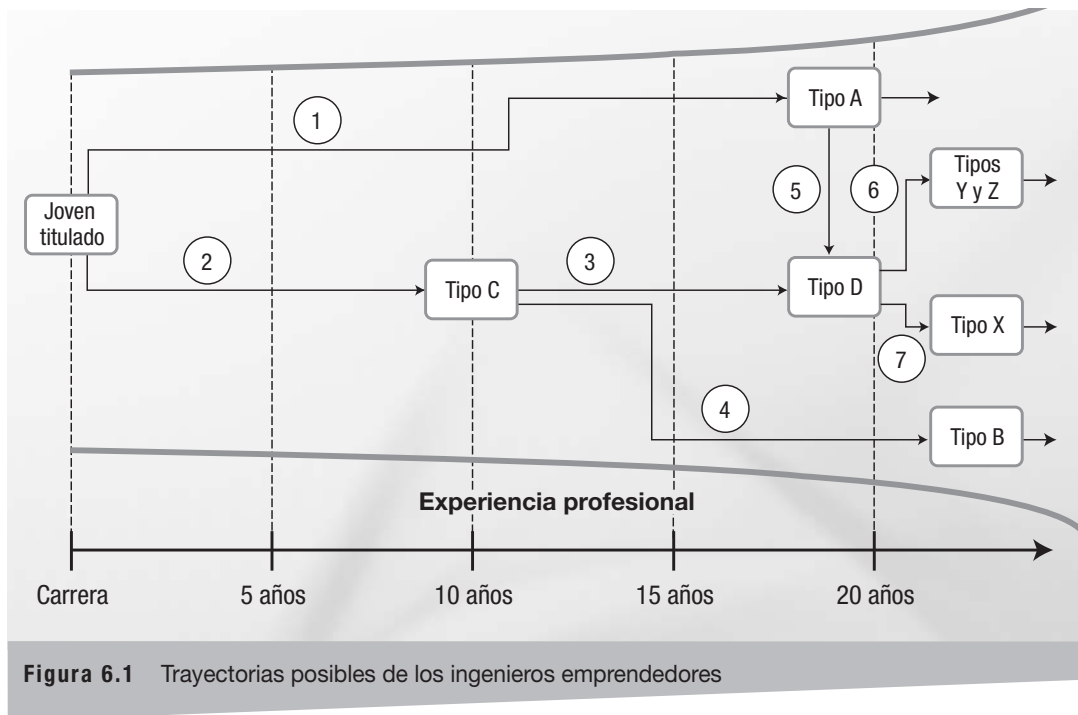
- 157 ingenieros que jamás habían sido emprendedores ni tampoco habían tenido la intención de convertirse en tales (tipo A);
- 135 ingenieros que jamás habían sido emprendedores y que habían abandonado la intención de convertirse en tales (tipo B);
- 186 ingenieros que jamás habían sido emprendedores, pero que tenían el objetivo de convertirse en tales (tipo C);
- 182 ingenieros emprendedores que habían creado o adquirido al menos una empresa (tipo D); dentro de este último grupo, 143 eran aún emprendedores en el momento del estudio.

Para comprender mejor la evolución y la trayectoria que conduce a los ingenieros a convertirse en emprendedores, trabajamos con el grupo de los 182 ingenieros emprendedores e identificamos tres tipos (o figuras), cuyas trayectorias y comportamientos difieren:

- 71 ingenieros emprendedores del tipo X;
- 87 ingenieros emprendedores del tipo Y;
- 24 ingenieros emprendedores del tipo Z.

La figura 6.1 muestra la trayectoria profesional de los ingenieros que fueron objeto del estudio. La figura pone en evidencia dos trayectorias principales en relación con la dimensión emprendedora. En primer término, el joven ingeniero titulado (JIT) lleva su carrera fuera de toda intención (o motivación) emprendedora (relación 1). En segundo lugar, el JIT, después de algunos años de experiencia profesional, toma la ruta del emprendedor como una opción factible de carrera (relación 2). Vamos a ocuparnos primero de estas dos trayectorias; más adelante examinaremos más de cerca al ingeniero emprendedor y las figuras que se relacionan con éste.

<sup>2</sup>Jean-René Fourtou, presidente y director general de Rhône-Poulenc, *Le Monde*, 27 de septiembre de 1993.



**Figura 6.1** Trayectorias posibles de los ingenieros emprendedores

## Trayectoria sin intención emprendedora

La primera trayectoria (relación 1) corresponde a la de los ingenieros que jamás han sido emprendedores y que tampoco han tenido la intención de convertirse en tales (se trata de los ingenieros del tipo A de la tipología mencionada anteriormente). El ingeniero del tipo A tiene alrededor de 45 años; su experiencia profesional es cercana a los 20 años. Tiene pocos hijos a su cargo, proviene de una familia donde el padre a menudo también es ingeniero y tiene una sólida formación científica y técnica. Su movilidad profesional y geográfica es escasa (no es extraño encontrar ingenieros del tipo A que jamás han cambiado de empresa); además, sus preferencias y su orientación profesional están muy ligadas a la esfera técnica. El ingeniero del tipo A busca más bien la seguridad en el empleo, la estabilidad y un cierto equilibrio entre la vida personal y la profesional. Su identidad profesional se basa en la experiencia, los valores y los conocimientos científicos y técnicos.

El ingeniero del tipo A no desea convertirse en emprendedor, ni considera la ruta del emprendedor; sin embargo, los “accidentes” de la carrera o los acontecimientos de la vida profesional pueden llevarlo a engancharse en esa ruta, casi a su pesar (relación 5). Esos accidentes y acontecimientos pueden estar relacionados con una ruptura en el campo laboral, ya sea potencial o real, con una insatisfacción profesional o con la necesidad de concluir una obra técnica que no podría llevarse a término dentro de la empresa por diversas razones (estratégicas, operacionales, relacionales, etcétera). El ingeniero del tipo A se embarca en la ruta del emprendedor dentro de una lógica de discontinuidad y desplazamiento, y con una motivación que ciertos autores califican como negativa (Shapero y Sokol, 1982). Cuando se convierte en emprendedor, el ingeniero del tipo A pone en acción su capital de conocimiento, competencias y relaciones de carácter científico y técnico tanto en su proyecto como en su empresa.

## Trayectoria hacia las funciones con fuerte contenido administrativo

---

La segunda trayectoria que muestra la figura 6.1 es la de los ingenieros que, muy rápidamente, manifiestan el deseo y el objetivo de convertirse en emprendedores (relación 2). Nunca han sido emprendedores, pero desean serlo. La edad media de estos ingenieros (tipo C), emprendedores potenciales, es de 35 años; su experiencia profesional rebasa ligeramente los 10 años. El ingeniero del tipo C ha tenido una formación complementaria, sobre todo en el campo de la administración, lo cual le ha dado una apertura importante hacia la empresa, sus numerosas dimensiones y su complejidad relativa. La movilidad profesional y geográfica de los ingenieros del tipo C es considerable, y el principio de su carrera se desarrolló dentro de una diversidad de funciones, que incluyen experiencia en áreas no vinculadas con la esfera técnica. La identidad profesional de los ingenieros del tipo C tiene como eje los mandatos y los principios jerárquicos. Los valores empresariales parecen predominar.

El ingeniero del tipo C tiene el objetivo de convertirse en emprendedor, pero concede igual importancia a las trayectorias profesionales ligadas a la administración de empresas. Así pues, su trayectoria puede llevarlo a su objetivo o a trabajar como asalariado dentro de las grandes empresas o en las PYMES. En este caso, la orientación profesional que él privilegia es la de la ruta jerárquica y de la administración. Esas trayectorias posibles se ilustran en la figura 6.1: la relación 3 indica que el ingeniero del tipo C tiene éxito en una situación como ingeniero emprendedor (ingeniero del tipo D); la relación 4 indica que el ingeniero no se convierte jamás en emprendedor y que abandona la intención de convertirse en tal (ingeniero del tipo B), por diversas razones vinculadas con su contexto personal, familiar o profesional.

El ingeniero del tipo C que no se convierte en emprendedor se encuentra en la posición y la situación del ingeniero del tipo B. Este tipo de ingeniero tiene la edad promedio más elevada (48 años) de nuestra muestra y su experiencia profesional es la más importante en términos de tiempo (23 años). El ingeniero del tipo B tiene responsabilidades familiares elevadas. Su formación complementaria le permite contar con sólidas competencias dentro del campo de la administración. En su carrera ha privilegiado la ruta jerárquica y la de la administración, dentro de funciones diversificadas, abiertas y globales, muy a menudo en las grandes empresas. El ingeniero del tipo B tiene una gran movilidad profesional y geográfica. Busca la seguridad y la estabilidad en sus elecciones de carrera; además, concede gran importancia al prestigio del empleo, así como a la visibilidad del estatus y de las acciones. Su apego a la profesión es muy notable. El ingeniero del tipo B manifiesta un grado de satisfacción profesional elevado.

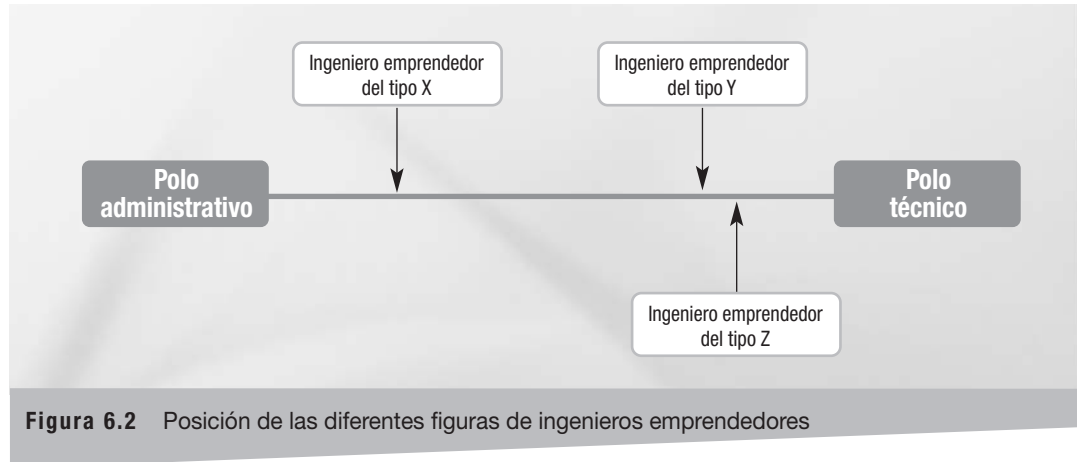
## Trayectorias y figuras del ingeniero emprendedor y carácter discriminante y estructurador de la dimensión técnica

---

El ingeniero emprendedor (tipo D) tiene un poco más de 47 años, en promedio; su experiencia profesional, diversificada en el plano de las funciones y de las situaciones, es de alrededor de 22 años. Su formación complementaria es abierta y variada, y muestra una gran movilidad profesional.

Un ingeniero que se convierte en emprendedor puede colocarse a lo largo de un eje entre los polos técnico y administrativo. Esta posición está vinculada con un proceso de desarrollo de carrera de los ingenieros, como describen notablemente Robin (1994), Bouffartigue (1994), Riverin-Simard (1984) o Lojkine (1992). Cualquiera que sea su edad, el ingeniero puede, en el momento en el que se convierte en emprendedor, encontrarse en una etapa técnica de su carrera

o en situaciones que requieren de competencias en administración. Entre los ingenieros emprendedores de la muestra, se pusieron en evidencia tres figuras distintivas de ingenieros emprendedores (tipos X, Y y Z), como se observa en la figura 6.2.



**Figura 6.2** Posición de las diferentes figuras de ingenieros emprendedores

La posición del ingeniero emprendedor puede estar más próxima al polo técnico. En ese caso, por convención, se trata de un “ingeniero emprendedor técnico” (este estatus se aplica a los tipos Y y Z de los ingenieros emprendedores). La posición del ingeniero emprendedor también podría estar más próxima al polo administrativo. En esas condiciones, siempre por convención, es “ingeniero emprendedor administrador” (este estatus se aplica a los ingenieros emprendedores del tipo X). En nuestra opinión, el ingeniero emprendedor administrador es, principalmente, el producto de las relaciones 2 y 3 de la figura 6.1, mientras que el ingeniero emprendedor técnico proviene más bien de la relación 1. El perfil y las características del ingeniero del tipo A son similares a las del ingeniero emprendedor técnico, mientras que el ingeniero emprendedor administrador presenta similitudes con los ingenieros de los tipos B y C.

El ingeniero emprendedor administrador (tipo X) es un emprendedor innovador, en la medida en que desarrolle regularmente innovaciones (en la acepción amplia del término) y lance al mercado un desafío tras otro. Su especialización técnica no entra por fuerza dentro del dominio de actividad de la empresa que él creó o adquirió. De hecho, innova en los campos de actividad terciaria que no tienen relación alguna con su experiencia profesional; así, moviliza menos su capital técnico que el ingeniero emprendedor técnico. La identidad profesional de este tipo de ingenieros tiene como eje las órdenes y la jerarquía, mientras que la identidad de los ingenieros emprendedores técnicos está centrada en la experiencia y la técnica.

El ingeniero emprendedor técnico (tipos Y y Z) manifiesta un claro comportamiento de reproductor. Utiliza su capital técnico en los dominios que pueden calificarse de cerrados, ya que están muy ligados a su experiencia profesional y a su especialización de ingeniero. Por el contrario, los espacios de los ingenieros emprendedores administradores son abiertos, porque no dependen de una especialización técnica. Los comportamientos de los ingenieros emprendedores técnicos se inscriben en una lógica de continuidad técnica y profesional muy acentuada.

La tabla 6.4 resume las características de los diferentes ingenieros propietarios directivos.



Tabla 6.4 Características de los ingenieros emprendedores

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	ADMINISTRADOR	TÉCNICO	SUPERTÉCNICO
Tipos de ingenieros	■ Ingenieros de los tipos B y C	■ Ingenieros de los tipos A y C	■ Ingenieros del tipo A
Comportamientos emprendedores	■ Orientación hacia las oportunidades ■ <b>Innovación</b>	■ Control de los recursos ■ Búsqueda de oportunidades controlables ■ <b>Reproducción</b>	■ Control de los recursos ■ <b>Reproducción</b>
Dominios de innovación	■ Servicios ■ Productos	■ Tecnologías	■ Tecnologías ■ Desarrollo de tecnologías
Tipos de actividad	■ Comercio ■ Distribución ■ Servicios ■ Asesoría	■ Industria ■ Construcción ■ Ingeniería civil ■ Asesoría	■ Industria ■ Alta tecnología ■ Construcción ■ Ingeniería civil

**CONCLUSIÓN** Los dirigentes de PYMES con estudios universitarios poseen características distintivas. Su formación académica y el capital intelectual y social del que disponen los orientan hacia carreras y funciones fuera del mundo de las PYMES y de la creación de la empresa. La enseñanza que recibieron modeló sus comportamientos y desarrolló en exceso la parte racional de su cerebro. Algunos de ellos llegan a ejercer las funciones de dirigentes de PYMES porque están impulsados por motivaciones sólidamente ancladas, o fuertemente influidos por su ambiente familiar, o se encuentran atrapados en un callejón sin salida, o son “víctimas” de un accidente de carrera. Si, de manera general, la enseñanza superior no prepara para la innovación, entonces, la diversidad y la singularidad de la trayectoria de los titulados constituyen los reservorios de oportunidades y de innovaciones que muchos de ellos aprovechan.

**RESUMEN** La creación de una empresa puede inscribirse dentro de alguna de dos lógicas de acción: la reproducción y la innovación (Bruyat, 1993). La lógica de la innovación se basa en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, o de nuevas tecnologías y prácticas. La innovación corresponde a una situación donde la incertidumbre asociada con la novedad suele ser muy importante. En respuesta, según la lógica de la reproducción, el individuo busca hacer por su cuenta la labor que desempeñaba en su empleo anterior.

Jean-Baptiste Say, dentro de su concepción de la economía y de la industria, distingue tres actores principales: el sabio, quien estudia las leyes de la naturaleza; el emprendedor, que aprovecha los conocimientos del sabio para crear productos útiles a la sociedad; y el obrero, quien trabaja bajo las órdenes de los anteriores. De cierta manera, el dirigente reproductor es el obrero de Say, ya que aplica las fórmulas que inventó el sabio y que fueron objeto de innovaciones realizadas con éxito por el emprendedor. Por otro lado, el dirigente innovador es un agente económico dinámico, dotado de una fuerte racionalidad, y es capaz de garantizar el equilibrio general. Los tipos de dirigentes de PYMES innovadores y reproductores manifiestan sus características peculiares en relación con la formación y los comportamientos emprendedores.

Este capítulo describe a los dirigentes reproductores e innovadores de PYMES, y trata de relacionar los niveles de formación y sus contenidos con esas orientaciones conductuales.

## Conceptos clave

- Dirigente innovador de PYME
- Dirigente reproductor de PYME
- Emprendedor
- Formación
- Innovación
- Jóvenes titulados
  - de escuelas de comercio
  - de ingeniería
- Orientación conductual
- Tipología
- Visión

## Preguntas

1. ¿Cómo se puede definir a un dirigente de PYME?
2. ¿Cuáles son las características que distinguen a los dirigentes innovadores de los dirigentes reproductores?
3. ¿En qué medida la formación de un dirigente puede influir en su comportamiento como administrador en el seno de una PYME?
4. ¿Los dirigentes de PYMES son moldeados por el medio del que provienen o por el medio en el que trabajan?
5. ¿La innovación tiene relación con el espíritu emprendedor?
6. ¿Es posible ser emprendedor y reproductor al mismo tiempo?
7. ¿Los ingenieros dirigentes son diferentes de los dirigentes que siguieron otros caminos de formación?

## Referencias

- Bouffartigue, P. (1994). "Ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de carrière", *Revue française de sociologie*, vol. 35, núm. 1, pp. 69-100.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, tesis de doctorado en Ciencias de la Administración, Grenoble II, Université Pierre-Mendès-France.
- Bunel, J. y Saglio, J. (1979). *L'action patronale, du CNPF au petit patron*, París, Presses universitaires de France.
- Duchêneaut, B. (1997). *Les dirigeants de PME "anticipateurs/innovateurs" et "suivers": une typologie comparative*, Cahier de recherche, groupe ESC Rennes.
- Fayolle, A. (2001). "D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs", *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, núm. 1, pp. 77-98.
- Laufer, J. (1975). "Comment on devient entrepreneur", *Revue française de gestion*, núm. 2, pp. 11-26.
- Lojkine, J. (1992). *Les jeunes diplômés: un groupe social en quête d'identité*, París, Presses universitaires de France.
- Riverin-Simard, D. (1984). *Étapes de vie au travail*, Montreal, Saint-Martin.
- Robin, J. Y. (1994). *Radioscopie de cadres: itinéraire professionnel et biographie éducative*, París, L'Harmattan.
- Saglio, J. (1984). "Les ingénieurs sont-ils des patrons comme les autres?", *Culture technique*, núm. 12, pp. 93-101.
- Say, J. B. (1972). *Traité d'économie politique*, París, Calman-Lévy.
- Schumpeter, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, París, Dalloz.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982). "The Social Dimensions of Entrepreneurship", en *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, Prentice Hall, pp. 82-113.
- Silvestre, H. y Goujet, R. (1995). *Approche typologique du tissu industriel des PMI indépendantes et filiales de groupe de la région Rhône-Alpes, à partir de facteurs constituant la démarche stratégique de leurs dirigeants*, Rapport de recherche de l'IRE (Groupe ESC Lyon); septiembere.
- Weber, H. (1988). "Cultures patronales et types d'entreprises: esquisse d'une typologie du patronat", *Sociologie du travail*, núm. 4, pp. 558-566.

## Pierre, ¿un reproductor o un innovador?

**P**ierre realizó estudios técnicos. Obtuvo su título de ingeniero en la Escuela de Artes y Oficios hace 20 años. Después de haber trabajado en diferentes empresas, creó su propia fábrica de embalajes de plástico con 10,000 euros. Conoce bien el mercado y desea posicionarse dentro de un nicho prometedor al poner en marcha una máquina que sella e imprime las bolsas de plástico en una sola operación.

Al principio, tuvo muchas dificultades; debía trabajar intensamente, él solo, desde muy temprano en la mañana hasta bien entrada la noche. Pero no debe nada a nadie. Su empresa cuenta actualmente con 28 empleados: 23 mujeres y cinco hombres, todos originarios del país.

Pierre dirige su empresa solo. “Los negocios son difíciles, pero tengo un representante, Bernard Janvier, un compañero de escuela que conozco desde hace mucho tiempo. Trabaja bien y yo confío en él. Es él quien visita a los clientes, pero los pedidos llegan a menudo sin que él se entere. También cuento con un jefe de taller, pero, en principio, yo ajusto las máquinas. La señora Berger se ocupa de la oficina, junto con una joven a quien contraté el año pasado. El contador viene una vez al mes, lleva todo al corriente, porque, sinceramente, ¡el papeleo no es mi fuerte!”.

Pierre construyó una fábrica hace tres años, pero no ha tenido tiempo de terminar de acondicionarla. El año que debía equiparla, su empresa se convirtió en una sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Desde hace dos años, ha tenido serias dificultades en el área de tesorería. Tuvo tratos con la Banca Popular, pero después se cambió al banco Sociéte Générale.

Para retomar el camino rápidamente, Pierre construyó una casa a cinco kilómetros de la fábrica, y su esposa tiene una pequeña estética en la ciudad vecina. Nunca están en casa antes de las 8 de la noche.

Pierre acaba de arreglar una nueva máquina que puede fabricar bolsas de plástico de más de 100 cm de longitud con asas. “No sé si se puedan vender, pero soy el único que las fabrica”.

Pierre debe contratar al personal, pero el futuro de la empresa es incierto; además, los empleados no tienen ganas de trabajar. “Sin embargo, siempre les he pagado cada mes, y me enteré por un representante que mi competidor principal acaba de despedir a cinco personas. Si hubiera limitado mis horas de trabajo a 39 por semana, no estaría donde estoy ahora. Pero, ¿qué quiere usted? Cuando se trabaja por cuenta propia, no se lleva conteo de las horas”.

 Preguntas

1. ¿Cuál es su diagnóstico de la situación de esta pequeña empresa?
2. ¿Cómo considera usted que es la relación entre Pierre y su empresa? ¿Pierre es un reproductor o un innovador?
3. ¿Qué recomendaciones haría usted a Pierre para ayudarlo?

# Capítulo 7



# Capítulo 7

## Práctica intraemprendedora y visionaria

LOUIS JACQUES FILION

*Cátedra del espíritu emprendedor*

*Rogers-J. A. Bombardier*

*HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Saber qué es un intraemprendedor.
- Distinguir las diferencias entre emprendedor, intraemprendedor y extraemprendedor.
- Comprender los modos de pensamiento y las formas de actuar del intraemprendedor.
- Ser capaz de concebir y de llevar a la práctica un sistema de actividades intraemprendedoras gracias al desarrollo de un modo de pensamiento proyectivo y visionario.
- Ser capaz de practicar actividades intraemprendedoras, en particular, en un contexto de PYMES.
- Disponer de información que le permita concebir un programa y las actividades intraemprendedoras dentro de una empresa.
- Saber reconocer y apoyar a los intraemprendedores.

En los últimos años, tanto la práctica emprendedora como la intraemprendedora se han desarrollado considerablemente. El número de cursos que se imparten sobre la materia y el interés que despiertan estos temas en las empresas, así como en las publicaciones dedicadas a la administración, dan testimonio de este fenómeno. ¿De qué manera reflexiona y actúa un intraemprendedor? ¿Cuáles son las prácticas administrativas que deben realizarse para apoyar la cultura y las actividades intraemprendedoras dentro de las PYMES? Tal es la esencia de nuestra propuesta en este capítulo.

Antes de entrar en materia, veamos qué se entiende por los términos clave utilizados en este texto. El emprendedor se define como una persona que aporta innovaciones, actúa de manera diferente y propone novedades —ya sea en productos, mercados o formas de proceder—, cuyo efecto es el de agregar valor.

El intraemprendedor es un individuo que desempeña el papel de emprendedor dentro de las organizaciones. Para considerarse como un intraemprendedor, un individuo debe, al igual que el emprendedor, haber elaborado e implantado una innovación: concebir y lanzar un nuevo producto o servicio, conquistar nuevos mercados, o establecer nuevas formas de actuar. El extraemprendedor es una persona que, al crear una empresa, continúa haciendo por su cuenta aquello que hacía anteriormente como intraemprendedor dentro de una organización.

El presente capítulo se desarrolla en dos partes. En primer lugar, examinaremos el modelo de práctica intraemprendedora, que se deriva de los estudios realizados en relación con los intraemprendedores que trabajan en los sectores público y privado.<sup>1</sup> Esta primera parte se dirige a la gente que desea adoptar un comportamiento intraemprendedor. No nos limitaremos a describir los sistemas de actividades: también describiremos modos de pensamiento que permiten concebir y llevar a la práctica un sistema de actividades intraemprendedoras.

Luego, en un segundo momento, sugerimos algunas prácticas de administración tendientes a favorecer el espíritu intraemprendedor en las organizaciones, en particular dentro de las PYMES. Esta segunda parte se dirige, sobre todo, a quienes dirigen una PYME o que se preparan para dirigir una empresa de ese tipo, con vistas a hacer de ésta una entidad innovadora y centrada en el crecimiento.

## ■ Práctica intraemprendedora y modelos visionarios

Numerosos investigadores se han interesado en las prácticas intraemprendedoras, entre los que destacan: Allali (2005), Allali y Fillion (2003), Basso (2004 y 2005), Burns (2005), Carrier (1997), Fayolle (2003a, b y 2004), Fayolle y Fillion (2006), Morris y Kuratko (2002), Pinchot (1986), Pinchot y Pellman (1999), y Verstraete (2000). Estos autores estudiaron a los intraemprendedores y esbozaron modelos de actividades a partir de sus investigaciones sobre esa temática.

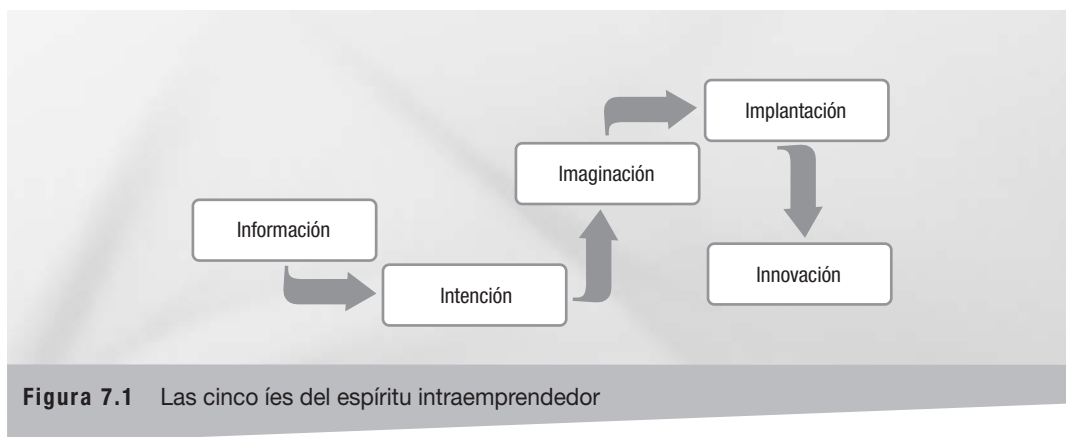
---

<sup>1</sup>Estos modelos se derivan tanto de los estudios realizados sobre el tema, como de nuestras propias investigaciones en el campo; analizamos las actividades de unos 30 intraemprendedores que trabajan en diversos contextos organizacionales. Estas investigaciones se realizaron en el marco de diferentes proyectos, a lo largo de 20 años.

Como investigadores, buscamos identificar modelos, variables de referencia y parámetros que permitan definir los enfoques intraempresariales que dinamizan a las empresas. El texto que se presenta a continuación se inspira en los escritos de esos autores y en nuestras propias investigaciones sobre el tema (Filion, 1989, 1990a, b, 1991, 2002 y 2004). El objetivo es exponer algunas reflexiones que ayuden a quienes desean actuar de manera intraempresarial a prepararse mejor para tal efecto.

## Las cinco íes del espíritu intraempresarial

Podemos resumir la trayectoria intraempresarial en las cinco íes representadas en la figura 7.1.



En resumen, lo que importa para el visionario es contar con un marco de pensamiento y de acción estructurado. Para ello, el futuro intraempresarial podrá remitirse a las ocho etapas del proceso descrito en el cuadro 7.1.

### Cuadro 7.1 Etapas del pensamiento y de la acción de los intraempresariales

1. Reflexionar sobre uno mismo, sobre su situación y sobre sus objetivos personales y profesionales.
2. Localizar un sistema organizacional y un puesto adecuados para la expresión intraempresarial.
3. Recabar información, delimitar los problemas y definir las necesidades de innovación.
4. Elegir el objetivo, así como prever un periodo de incubación y de comprensión profunda de la temática que se plantea como objetivo.
5. Elaborar una concepción visionaria.
6. Llevar a la práctica la innovación proyectada.
7. Efectuar los arreglos necesarios en función del contexto.
8. Evaluar el proceso y determinar los aprendizajes que se requieren para continuar.

En esta primera parte del capítulo, haremos hincapié esencialmente en las etapas 5 y 6 de este proceso, donde se delinea la esencia de los proyectos y de la actividad intraempresarial dentro de una compañía. Estas etapas también son, al parecer, las más difíciles de dominar por parte de los intraempresariales.

## Pensamiento proyectivo y visionario

El estudio de los emprendedores y de los intraemprendedores que hemos efectuado nos permite constatar que una de las características comunes a los dos grupos es que, tanto unos como otros, tienen que colocar en su sitio los hilos conductores de la visión de aquello que se quiere realizar (véase el capítulo 9). Los emprendedores y los intraemprendedores actúan a partir de un modo de pensamiento más proyectivo que el de la mayoría de los demás actores organizacionales. Ambos miran hacia el porvenir. Entre ellos, los proyectos evolucionan de la concepción a la realización, es decir, ambos saben concebir, pero también saben pasar a la acción.

Este proceso es continuo y se inscribe en una secuencia de acciones que, en primera instancia, aparentan ser un conjunto de elementos discontinuos, pero que terminan por constituir una trama, un conjunto amalgamado. El pensamiento lateral y el análisis sistemático están muy presentes. Este proceso es comparable con una telaraña. Con ello, queremos decir que el modo de pensamiento constituye una forma de actitud visionaria, un proceso de pensamiento proyectivo orientado hacia la concepción de los hilos conductores a partir de los cuales se definen los sistemas de actividad, para después llevar estos últimos a la práctica.

De hecho, la elaboración y el establecimiento de una visión nos parecen los principales rasgos distintivos de la actuación del emprendedor y del intraemprendedor. Los diferentes tipos de actores emprendedores formulan un pensamiento proyectivo orientado hacia la acción. Es difícil que un proceder innovador no vaya precedido de reflexión o de movimientos de interiorización que permitan al actor imaginar y representarse el porvenir en una forma determinada. Para llegar a actuar de manera diferente, primero hay que definir aquello que se desea hacer y visualizarlo, y determinar un marco propicio y coherente en el cual situar la innovación para volverla operacional. Por último, hay que hacer una prueba de energía y voluntad, de manera que pueda echarse a andar este proceso.

Heikki, durante años, leyó, observó, se interrogó y reflexionó sobre lo que podía hacer para estimular el desarrollo en su país, Finlandia. A partir de su trabajo dentro de una pequeña unidad de planeación del desarrollo, perteneciente a la universidad de Helsinki, este graduado en filosofía entrevistó el papel que podría desempeñar un centro de formación del espíritu emprendedor vinculado a esa institución. Fue así como propuso la creación de ese centro y luego asumió la dirección del mismo. Trabajó intensamente durante casi cinco años para hacer de ese centro un motor de desarrollo.

El centro se destacó en particular por lograr la transformación en emprendedores de trabajadores que se ubicaban en sectores que iban en declive. También hizo una contribución significativa a las culturas emprendedoras de numerosos países en vías de desarrollo.

La evolución de este intraemprendedor incluye dos etapas distintivas: un periodo de incubación (información, intención, imaginación) y de elaboración de la visión, seguido por los años en los que se pone en marcha el proyecto (es decir, la implantación que da por resultado la innovación). La primera etapa implica lecturas considerables, mucha reflexión y una gran recolección de información, mientras que la segunda implica trabajar para poner en marcha el proyecto alrededor de los objetivos establecidos durante la fase de concepción del mismo.

Estas dos etapas marcan el camino de la mayoría de los actores emprendedores que logran pasar de la concepción a la acción. En resumen, se distingue ante todo un gran compromiso, caracterizado por una reflexión profunda y por la recolección de información. Algunos califican esta etapa como el “periodo de incubación” del proyecto. Luego, se llega a la siguiente etapa, aquella en la que se da forma a las ideas articulándolas en torno de un eje central que constituye la visión. Después, viene la fase de poner en marcha el proyecto. Algunas empresas alientan estas actividades confiando alternativamente en sus administradores de las funciones jerárquicas y en los administradores que fungen como asesores.



## Visión y visiones

Se pueden distinguir tres grandes categorías de visiones: emergentes, centrales y complementarias. La visión central nacerá de las visiones emergentes, mientras que su realización y su evolución estarán ligadas al hecho de colocar en su sitio las visiones complementarias (véase el capítulo 9). La visión central implica dos componentes: el componente externo, que, para el emprendedor, se refiere a un nicho a ocupar dentro de un mercado, y el componente interno, que concierne al tipo de organización necesaria para conseguirlo.

En cuanto a la formación de la visión (o visiones), el camino del intraemprendedor se parece al del emprendedor. Mientras que este último tiende a desarrollar su acción en torno a una idea central, el intraemprendedor aspirará a construir visiones tanto emergentes como complementarias. Esas visiones no siempre se inscriben dentro de la lógica de la visión central y, por lo tanto, ejercen efectos sobre ésta, así como sobre la cultura empresarial. De esa forma, se generará un clima organizacional donde se permita y se valore el hecho de hacer más que el mínimo demandado para cumplir una tarea, donde habrá que comprometerse a fondo con aquello que se realiza, como si se tratara de una empresa propia.

## Visionarios y visualizadores

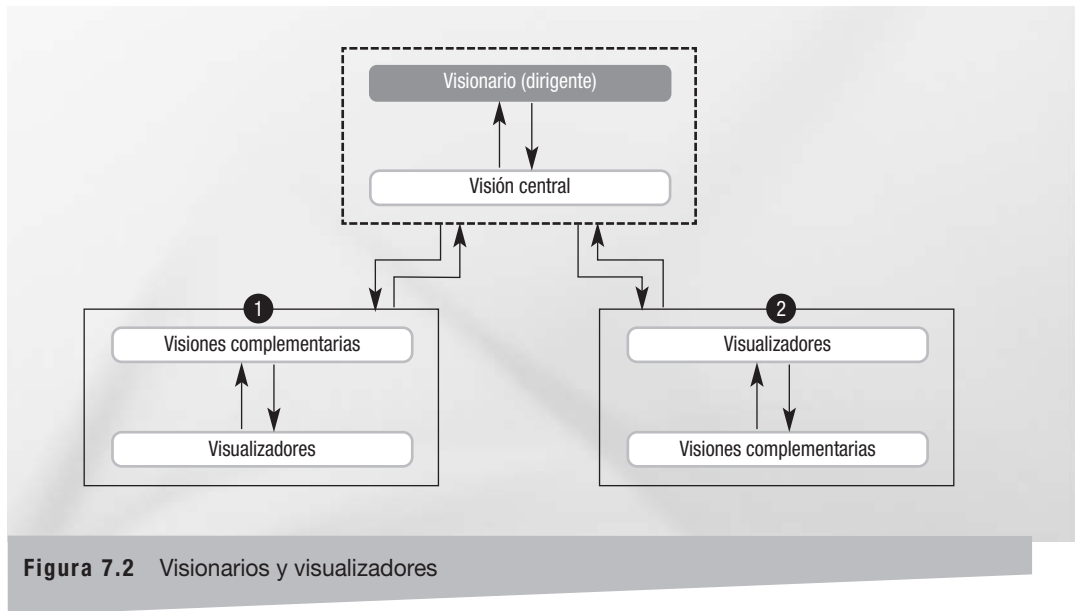
El emprendedor propietario dirigente es un visionario, un individuo centrado en la realización de una visión central. Por otro lado, el intraemprendedor es un visualizador, es decir, un individuo que concibe y concreta las visiones emergentes, al igual que las complementarias a la visión central, la cual emana del dirigente de la organización. El intraemprendedor, ante todo, debe entender el proceso visionario del dirigente, ya sea que esté formulado explícitamente (en este caso, será más fácil de comprender) o de manera implícita.

Durante el proceso de creación de una empresa, o en el caso de una empresa muy pequeña, el visionario, desde el inicio, tendrá que ubicar en su sitio la mayor parte de las visiones complementarias. Pero tan pronto como una empresa comience a crecer, el visionario deberá, si quiere realizar su visión central, recurrir a colaboradores que lo ayuden a elaborar las visiones complementarias.

El dirigente emprendedor contratará a colaboradores que, ante todo, deberán entender su proceso visionario y cumplir cabalmente con lo que se les pide al efectuar actividades que contribuyan a materializar la visión. Después, de manera gradual y una vez que hayan asimilado el proceso, algunos de esos empleados podrán convertirse en visualizadores y sugerir al emprendedor las visiones complementarias que ayudarán a mejorar la concreción de la visión central. Con el tiempo, ciertos visualizadores propondrán también visiones embrionarias, las cuales permitirán agregar nuevos productos y contribuirán a ampliar la visión central.

Ya sea que se trate de una PYME o de una empresa grande, el dirigente visionario, si quiere progresar, tendrá la necesidad de rodearse de visualizadores, es decir, de gente capaz de concebir y de realizar las visiones complementarias. Esto forma parte del contrato psicológico que se establece entre el dirigente y las personas que éste contrata: “Esto es lo que tú puedes esperar de mí y de la organización, y esto es lo que nosotros esperamos de ti”.

En la práctica, este proceso se desarrolla en alguna de las siguientes formas: el visionario determina las visiones complementarias a realizarse y, a continuación, debe encontrar a los visualizadores para realizarlas (primer caso). En los otros casos, el visionario encuentra visualizadores que adquirieron una competencia distintiva dentro de un campo determinado, y los llama para que realicen una o más visiones complementarias dentro de su campo (segundo caso). Este proceso se ilustra en la figura 7.2.



**Figura 7.2** Visionarios y visualizadores

## Visualizadores y visionarios

Nos interesa analizar el proceso inverso al que acaba de describirse. En efecto, el visualizador que coloca en su sitio una o más visiones emergentes o complementarias refuerza, por ese mismo hecho, la visión central que inspira el dirigente visionario.

Estas visiones se articulan alrededor del sistema de relaciones del intraemprendedor. En una PYME, el principal elemento del sistema relacional del intraemprendedor es, muy a menudo, el propietario dirigente de la compañía. Las visiones terminarán por encauzar hacia el visionario los efectos que pueden convertirse en estimulantes, y ello ocurre de dos maneras: 1. la visión realizada se integra directamente en la visión central para consolidarla, o 2. no se integra a ésta en lo absoluto. Si este último es el caso, no hay duda de que el hecho no ejercerá efectos sinérgicos sobre la visión central, lo que es particularmente verdadero en las burocracias o dentro de las organizaciones en las cuales no existe visión central (tercer caso).

Si la empresa está dirigida por un visionario, será posible recuperar y también investigar las visiones que generan los visualizadores. En este caso, la visión central podrá evolucionar más rápidamente, o bien, ampliarse. Eso llevará al dirigente visionario a reordenar su visión central para incorporarle sus nuevas visiones consideradas como atractivas (cuarto caso). El proceso se ilustra en la figura 7.3.

Paul comenzó su carrera de contador trabajando en un pequeño establecimiento. De inmediato, se distinguió por sus capacidades de generalista, así como por la calidad y la pertinencia de los consejos de administración que daba a los clientes, la mayoría de los cuales eran dirigentes de PYMES. Muy pronto obtuvo el reconocimiento del presidente y director general de su empresa, quien le confió el encargo de concebir y organizar las actividades de asesoría de administración dirigidas a los clientes dueños de PYMES.

Diez años más tarde, después de haber aportado muchas innovaciones a su trabajo, Paul se convirtió en asociado y responsable del servicio de asesoría de administración. La empresa se dio a conocer por el valor agregado de este servicio, lo que le permitió registrar un gran crecimiento. Actualmente, Paul dirige a ocho de los 27 empleados de la empresa. Su aptitud como visualizador

hizo de él un visionario, y en la actualidad es él quien realiza las contribuciones que se consideran más importantes para la orientación de la empresa, su renovación y la expresión de sus capacidades de innovación dentro del mercado.

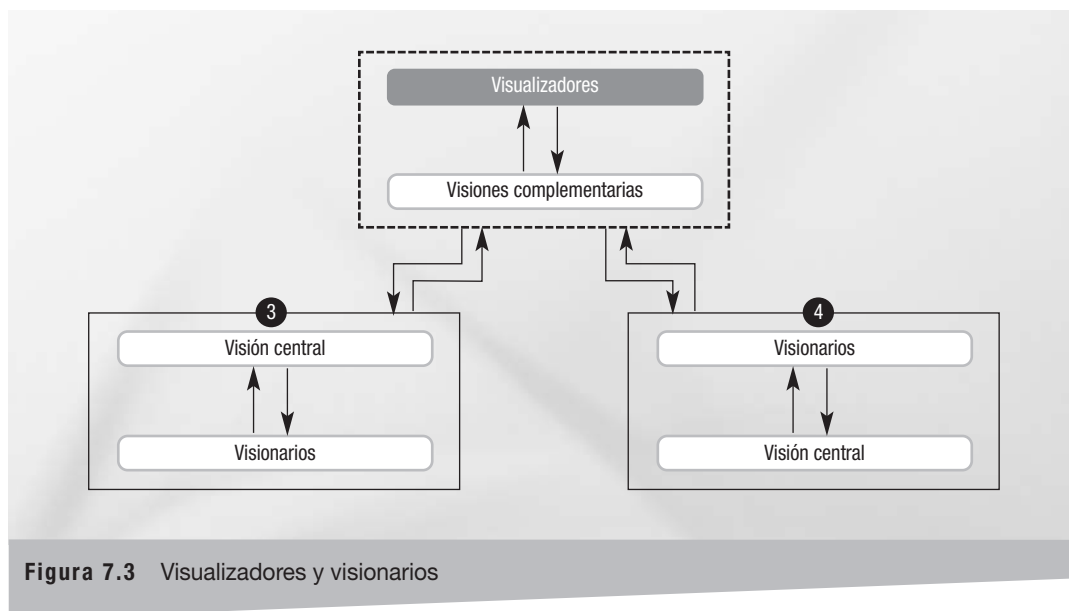


Figura 7.3 Visualizadores y visionarios

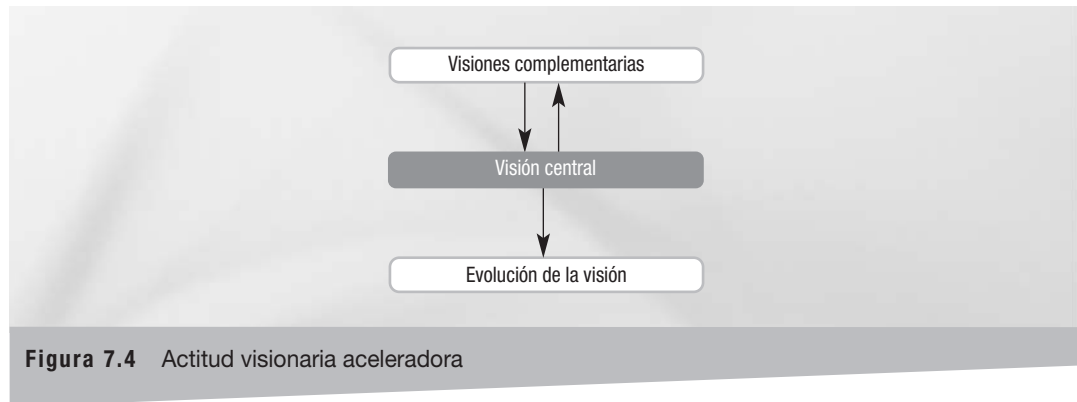
## Introducción a la práctica visionaria

La práctica visionaria supone que la gente sepa hacia dónde quiere llevar el dirigente a su empresa, quiénes están comprometidos en el proceso o quiénes desean hacerlo en el futuro. En el proceso visionario hay que mantener una comunicación constante entre los diferentes actores de la empresa, con la finalidad de facilitar los intercambios de puntos de vista sobre la progresión de la visión central, sobre las visiones complementarias, sobre la evolución y la realización de éstas, así como sobre los objetivos que hay que enfrentar e integrar. Esta comunicación debería permitir comprender el avance de las visiones y evaluar las complementariedades.

La práctica visionaria puede ser aceleradora o circumpolar. Es aceleradora cuando las visiones complementarias que desean o realizan los visualizadores apoyan la visión central y pueden hacerla progresar, por lo que quedan imbricadas directamente dentro de su lógica. Se observan los efectos aceleradores cuando se pasa de la velocidad de crucero a la celeridad, según el número y la importancia de las visiones complementarias engendradas (figura 7.4).

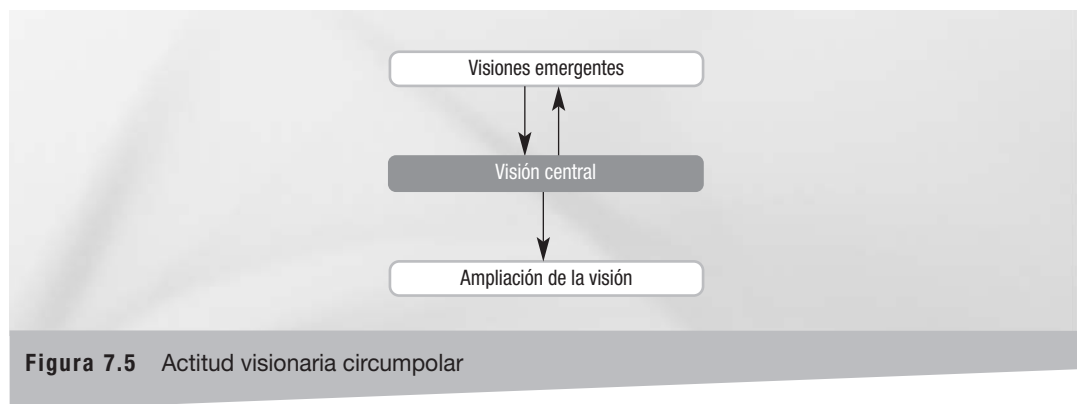
André fue contratado como contador y director adjunto de Pierre, poco después de que éste adquirió una pequeña empresa manufacturera que contaba con una decena de empleados. Mientras que Pierre dedica la mayor parte de su tiempo a la venta de productos y al reclutamiento de nuevos clientes, André se concentra en la revisión completa de los modos de administración y explotación de este pequeño negocio. Él reestructuró la empresa, eliminó los puestos de administración y responsabilizó a los empleados. También informatizó y automatizó las operaciones (con financiamiento de largo plazo) a un punto tal que los costos de explotación hicieron de esta pequeña empresa una gacela, ya que ha crecido con una rapidez excepcional dentro de su sector,

gracias a la calidad del trabajo, a la variedad de los productos ofrecidos y a los costos más bajos que los de la competencia. En cinco años, esta gacela se convirtió en uno de los líderes del sector: actualmente cuenta con 226 empleados y genera ganancias considerables.



**Figura 7.4** Actitud visionaria aceleradora

La práctica visionaria es circumpolar cuando se refiere a visiones emergentes que no necesariamente están ligadas a la visión central, pero que pueden insertarse en ésta para ampliarla, o para permitir a la compañía ocupar un espacio más vasto alrededor de la visión central en vías de realización (figura 7.5).



**Figura 7.5** Actitud visionaria circumpolar

Réjean trabajó durante 10 años en un gran corporativo que agrupaba a empresas con actividades dentro de los sectores de la impresión y las comunicaciones. Como intraemprendedor, lanzó numerosos productos. Con frecuencia se topaba con una pesada burocracia, lo que terminó por convencerlo de que sería ventajoso para él trabajar por su cuenta. De intraemprendedor, se convirtió en extraemprendedor. Él creó una empresa dentro del sector de la impresión. Como intraemprendedor frustrado, quiso fundar una compañía dentro de la cual las trabas a la expresión de la innovación se redujeran al mínimo.

Contrató a colaboradores intraemprendedores y muy experimentados, con quienes estableció un contrato psicológico que expresa fuertes aspiraciones hacia el crecimiento. Su visión se enfocó en los mercados meta y en los nichos con fuerte potencial de crecimiento. Su empresa permaneció como PYME durante menos de 10 años, ya que experimentó un crecimiento fulgurante en varios campos relacionados con su actividad inicial, como la publicación de semanarios, diarios y revistas, la edición e impresión de libros, la impresión comercial y una cadena de televisión.

Con su apoyo, sus colaboradores elaboraron y pusieron en marcha varias visiones emergentes dentro de los campos relacionados con el sector inicial y principal de su actividad, que es el de la impresión. Veinte años más tarde, Réjean dirige un corporativo que cuenta con unas 30 unidades, un buen número de las cuales son importantes PYMES, que emplean a algunos cientos de empleados.

## Práctica visionaria

Una de las características del intraemprendedor reside, desde luego, en su capacidad de diferenciarse. Quienes desean reclutar a intraemprendedores deberían estar atentos a este aspecto. Casi todos los intraemprendedores han vivido acontecimientos que los han colocado fuera de la norma.

Otra de las características del intraemprendedor es que se percibe, ante todo, como alguien que sirve a un cliente, y no como parte del engranaje de una empresa. En ese sentido, se le otorga la responsabilidad de definir lo que él cree que debe ser la misión de su sector de actividad, en función de las necesidades que percibe en su cliente. Se parece al emprendedor porque confía en su intuición y realiza aquello que cree que debe hacer para cumplir adecuadamente con el servicio, o para cumplir la tarea para la cual se le contrató.

Esa proclividad a definir lo que él cree que debe hacer es aún mayor cuando los roles y la misión, dentro del ambiente donde opera, no se han definido con claridad. Si bien para muchos empleados una situación similar podría servir de pretexto para descuidarse, el intraemprendedor verá en esto la ocasión soñada de liberar su energía y de expresar su creatividad en el sentido que él mismo haya elegido. Se trata de una de las dimensiones dentro de las cuales el intraemprendedor se parece al emprendedor: mientras que el primero define, estructura y hace funcionar con éxito un sector de actividad no estructurado al interior de una empresa, el segundo hace lo mismo con su compañía dentro del ambiente externo. En los dos casos, parece llevarse a la práctica el mismo proceso visionario. Sin embargo, el grado de riesgo no es el mismo para uno y para otro. Puesto que el emprendedor es dueño de la compañía, sus decisiones y actividades, en ocasiones, ponen en peligro la supervivencia misma de su PYME.

## Condiciones de la actuación visionaria

Los intraemprendedores se consideran gente capaz de introducir cambios dentro de una empresa. Una de las principales dificultades que encuentran la mayoría de los intraemprendedores es la administración del riesgo; habrá que determinar cuándo se van a introducir los cambios, dentro de qué servicio, hasta qué punto la empresa logrará absorber tales cambios, y cuáles son los apoyos posibles para llevar a la práctica esas novedades. Para reducir el riesgo de fracaso tanto como sea posible, la instauración de un marco visionario debe implicar, paralelamente, el establecimiento de contactos con personas motivadas e interesadas en apoyar el cambio.

En realidad, más vale que la elaboración y la organización de las visiones se realicen teniendo contacto con el mundo exterior. Si el presidente y director general de la PYME es un emprendedor visionario, las probabilidades de encontrar varios intraemprendedores visionarios dentro de la empresa son elevadas; éstos deberán aportar su esfuerzo y superarse para conformar y realizar, con frecuencia a una gran velocidad, las visiones complementarias que permitan afinar los productos existentes, y a veces también las visiones emergentes sobre nuevos productos, complementarios de los que ya existen. Así sucedió en el caso de la empresa de Réjean, que se describió antes.

En un contexto así, los visualizadores, por lo general, encuentran menos resistencia y parecen concebir las visiones complementarias más estrechamente relacionadas con la visión central. Si el dirigente de la empresa no es un emprendedor visionario, el intraemprendedor deberá usar la prudencia y actuar de manera gradual para elaborar las visiones y llevar progresivamente al dirigente a aceptar ese proceso visionario.

De hecho, para ejercitarse y mantenerse en una actuación visionaria, ya sea por parte del visionario o del visualizador, es necesario establecer con anterioridad una cultura que apoye esa actuación. Para ello, debe alentarse la expresión del potencial intraemprendedor, y debe existir una buena comunicación dentro de la empresa, al igual que un clima adecuado para el cambio y el aprendizaje. Nunca se insistirá suficiente en un hecho: *el intraemprendedor siempre debe asegurarse de que sus proyectos innovadores se beneficien de múltiples apoyos.*

Los modelos presentados aquí deberían permitir, a las personas que quieran innovar, establecer un marco de referencia para sí mismas, en cierto modo un modelo de desarrollo organizacional que provenga desde la base. Casi no se encuentran estos modelos en los textos sobre administración. Su aplicación se facilitará considerablemente si la evolución de las empresas sigue a la de las sociedades que pasaron del poder autocrático a la expresión de la libertad, o al menos a ciertas formas de expresión de libertad. Y la libertad, para que no se transforme en anarquía, debe expresarse en el marco de ciertas reglas.

Ciertos tipos de organizaciones se prestan más para la expresión de las capacidades intraemprendedoras. Así, existen prácticas que facilitan, o incluso estimulan, la introducción de la innovación y el desarrollo organizacional que aporta el intraemprendedor. De ello nos ocuparemos brevemente en la segunda parte de este capítulo.

## Prácticas de administración tendientes a favorecer el espíritu intraemprendedor en el contexto de las pymes

A continuación se describen algunas prácticas administrativas que favorecen la expresión y los comportamientos intraemprendedores en el seno de las PYMES. Ciertos autores las denominan prácticas de espíritu emprendedor en el contexto de la empresa; dicho de otra forma, se trata de prácticas que tienden a favorecer la expresión intraemprendedora en las organizaciones existentes. Algunas de las prácticas más comunes se listan en el cuadro 7.2 y luego se comentan brevemente.

**Cuadro 7.2** Prácticas que apoyan y alientan el espíritu empresarial

1. Expresar y compartir la visión.
2. Establecer un clima y una cultura favorables a la expresión intraemprendedora.
3. Seleccionar personal intraemprendedor.
4. Establecer contratos psicológicos orientados hacia la elaboración y la realización de innovaciones.
5. Evaluar al personal a partir de criterios intraemprendedores.
6. Instalar un buzón y un sistema de sugerencias.
7. Organizar clubes de intraemprendedores.
8. Asignar mentores.

## Expresar y compartir la visión

El hecho de expresar y compartir la visión estimula el pensamiento y la acción dentro de la empresa. Los colaboradores comprenden hacia dónde quiere ir el dirigente. Por lo regular, se encuentran motivados e inclinados a hacer lo que está en sus manos para facilitar el logro de esos objetivos, lo cual alienta la innovación.

## Establecer un clima y una cultura favorables a la expresión intraemprendedora

Cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique *la buena nueva*: “¡Las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!”. De esa manera, el sistema inmunitario se flexibiliza y tolera más las iniciativas y el cambio. Cada uno tiene el derecho a equivocarse, pero es necesario que haya buenos mecanismos de comunicación entre visionarios y visualizadores potenciales.

Dentro de la empresa intraemprendedora, se reconocen los logros y se minimizan los errores. Las compañías en las cuales se concede una importancia bastante considerable a los errores cometidos son aquéllas donde nadie se atreve a actuar de forma novedosa. Más vale recompensar el éxito que castigar el error. Aquellas donde se concede demasiada importancia a castigar los errores se perciben como organizaciones con un débil potencial de crecimiento. Por cierto, también ofrecerán menos promociones, en razón de la cultura de prudencia excesiva que se ha instaurado en ellas.

## Seleccionar personal intraemprendedor

Existen diversos grados de actitud intraemprendedora, o de la capacidad de expresar los comportamientos intraemprendedores. Es necesario saber reclutar a los colaboradores que presentan diferentes grados de actitud intraemprendedora y que sean capaces de cumplir las tareas más diversas. Durante el proceso de contratación de personal, se tendrá ventaja al incluir al menos un criterio de selección que refleje este aspecto.

Habrà que asegurarse de que los desafíos que se enfrenten permitan mantener motivadas a esas personas. Por ejemplo, si una compañía incipiente contrata a muchos intraemprendedores, pero no les confía tareas intraemprendedoras desde el principio, existen altas probabilidades de que esos individuos se sientan frustrados y quieran abandonar la empresa, iniciar negocios por su cuenta y, así, terminen por entrar en competencia frente a la PYME que no los dejó expresar su potencial intraemprendedor.

Sin embargo, más vale tener una gama de recursos humanos con comportamiento intraemprendedor más elevado y correr el riesgo de ver partir a algunos, que dirigir una empresa con un desempeño mucho menor por no haber reclutado a personas con suficiente potencial intraemprendedor, por temor a verlos partir.

## Establecer contratos psicológicos orientados hacia la elaboración y la realización de innovaciones

Si bien el proceso de selección a veces desempeña un importante papel en cuanto al espíritu intraemprendedor de una compañía, el contrato psicológico que se establece desde el inicio entre la persona contratada y el dirigente de la empresa desempeña también un papel fundamental en cuanto la expresión intraemprendedora en el futuro. Es en ese momento cuando el dirigente debe exponer claramente sus expectativas al respecto.

## Evaluar al personal a partir de criterios intraemprendedores

Es posible que haya diversos niveles en lo que se refiere a los criterios de evaluación del carácter intraemprendedor del personal. Esos criterios deben formularse de manera explícita y darse a conocer a todos. Los criterios de evaluación de los recursos humanos determinan las reglas del juego, las cuales influyen sobre los comportamientos y dan forma a la cultura empresarial. Hay que saber no sólo reconocer, sino también valorar, las actividades y los comportamientos intraemprendedores. Se trata de una condición necesaria para su existencia.

## Instalar un buzón y un sistema de sugerencias

Sin duda, la herramienta más antigua, más conocida y más utilizada es el *buzón de sugerencias*. No nos extenderemos demasiado en el tema, pero vale la pena mencionarlo. Existe una diversidad de variantes de este sistema, el cual, bien administrado, da buenos resultados. Es necesario que las reglas sean claras y que un comité de evaluación de los proyectos, conformado por al menos tres personas, se encargue de aplicar muy equitativamente esas reglas. Además, es importante que los empleados reciban una recompensa que valga la pena: aconsejamos entregar a los autores de las propuestas al menos el 50% del ahorro en costos o de las ganancias generadas durante los dos años siguientes a la puesta en marcha de la sugerencia. En muchos casos, habrá que realizar modificaciones menores a la sugerencia original, con la finalidad de que pueda llevarse a la práctica de manera adecuada y económica. El sistema de sugerencias que puso en marcha 3M se encuentra en la base del éxito de esta empresa.

Conviene mencionar que, poco a poco, el *factor tiempo* se vuelve más importante y determinante cuando se trata de comprender una situación, tanto en el plano emprendedor o intraemprendedor como al poner en marcha las innovaciones.

## Organizar clubes de intraemprendedores

Los clubes de intraemprendedores permiten reconocer el papel intraemprendedor que desempeñan los individuos que introdujeron un cambio o una innovación dentro de la organización. Esas personas reciben recompensas y reconocimientos durante un banquete que se realiza una vez al año. Ellos se convierten entonces en miembros del club. En ocasiones, se presenta un breve video, con una duración de cinco a 10 minutos, que relata su contribución. Se envía un boletín de prensa, mientras que el sitio Web de la empresa publica una foto y una breve descripción de la innovación, como reconocimiento a la persona en cuestión. En ciertas organizaciones, se invita a los miembros del club de intraemprendedores a fungir como mentores de los empleados que desean proponer innovaciones.

Ciertas compañías cuentan con un programa de expresión intraemprendedora. Algunas van más lejos e instauran programas de dispersión con la finalidad de incitar a sus empleados a incursionar en los negocios. Tal es el caso de IPL en Quebec, de Aventis en Francia, de Air France, de France Télécom, de Schneider, de CEA, del Sistema de Correos, del grupo Renault, de SNECMA, EDF-GDF, de Thales y de muchas otras (Filion, Luc y Fortin, 2003).

## Asignar mentores

La asignación de mentores, que en ocasiones pueden ser emprendedores externos, facilita la realización de prácticas intraemprendedoras dentro de una compañía. Se tiende a seleccionar a individuos con experiencia, que conozcan bien la cultura empresarial y que, de ser posible, hayan sido intraemprendedores.



Numerosas herramientas de apoyo al espíritu intraemprendedor pueden utilizarse gracias a actividades y aprendizajes diversos. Para ello, nada mejor que las reuniones mensuales donde diversos tipos de participantes, como profesores universitarios, consultores, emprendedores o intraemprendedores, intercambien puntos de vista sobre diversos aspectos de las prácticas intraemprendedoras. Corresponde a cada organización velar por el establecimiento de un plan intraemprendedor, el cual tendrá que revisarse adecuadamente cada año. Ese plan debería contemplar la búsqueda de apoyo para reducir el nivel de riesgo en los proyectos intraemprendedores.

**CONCLUSIÓN** Se puede decir que el intraemprendedor es una persona que desempeña un papel emprendedor en el seno de una organización. El intraemprendedor se parece al emprendedor; sin embargo, corre un menor riesgo, puesto que no invierte su dinero ni sus recursos, sino los de la empresa dentro de la cual trabaja. Si tiene éxito, por lo general, se beneficiará de los resultados de éste, al menos parcialmente. Si fracasa, tal vez pierda su reputación y su capacidad de convencer a la gente de su organización a seguirlo en proyectos futuros. El intraemprendedor evoluciona en un sistema organizacional —la PYME—, donde sus poderes son limitados, porque, al no ser el dueño de la compañía, debe tener en cuenta las reglas y los parámetros sobre los cuales no siempre ejerce mucha influencia.

Hay diversos grados tanto en la innovación como en la expresión intraemprendedora; asimismo, existen medios y organizaciones más favorables que otros a la expresión intraemprendedora. Sugerimos (Filion, 1990a y b) ciertas tipologías intraemprendedoras que no retomamos aquí, pero es importante recalcar que existe una gran variedad de tipos de intraemprendedores, así como una gran diversidad de emprendedores.

Se presentaron los fundamentos de un pensamiento visionario proyectivo y sistémico. Se trata de un método que permite prepararse mejor para el ejercicio de modos de pensamiento y de acción intraemprendedores. Algunos días destinados cada año a la formación del espíritu intraemprendedor (a veces, incluso un solo día) son suficientes para que los miembros de una empresa se comprometan en la transformación y el desarrollo de su organización.

De hecho, las compañías no tienen alternativa: si quieren sobrevivir, deben convertirse en intraemprendedoras. Sin embargo, es difícil poner en marcha cambios trascendentes dentro de la cultura y los comportamientos organizacionales sin remplazar al menos a algunos individuos. La compañía intraemprendedora es un sistema organizacional que aprende. Es una organización donde la comunicación debe ser abierta y fácil. Es un lugar donde se generan ideas y se sabe pasar a la acción. Por otro lado, es un lugar donde no tienen cabida las tensiones o las fricciones.

## Conceptos clave

- Actitud visionaria
- Emprendedor
- Espíritu emprendedor organizacional
- Espíritu intraemprendedor
- Extraemprendedor
- Intraemprendedor
- Visión
- Visionario
- Visualizador

## RESUMEN

El presente capítulo se compone de dos partes. En la primera se presentaron las cinco íes del espíritu intraemprendedor: información, intención, imaginación, implantación e innovación. El proceso de pensamiento y de acción intraemprendedores comprende ocho etapas: **1.** reflexionar sobre uno mismo, sobre su situación y sobre sus objetivos personales y profesionales; **2.** localizar un sistema organizacional y un puesto adecuados para la expresión intraemprendedora; **3.** recabar información, así como delimitar los problemas y las necesidades de innovación; **4.** elegir el objetivo, prever un periodo de incubación y de comprensión profunda de la temática que sirve como objetivo; **5.** elaborar una concepción visionaria; **6.** llevar a la práctica la innovación proyectada; **7.** efectuar los arreglos necesarios en función del contexto; **8.** evaluar el proceso y determinar cuáles son los aprendizajes que se requieren para continuar.

Se sugiere adoptar un marco de pensamiento visionario para apoyar la práctica intraemprendedora dentro de las empresas. Mientras que la actuación emprendedora tiene su origen en un pensamiento visionario, la actuación intraemprendedora proviene de los visualizadores. El dirigente visionario podrá servirse de esta práctica y también alentarla, porque, de esa forma, permitirá que su visión central evolucione mejor o se amplíe. Asimismo, gracias a la actitud visionaria, la empresa construirá una cultura que abra camino y la haga progresar.

En la segunda parte del capítulo se examinaron ocho prácticas de administración para facilitar el apoyo y la actuación del espíritu intraemprendedor dentro de una organización: **1.** expresar y compartir la visión; **2.** establecer un clima y una cultura favorables a la expresión intraemprendedora; **3.** seleccionar personal intraemprendedor; **4.** establecer contratos psicológicos orientados hacia la elaboración y la realización de innovaciones; **5.** evaluar al personal a partir de criterios intraemprendedores; **6.** instalar un buzón y un sistema de sugerencias; **7.** organizar clubes de intraemprendedores; **8.** asignar mentores.

## Preguntas

1. ¿Qué es un intraemprendedor? ¿Qué distingue al intraemprendedor de los demás actores organizacionales?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre el emprendedor, el intraemprendedor y el extraemprendedor?
3. ¿Qué ventajas encuentra en el hecho de establecer un marco proyectivo y visionario para pensar y actuar como intraemprendedor?
4. ¿Cuáles son las visiones más difíciles de definir: las visiones emergentes, la visión central o las visiones complementarias? Justifique su respuesta.
5. ¿Cuáles son las diferencias y las complementariedades entre el visionario y el visualizador?
6. ¿Qué ventajas podrá obtener el dirigente de una PYME del hecho de comprender el proceso visionario?
7. ¿Qué prácticas intraemprendedoras aconsejaría adoptar en el contexto de las PYMES?
8. ¿Qué se podría hacer para establecer un medio adecuado para la expresión intraemprendedora dentro de una PYME?

## Referencias

- Allali, B. (2005). "Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation", *Gestion*, vol. 29, núm. 4, pp. 23-30.
- Allali B. y Filion L. J. (2003). *Intrapreneuriat et organisations*, Cahiers de recherche núm. 2003-10, Cátedra del espíritu emprendedor Rogers-J. A. Bombardier, HEC Montreal.
- Basso, O. (2004). *L'intrapreneuriat*, Paris, Economica.
- Basso, O. (2005). "La face obscure de l'intrapreneuriat: hero isme et sacrifice de soi dans l'entreprise", *Gestion* 2000, julio-agosto, pp. 169-183.
- Burns, P. (2005). *Corporate Entrepreneurship. Building an Entrepreneurial Organisation*, Nueva York y Londres, Palgrave Macmillan.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec.
- Fayolle, A. (2003a). "Installer l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations", *Gérer et comprendre*, núm. 72, junio, pp. 26-39.
- Fayolle, A. (2003b). *Le métier de créateur d'entreprise*, Paris,  ditions d'Organisation.
- Fayolle, A. (2004). *Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod.
- Fayolle, A. y Filion, L. J. (2006). *Devenir entrepreneur*, Paris, Village mondial.
- Filion, L. J. (1989). "Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser", *Gestion*, vol. 14, núm. 3, pp. 24-34.
- Filion, L. J. (1990a). "The Intrapreneur as a Visioner", en T. Wu y J. Mason (coordinadores), *Proceedings of the VIIth Annual Conference of the International Council for Small Business-Canada*, octubre, pp. 101-120.
- Filion, L. J. (1990b). "L'intrapreneur: un visionneur", *Revue internationale des petites et moyennes organizations P.M.O.*, vol. 5, núm. 1, pp. 22-33.
- Filion, L. J. (1991). *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Cap-Rouge (Québec),  ditions de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (2002). "From Employees to Intrapreneurs", en T. W. Liang (coordinador de la edición), *The Dynamics of Entrepreneurship*, capítulo 10, Singapur, Prentice Hall, pp. 158-178.
- Filion, L. J. (2004). "D'employés à intrapreneurs", *Organisations et territoires*, vol. 13, núm. 1, pp. 21-32 (texto completo: Cahier de recherche 99-03, Cátedra del espíritu emprendedor Rogers-J. A. Bombardier, HEC Montreal).
- Filion, L. J., Luc, D. y Fortin, P. A. (2003). *L'essaiimage d'entreprises. Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Montreal, Transcontinental.
- Morrir, J. H. y Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development Within Organizations*, Toronto, Thomson.
- Pinchot, G. (1986). *Intraprendre*, Paris,  ditions d'Organisation.
- Pinchot, G. y Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Verstraete, T. (coordinador) (2000). *Histoire d'entreprendre: les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS.

## Preguntas

1. En su opinión, ¿en qué criterios debería basarse Louis Dubois para reclutar a los intraemprendedores?
2. ¿Louis Dubois debería hacer hincapié en los perfiles aceleradores o en los perfiles circumpolares?
3. ¿Qué criterios deberían utilizar los intraemprendedores que buscan una empresa en la cual puedan expresar su potencial?
4. ¿Qué debería hacer Louis Dubois para establecer una cultura favorable para la expresión intraemprendedora?
5. ¿Qué aconsejaría a Valeria Campi y a Jean-Claude Nguyen para iniciar su trayectoria intraemprendedora?
6. ¿Cómo reaccionará el sistema de defensa inmunitaria de la empresa?
7. ¿Cómo debería Louis Dubois administrar el proceso intraemprendedor y suministrar los apoyos a los intraemprendedores dentro de la organización?
8. ¿De qué forma Louis Dubois debería recompensar a los intraemprendedores que logren idear e implantar una innovación?
9. ¿Qué debería hacer Louis Dubois para favorecer la práctica de las innovaciones dentro de su empresa?

## Estudio de caso

### Louis Dubois y los intraemprendedores

Louis Dubois tuvo experiencias laborales variadas antes de adquirir una pequeña empresa. Luego de obtener su título en administración hace seis años, trabajó en una compañía de tamaño mediano; allí ocupó diferentes cargos en los departamentos de marketing y de ventas. Analizó los expedientes de una veintena de pequeñas empresas antes de encontrar una que le conviniera y tuviera un costo adecuado a sus posibilidades económicas; en particular, le interesó una con un plan de pago diferido a siete años del precio de venta que aceptó el dueño original.

Jean Têtu no tenía sucesor. Desde hacía 32 años dirigía con dificultades esta empresa, la cual empleaba a siete personas y no dejaba muchas ganancias. Al hacerse cargo de la firma, Louis quería dinamizarla integrando a ella intraemprendedores. Para darse un margen de maniobra, ofreció un retiro anticipado a dos de los empleados; luego, para remplazarlos, comenzó a reclutar y a seleccionar sujetos innovadores con un buen perfil intraemprendedor. Las posibilidades eran limitadas, porque no estaba en condiciones de ofrecer los salarios que pedían algunos buenos candidatos que había entrevistado.

A Louis le faltó tiempo para encontrar a la gente que buscaba. Quería contratar a personas que tuvieran perfiles muy diferentes al de los antiguos empleados, todos ellos con escasa escolaridad y que habían permanecido en la empresa más de 10 años. Contrató a Valeria Campi y a Jean-Claude Nguyen, ambos con estudios universitarios. Valeria no terminó la carrera en la universidad, pero Jean-Claude obtuvo calificaciones que lo ubicaban en el promedio. Ambos tienen un buen perfil de competencia y experiencia, a juzgar por los empleos que han desempeñado. Louis Dubois se expresó muy claramente al momento de hacer el contrato psicológico: les dijo que esperaba de su parte al menos una innovación por año y que los recompensaría en consecuencia.

# Capítulo 8

## Los equipos de alto desempeño en organizaciones medianas

JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN

*Universidad de Occidente*

*Unidad Mazatlán, México*

GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ

*Universidad Autónoma Metropolitana,*

*Unidad Iztapalapa, México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Establecer las diferencias entre un equipo de alto desempeño y uno tradicional.
- Conocer cómo se conforman los equipos de alto desempeño.
- Entender las modalidades que presenta el liderazgo de un equipo de alto desempeño en este tipo de organizaciones.
- Conocer los procesos de toma de decisiones de un equipo de alto desempeño.

En la actualidad se observa una gran tendencia hacia la formación de equipos de trabajo en las empresas. Esta forma de organización se ha constituido en una alternativa importante para la obtención de un mejor dominio del entorno y una mayor adhesión hacia los compromisos empresariales, en la búsqueda de mejores niveles de desempeño.

Existen diferentes formas de organización colectiva del trabajo, entre las que sobresalen los denominados *equipos de alto desempeño* (EAD), los cuales poseen características que los distinguen de los equipos tradicionales. Este tipo de equipos se ha estudiado poco en empresas de tamaño mediano, pero, cuando existen tales equipos, se convierten en una alternativa para proveer a las organizaciones de mayor dinamismo y competitividad.

Los EAD se han constituido como una forma de organización en las empresas con la finalidad de buscar la obtención de resultados espectaculares. Las organizaciones de tamaño mediano han comenzado a integrar este tipo de equipos. Por la naturaleza de las organizaciones medianas, los EAD tienen características particulares que les permiten diferenciarse de los existentes en las grandes empresas. En el presente capítulo examinaremos tres aspectos fundamentales para la comprensión de la forma de trabajo de estos equipos: la conformación, el liderazgo y la toma de decisiones.

## Equipos de alto desempeño (EAD)

En la actualidad, los equipos de trabajo han permitido un mayor intercambio de información, el análisis de problemas desde diferentes perspectivas y un mayor compromiso con las acciones; todo esto ha permitido mejorar el desarrollo de programas y proyectos en situaciones complejas y entornos inestables.

Para la comprensión del rol de un *equipo de trabajo* es necesario establecer con claridad las diferencias entre éstos y otras formas de organización colectiva; entre tales diferencias, sobresalen las siguientes (Cummings, 1981):

- La forma de trabajo de un equipo es estructurada, profesional y con objetivos claros; destaca el alto sentido de pertenencia de sus miembros.
- La comunicación entre sus integrantes es fluida, además de ser franca y abierta; todos ellos participan en la construcción de la visión y en las decisiones que les afectarán, ya sea de manera directa o indirecta, en tanto que forman parte del equipo.
- La discusión de las ideas y propuestas es abierta, se reconoce el conflicto como parte de su actividad, tratando siempre de rescatar los aspectos positivos.

Los *equipos de alto desempeño* (EAD) son grupos de personas que posibilitan un incremento del dinamismo de la actividad empresarial, y manifiestan un gran nivel de profesionalismo, autoridad, autonomía y recursos para la realización de sus tareas (West, 2004). Los EAD trabajan en forma cerrada, ya que existe una gran interdependencia entre sus miembros, quienes colocan el interés del grupo por encima del interés general. Cabe hacer notar que los trabajos que realizan los EAD influyen principalmente en el ámbito estratégico de la empresa, por lo que la creatividad y el profesionalismo son elementos fundamentales para poder enfrentar situaciones complejas y contextos con alto grado de incertidumbre.

En un artículo publicado por Fisher y Boynton (2005) se establece una comparación entre los equipos tradicionales y los de alto desempeño, la cual se resume en la tabla 8.1.

Tabla 8.1 Comparación entre equipos tradicionales y EAD

Equipos tradicionales	Equipos de alto desempeño
Selección de sus integrantes por su disponibilidad	Selección de sus integrantes por sus habilidades
Énfasis en lo colectivo	Énfasis en lo individual
Se enfocan en tareas	Se enfocan en ideas
Trabajo individual	Trabajo colectivo
Orientación hacia el cliente promedio	Orientación hacia el cliente sofisticado

Como se observa en la tabla 8.1, en un equipo tradicional, la selección de los integrantes está en función de su disponibilidad para realizar trabajos específicos encomendados al equipo. Por esa razón, los equipos tradicionales generalmente tienen un periodo de vida limitado. En los EAD, la elección está determinada por las habilidades de cada uno de sus integrantes, las cuales se complementan con las de los demás miembros del equipo; de esta manera, se logran efectos de sinergia importantes. En los EAD se hace énfasis en el individuo, se reconocen las cualidades individuales, y se alienta la competencia y creatividad. En los equipos tradicionales, no existen incentivos para la creatividad, sino que todo se resuelve de manera convencional.

La focalización de ideas es una de las características principales de los EAD, ya que, por medio de flujos de información entre sus integrantes, se expresan continuamente ideas innovadoras, sin importar la temporalidad de los trabajos asignados. Un equipo tradicional se limita a terminar a tiempo las tareas asignadas.

En los EAD, los integrantes trabajan en proximidad física, en diálogo permanente y a un ritmo acelerado, mientras que en los equipos tradicionales el trabajo se realiza de forma individual a través de medios de comunicación convencionales, como teléfono, correo electrónico, etcétera. Los EAD están enfocados hacia un cliente sofisticado, rechazan los estereotipos comunes y hacen énfasis en la innovación, mientras que un equipo tradicional sólo intenta llegar a una base de clientes más amplia, pero dentro de los estereotipos más comunes.

Por otra parte, West (2004) presenta una serie de elementos que deben considerar las empresas para conformar un EAD. Así, se requiere la completa adhesión y el compromiso de sus miembros ante las actividades que deben realizarse; todos ellos deben tener suficiente motivación e interés para asumir nuevas tareas. De igual manera, es importante que cada uno de los integrantes se sienta como una parte medular del equipo, desplegando toda su creatividad e iniciativa. Además, el EAD requiere, como premisa para su conformación, establecer en forma clara las metas y formas de retroalimentación sobre las cuales se sustentará su desempeño.

## Conformación de un EAD en empresas medianas

La creación de un EAD en las empresas medianas emerge como respuesta a la necesidad de afrontar los desafíos que plantea un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Es una forma de organización alternativa de la que disponen las empresas medianas en su lucha por la supervivencia y el desarrollo, y que les permite dar respuestas inmediatas y creativas a los embates de las grandes firmas. Su objetivo primordial es mantener a la empresa pujante y vigorosa, orientándola principalmente hacia actividades estratégicas que puedan incidir sobre la transformación y el cambio.

En las empresas medianas, los EAD se constituyen para una finalidad específica, con colaboradores con alto grado de participación que no necesariamente tienen una responsabilidad en la

jerarquía. Cuando la compañía es propiedad de una familia, ésta contribuye en la conformación del equipo con algunos de sus miembros. Si no cubren todos los perfiles necesarios para su integración, se contrata a personas externas, quienes en ocasiones tienen sólo derecho a voz, pero no a voto. Un elemento más que presentan estos equipos en las empresas medianas es, sin duda, la confianza, la cual se constituye como el principal vínculo de cohesión entre sus miembros.

Los EAD cuentan con una gran autonomía e independencia en sus actividades, tienen un presupuesto asignado en relación con los proyectos o programas a realizar, y cuentan con el apoyo total de la dirección. Es así que los resultados y las propuestas que emergen de estos equipos son aceptados para su pronta realización e implementación. Los resultados del trabajo de los EAD se centran en acciones que, por su trascendencia, pueden repercutir en el desarrollo de la compañía durante varios años.

Los EAD en las empresas medianas, a diferencia de lo que sucede en las grandes, son cruciales para un buen desempeño; las expectativas de la dirección y de la empresa sobre sus resultados son enormes. Las funciones estratégicas ligadas al desarrollo tecnológico, la comercialización, las finanzas y los recursos humanos están representadas en estos equipos. Es habitual que sus integrantes sean responsables de estas funciones, aunque también se recurre a especialistas internos que no están ubicados en la jerarquía y a profesionales externos a la empresa.

En una compañía mediana, los miembros del EAD trabajan en estrecha proximidad física, lo que facilita la comunicación y el trabajo continuo. Se trabaja en forma ardua, sus comportamientos se sustentan en valores de desarrollo empresarial y no en valores de supervivencia, como se aprecia en la tabla 8.2, con base en la distinción de Dolan y García (2004).

Tabla 8.2 Valores de supervivencia frente a valores de desarrollo

Valores de supervivencia	Valores de desarrollo
Seguridad	Libertad
Estabilidad	Progreso
Obediencia	Creatividad
Dominio de sentimientos	Espontaneidad
Prudencia al revelar pensamientos	Expresión libre de pensamientos
Se reconocen sólo las fortalezas	Se reconocen las debilidades
Comportamiento defensivo	Vulnerabilidad, sin que ello implique intimidación
Respuesta imprescindible en el contexto	Respuesta auténtica
Hábito a todo precio	Sinceridad a todo precio
Preferencia por un contacto con la realidad y la estabilidad	Potencial de transformación y de cambio

Fuente: Dolan y García (2004).

En las empresas medianas no es necesario que los miembros de los EAD cuenten inicialmente con habilidades profesionales específicas y orientación hacia el trabajo en equipo. Los integrantes de los EAD adquirirán las capacidades y habilidades necesarias con la experiencia en el desarrollo de sus funciones.



## Liderazgo en equipos de alto desempeño en organizaciones medianas

El liderazgo en un EAD dentro de una organización mediana tiene un papel crucial en su desempeño, mientras que la consolidación del líder del equipo trae consigo una mayor funcionalidad en los trabajos que se realizan. Las características del líder que establece Zaccaro (2004), aunque de carácter general, ofrecen una aproximación inicial a la comprensión del liderazgo de un EAD en este tipo de empresas. Así, la *capacidad cognoscitiva* es una habilidad fundamental para el líder cuando busca de manera creativa nuevas alternativas para el desarrollo de la empresa. La segunda característica importante del líder es su *personalidad*; los miembros del equipo deben percibirlo como un individuo tranquilo y seguro de sí mismo, que alienta la participación de todos sus miembros.

Es importante señalar que, por lo general, los líderes en los equipos de alto desempeño en empresas medianas son emprendedores y orientados hacia el cambio, al tiempo que propician el aumento de los niveles de confianza y de cooperación entre sus miembros (Sosik, 1997).

El liderazgo que se presenta en los EAD es principalmente de orden *situacional* (Fernández y Winter, 2003); es decir, quien tiene mejor conocimiento sobre el asunto, problema o proyecto asume el control del equipo, lo que demanda confianza y madurez por parte de cada uno de sus miembros. Lo que importa es la toma de la mejor decisión bajo el liderazgo de la persona que tiene mayor dominio de la situación, en especial si se reconoce que por lo menos parte del destino de la empresa está ligado al funcionamiento y los logros del EAD.

## Toma de decisiones en un equipo de alto desempeño en organizaciones medianas

La toma de una decisión en los EAD en una empresa mediana es una de las actividades más delicadas que realizan sus miembros, ya que las decisiones que se tomen dentro del equipo incidirán en el destino de la empresa, condicionando así su desarrollo. Por ello, es necesario reunir en estos procesos todas las habilidades, experiencias y perspectivas diferentes que aporte cada uno de sus integrantes.

En la toma de decisiones es necesario que los individuos comprendan el porqué de la decisión, es decir, es indispensable que las premisas y los argumentos sobre los cuales se sustenta cada decisión sean contundentes y claros; de esta forma, se propicia entre los miembros un ambiente de seguridad y de fomento a las iniciativas individuales. Este proceso continuo de discusión, diálogo y argumentación tiene como finalidad obtener información adicional del problema o de la mejora a realizar, clarificar la discusión sobre el sujeto u objeto, y motivar al grupo en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones (West, 2004).

Por lo regular, la forma en que se toman las decisiones es por consenso. Ese tipo de decisión demanda un empleo de tiempo significativo para sostener reuniones y efectuar trabajo sobre el terreno. Para llevar a cabo este tipo de decisiones, los integrantes deben contar con suficiente tiempo para exponer sus puntos de vista y, en particular, para expresar su posible discordancia con las argumentaciones de otros miembros.

El consenso se alcanza cuando cada uno de los integrantes del equipo ha tenido la posibilidad de influir en la decisión y la acepta voluntariamente, aunque no la comparta del todo. En el proceso de toma de decisiones bajo esta modalidad, los integrantes del equipo sienten que sus opiniones se toman en cuenta, que todos ellos son protagonistas, en tanto que participan abiertamente en los procesos de comunicación hacia el exterior del equipo, en relación con las acciones y los proyectos que se llevarán a cabo.

Por lo regular, los equipos de alto desempeño en organizaciones medianas utilizan la técnica del *escabel* (taburete) para tomar decisiones en consenso. Esta técnica, que metafóricamente utiliza el nombre de este asiento sin respaldo, consiste en que cada uno de los miembros presenta su primer punto de vista al equipo sin conocer las ideas emitidas por otros miembros, de manera que

no se vea influido por los demás. Se trata de propuestas iniciales que no necesariamente tienen que estar respaldadas con una sólida argumentación.

Es necesario tener cuidado al manejar esta técnica, ya que se puede caer en alguna de las llamadas trampas de este tipo de decisiones, entre las cuales sobresalen:

- *Pensamiento de grupo*. Se presenta cuando la cohesión de los miembros del equipo es tan fuerte en la toma de decisiones que se pierde toda capacidad de crítica, colocando el consenso por encima de otras prioridades, como la discusión (Janis, 1972).
- *La paradoja de Abilene*, la cual ocurre cuando los integrantes adoptan una posición cómoda y evitan contrariar a otros miembros del grupo, dejando de discutir las diferentes posturas e iniciativas. La finalidad es evitar un posible conflicto (Harvey, 1988).

Si bien la principal forma de tomar decisiones dentro de un EAD en una empresa mediana es el consenso, existen otras formas de las que dispone el líder con base en las circunstancias que se le presenten (Johnson y Johnson, 2003). Algunas de estas formas son las siguientes:

- *Toma de decisión unilateral*. El líder toma las decisiones sin consultar al grupo; la principal ventaja es la respuesta rápida a situaciones que requieren atención inmediata. Sin embargo, puede presentarse el inconveniente de una falta de dominio del tema por parte del líder, lo que repercute en la escasa comprensión de los miembros del equipo de los argumentos que fundamentan la decisión. Además, es probable que la decisión no se implemente adecuadamente. Se recomienda aplicar la toma de decisión unilateral cuando las decisiones son de rutina, de urgencia o cuando los miembros carecen de habilidades y experiencia sobre el problema en cuestión. Este tipo de decisión se utiliza poco en los EAD.
- *Toma de decisión consultada*. El líder toma la decisión, consultando a los miembros del equipo. Es más eficaz que la toma de decisión unilateral, pero demanda un poco más de tiempo. Es importante consultar a todos los miembros del equipo para evitar que algunos de ellos pierdan su motivación y espíritu de iniciativa. La toma de decisión consultada es poco usual en equipos de alto desempeño.
- *Decisión mayoritaria*. Este método de decisión consiste en tener mayoría absoluta o relativa. Su principal ventaja es que la decisión se efectúa rápidamente, aunque quizá provoque fuertes desacuerdos entre los miembros. Esta modalidad en la toma de decisiones es poco común en los equipos de alto desempeño.

Tabla 8.3 Principales características de un EAD

Conformación	El líder	Toma de decisión
Se conforman con un objetivo específico; sus miembros muestran un alto grado de involucramiento.	Cuenta con capacidades y habilidades cognitivas.	Se da principalmente por consenso.
Cuando la organización es familiar se otorga prioridad a los miembros de la familia. No se requiere tener una responsabilidad jerárquica.	Reúne elementos de una personalidad fuerte.	Para tomar una decisión, se escucha la opinión de los miembros del EAD.
El desempeño de los miembros que lo conforman siempre es superior al esperado.	Es emprendedor y orientado al cambio.	Se procura no caer en trampas de la toma de decisión por consenso, sobre todo en las que se conocen como pensamiento de grupo o paradoja de Abilene.
Los miembros adquieren sus capacidades y habilidades a partir de la experiencia en el desarrollo de sus actividades.	Lleva a cabo el llamado liderazgo situacional.	Otras formas menos comunes de tomar decisiones son la unilateral, la consultada y la de mayoría.

Fuente: Juan Cayetano Niebla y Guillermo Ramírez.

Los EAD son una alternativa organizacional en las empresas de tamaño mediano para contar con una *inteligencia* que actúe como impulsora del desarrollo y como protectora ante los embates externos, brindando una mayor seguridad y confianza en el desarrollo de proyectos orientados hacia el cambio. La diferenciación entre rutina y progreso es clave en la definición de la agenda de estos equipos; lo que es rutinario no forma parte de sus tareas.

En ocasiones, en las empresas medianas se dificulta la conformación de los EAD, por la escasa disponibilidad de tiempo de los miembros de la jerarquía que integran estos equipos.

En tales casos es importante reiterar que la garantía de un buen funcionamiento se sustenta en el compromiso y la responsabilidad que asumen cada uno de los miembros, por lo que a veces es preferible recurrir a miembros del *staff* o externos a la empresa, de manera que se garantice la continuidad de los trabajos.

Por otra parte, los EAD en las empresas medianas cuentan con una gran flexibilidad en la selección de sus programas de actividad y en los objetivos que fundamentan su creación y operación; aunque en un primer momento la dirección se encarga de fijar tales objetivos, éstos se someten a la discusión de los miembros del equipo.

Por último, es conveniente señalar que la función de estos equipos en las empresas de tamaño mediano puede ser crucial en la selección de alternativas estratégicas que permitan la supervivencia y el desarrollo. Al interior de los equipos, el trabajo es arduo, cada miembro es muy importante, y la iniciativa y creatividad son elementos de gran valor para poder trascender hacia niveles más elevados de competitividad.

Los EAD son una forma de organización colectiva del trabajo, que aportan mayor dinamismo a la actividad empresarial. Estos equipos se caracterizan por una gran interdependencia de sus miembros, quienes colocan el interés del grupo por encima del interés personal. El trabajo que realizan incide en el ámbito estratégico de la empresa, por lo que dos de sus características fundamentales son la creatividad y el profesionalismo.

Las organizaciones de tamaño mediano han empezado a integrar este tipo de equipos como respuesta a la necesidad de enfrentar los cambios y desafíos de un entorno cada vez más competitivo.

## Conceptos clave

- Equipo de alto desempeño
- Liderazgo
- Organizaciones medianas
- Toma de decisiones

### Preguntas

1. ¿Qué son los equipos de alto desempeño?
2. ¿Cuáles son las características principales de los EAD?
3. ¿Por qué es importante para una empresa contar con EAD?
4. ¿Cómo se puede implementar un EAD?

## Referencias

- Cummings, T. G. (1981). "Designing effective work groups", en P. C. Nystrom, y C. Starbuck, (eds.), *Handbook of organizational design*, Oxford University.
- García, S. y Dolan, S. (2004). *Dirección por valores*, Madrid, McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández I. y Winter, T. (2003). *Equipos de alto desempeño*, Serie Psicología y Empresa, núm. 4, Santiago de Chile.
- Fischer H. y Boynton, A. (2005). "Equipos virtuosos", en *Harvard Business Review*, vol. 83, núm. 7, julio.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- Harvey J. B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*, Nueva York, Lexington Books.
- Gautier B. y Vervish, M. (2002). *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*, España, editorial Oberon.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink. A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Johnson, D. W. y Johnson, F. P. (2003). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 8a. edición, Boston, Pearson Education.
- Rentsch, J. R. y Zelno, J. A. (2003). "The role cognition in managing conflict to maximize team effectiveness", en M. A. West, D. Tjosvold y K. G. Smith. *International Handbook of Organizational Team Work and Cooperative Working*, Nueva York, Wiley.
- West, M. A. (2004). *Effective teamwork*, Blackwell Publishing Limited.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. y Marks, M. A. (2001). "Team Leadership", en *Leadership Quarterly*.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. y Bader (2004). *Leader Traits and Attributes. The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, Sage.

## Conformación de un EAD

La Compañía Rosario es una empresa mediana, dedicada a la elaboración, venta y distribución de bebidas gaseosas. Fue fundada en la década de 1950. Durante más de cuatro décadas, la empresa estuvo bajo el liderazgo de su fundador, hasta que éste falleció.

El fundador procreó cinco hijos, de los cuales, tres trabajan en la compañía y dos fuera de ella. El hijo mayor se desempeña como gerente general, una hija como gerente de finanzas y el menor de ellos es el gerente de distribución. Una de las cláusulas del testamento indicaba que el documento no debía leerse sino hasta siete meses después de la muerte del fundador, un tiempo asignado seguramente, según palabras de sus hijos, para que “las aguas tomaran su cauce normal”.

Durante ese lapso, la empresa enfrentó diversos embates de las compañías multinacionales de bebidas gaseosas. Esto obligó a crear un equipo de trabajo con características de alto desempeño (EAD), con la finalidad de generar estrategias que le permitieran sobrevivir ante esa fuerte competencia. Al final, no sólo se logró tal objetivo, sino que la empresa se posicionó para abarcar un mayor mercado.

En un principio, el EAD estaba formado sólo por los tres hermanos que trabajaban en la empresa: un ingeniero civil, una contadora pública y un licenciado en administración de empresas, quienes ocupaban los cargos de gerente general, gerente de finanzas y gerente de distribución, respectivamente. Ellos se dieron cuenta de que había áreas estratégicas que no dominaban, por lo que consideraron necesario incorporar dentro del equipo a personal externo a la familia, específicamente en el área de derecho e informática. Es conveniente aclarar que estos últimos integrantes del equipo sólo tenían derecho a voz, pero no a voto.

La primera gran prueba del equipo de alto desempeño fue en el momento en que una empresa competidora transnacional solicitó a los dueños de las tiendas de comestibles no colocar dentro de sus refrigeradores productos de la Compañía Rosario. Esta situación orilló al equipo de alto desempeño recién conformado a analizar formas alternativas para ofrecer el producto, ya que la compañía no estaba en condiciones de proporcionar un refrigerador exclusivo a cada negocio, y tampoco era conveniente ofrecer el producto sin previo aviso al consumidor de que el producto debería beberse frío. La manera en que solucionaron este escollo fue colocando anaqueles, los cuales no representaron un costo excesivo, a un lado del refrigerador de la compañía dominante junto con el letrero “Tómatelo bien frío”, lo que les ayudó no sólo a conservar su mercado, sino a incrementarlo.

Otra forma alternativa que ideó el equipo para ofrecer en venta el producto fue la de convertir su bebida embotellada en algo indispensable en el mercado de los llamados “taqueros”. Así, se realizó una intensa promoción con atención personalizada, cubriendo una gran parte de ese sector con los productos de la Compañía Rosario.

Es importante señalar que en la conformación de este equipo, la gerente de finanzas desempeñó un papel central; ella es la de mayor antigüedad en la empresa, aunque no la de mayor edad, y además fue la principal consejera del director fundador. Ella fue la promotora de la creación del EAD para resolver los diferentes problemas de carácter estratégico de la compañía.

Actualmente, la Compañía Rosario tiene presencia en toda la República Mexicana, y empieza a exportar al mercado estadounidense. Como resultado de las actividades del EAD, se han realizado diversas innovaciones en cuanto al envase del producto, y cada día aumenta su posicionamiento en el mercado.

### Preguntas

1. ¿Considera usted que la duración de las actividades de un EAD en esta empresa tendría que ser temporal, por proyecto o permanente?
2. ¿Fue correcta la incorporación de personas externas a la familia como parte del equipo de alto desempeño, sin que éstas tuvieran derecho a voto?
3. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que debería existir en un EAD de este tipo de empresas?
4. La gerente de finanzas, ¿puede fungir como líder del EAD y, al mismo tiempo, ocupar un puesto en la estructura jerárquica reportándose a su hermano mayor?
5. Si algunos miembros del equipo de alto desempeño tienen derecho a voz, pero no a voto, ¿es posible tomar una decisión por consenso?
6. ¿Cómo puede influir el equipo de alto desempeño para tener una transición generacional adecuada?

# PART III

# PARTE III

## Dirección de PYMES



- Capítulo 9** Visión y facilitación en un contexto de PYMES
- Capítulo 10** Visión compartida, equipo de dirección y conversación estratégica en las PYMES
- Capítulo 11** Administrar es negociar
- Capítulo 12** Iniciativa estratégica y desempeño en las PYMES
- Capítulo 13** Diseño e implementación de estrategias en las PYMES
- Capítulo 14** De la toma de decisiones individual a la colectiva en la PYME:  
La delegación concertada en la dirección de proximidad
- Capítulo 15** Las redes sociales en las pequeñas y medianas empresas

# Capítulo 9



# Capítulo 9

## Visión y facilitación en un contexto de PYMES

LOUIS JACQUES FILION

*Cátedra del espíritu emprendedor*

*Rogers–J. A. Bombardier*

*HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Conocer la importancia de contar con los hilos conductores para organizar mejor su sistema de actividades.
- Entender el significado de una visión y cómo se desarrolla, se comparte y se renueva.
- Estar familiarizado con los procesos de comunicación, en especial con los que permiten compartir información e intenciones en el contexto de las PYMES.
- Ser consciente de que la administración de PYMES exige aprendizaje continuo.
- Comprender qué es la facilitación y cómo se practica.
- Ser consciente de que la acción sigue al pensamiento, y reconocer la importancia del pensamiento proyectivo para enfrentar la acción emprendedora.

INTRODUCCIÓN A menudo escuchamos hablar de visión. Pero, ¿qué es una visión? ¿Cómo podemos concebirla? ¿Cómo se desarrolla? ¿Cómo se comparte? ¿Cómo realizarla? Nos ocuparemos de estos temas en el presente capítulo, el cual incluye tres partes.

La primera nos introduce al proceso “visionario”, que se desprende del estudio empírico de distintos emprendedores. Mediante palabras sencillas, se proponen los elementos que se integran en el proceso para inscribirse en una iniciativa visionaria, es decir, una iniciativa reflexiva centrada en metas precisas que se deben alcanzar.

La segunda parte examina el hecho de compartir y renovar la visión en el contexto de la PYME. En ella se demuestra la importancia de la comunicación cuando queremos encaminar la organización hacia una dirección determinada.

Por último, la tercera propone distintas formas de implantar una visión a partir de la *facilitación*. Es importante que el visionario sepa rodearse de personas centradas en la práctica y en la facilitación, es decir, de individuos que busquen y enfrenten desafíos que ofrezcan la oportunidad de realizar lo irrealizable. Estos facilitadores son los complementos de los visionarios; son líderes que hacen que las cosas se pongan en movimiento y que los objetivos se alcancen o se superen. A menudo, actúan como intermediarios entre los emprendedores y su organización.

## Proceso visionario

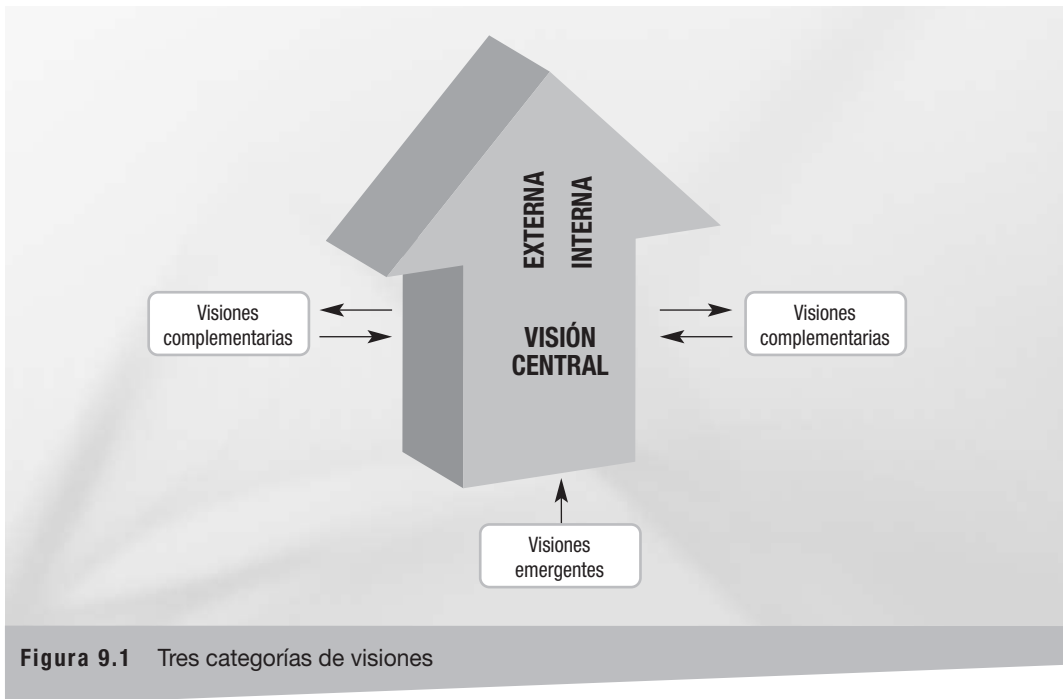
Una de las competencias distintivas que caracteriza al propietario dirigente de PYMES es su capacidad de pensar de forma sistemática en función del futuro, es decir, entrelazando los elementos de un sistema (clientes, proveedores, colaboradores, recursos) en función de sus intenciones. Esta concepción lo lleva a definir contextos: a esto se le llama “visionar” (Filion, 1996a, b y 2004), uno de los fundamentos de la práctica de la profesión de emprendedor y de dirigentes de PYMES.

Las visiones ofrecen los hilos conductores (esto es, las raíces del sistema) a partir de los cuales el emprendedor organiza sus actividades. La visión permite permanecer centrado en objetivos precisos. Se presenta como “una imagen proyectada hacia el futuro del lugar que queremos que ocupen los productos y servicios en el mercado, así como del tipo de organización que se debe establecer para conseguirlo” (Filion, 1991). Distinguimos tres categorías de visiones:

- las visiones emergentes (ideas de productos o de servicios que queremos lanzar);
- la visión central (el logro de una o de varias visiones emergentes), que incluye dos componentes: uno externo, que designa el lugar que queremos que ocupe el producto o servicio en el mercado; y el otro interno, que determina el tipo de organización que necesitamos para lograr este objetivo;
- las visiones complementarias (actividades de administración, cuya función consiste en respaldar la realización de la visión central). La figura 9.1 presenta el esquema visionario.

## Conocimiento del sector

El proceso visionario necesita varios elementos de apoyo que influyen entre sí. Aquí nos ocuparemos de la comprensión del sector, que aparece como un elemento indispensable para una visión coherente. Así pues, visionar supone un excelente conocimiento del sector de actividad implicado, el cual permitirá establecer el nicho que se habrá de ocupar.



**Figura 9.1** Tres categorías de visiones

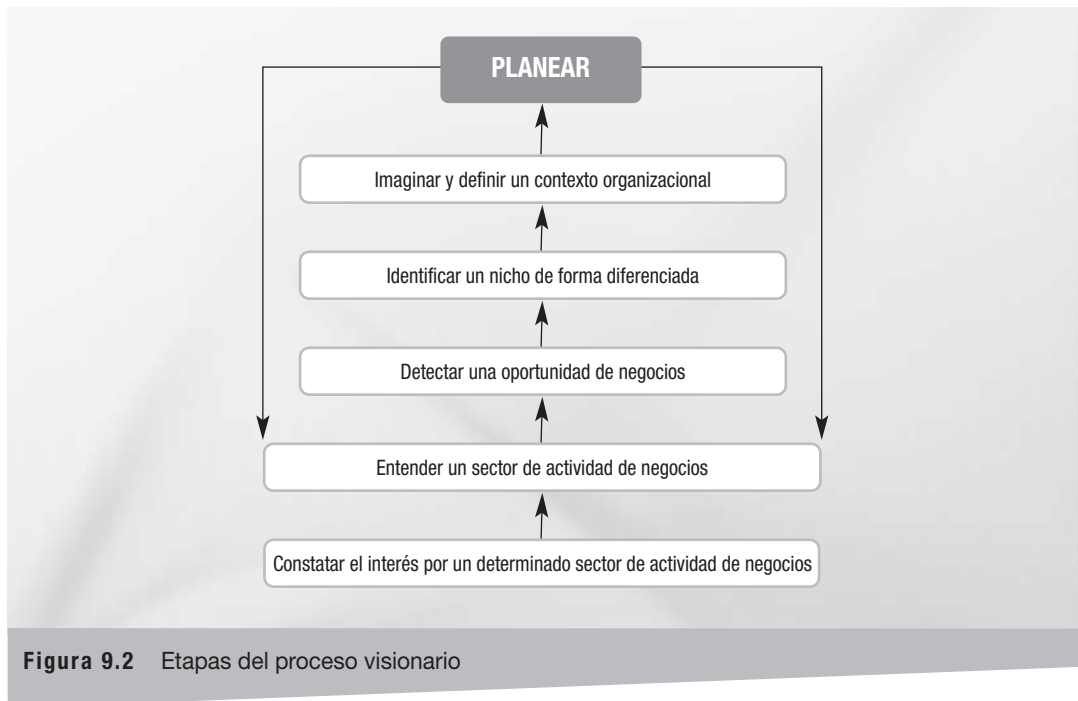
El conocimiento del sector, así como su comprensión, constituyen una de las bases fundamentales del proceso visionario. Se trata no sólo de conocer y entender la articulación de las cuatro “p” (producto, precio, promoción y plaza) en un determinado mercado, sino también de conocer y comprender la evolución del sector en su totalidad: ¿quién realiza qué?, ¿quién es el líder de la innovación y cuáles han sido las innovaciones de los últimos años?, ¿cuáles son las tendencias?

Visionar significa determinar un segmento de mercado que deseamos ocupar de forma diferenciada. Sin embargo, ¿cómo lo vamos a conseguir si carecemos de una buena comprensión del sector contemplado? Así pues, el conocimiento y la comprensión de este sector ofrecen al emprendedor una serie de puntos de referencia, que lo ayudarán a utilizar de forma adecuada su intuición y a crear modos organizacionales coherentes tanto con el proyecto como con el contexto. Las personas en contacto con el mercado, los clientes y los proveedores, al igual que quienes trabajan en las áreas de ventas y marketing parecen gozar de una clara ventaja para ello. Cabe añadir que cuanto más precisa sea la visión, más ayudará al emprendedor a definir con claridad lo que debe entender del sector para progresar mejor en él.

La comprensión del sector conduce a entender los modelos de negocios, así como los modelos mentales de los líderes de sectores. A partir de distintos conocimientos, el futuro dirigente estará en condiciones de precisar lo que desea realizar de forma diferenciada. Por lo tanto, la concepción visionaria que servirá de guía para un líder en el sector deberá tomar en cuenta los modelos y las culturas existentes. Aquí también, el análisis sectorial deberá estar correctamente controlado, ya que constituye una de las bases esenciales para el correcto avance de los proyectos.

## Visión

El acto de visionar reúne seis elementos compuestos que, durante el proceso, se acoplan entre sí de forma consecutiva y constituyen una serie de etapas. La figura 9.2 ilustra el proceso.



El hecho de interesarse en un sector de actividad, estudiarlo, entenderlo y detectar en él una oportunidad de negocios significa identificar el nicho que podrá ser nuestro objetivo y para el cual diseñaremos una visión, con la intención de materializarla. No hay necesidad de realizar grandes innovaciones: algunos propietarios y dirigentes han obtenido un gran éxito simplemente porque lograron delimitar un mercado específico al que sirvieron muy bien. La competencia habrá jugado a su favor en cuanto a costos, calidad o rapidez de elaboración del producto o del servicio. Ése era su nicho. Además, parece ser que cada vez se abren más y más nichos ahí donde interviene la dimensión *tiempo*, no sólo por lo que se refiere al momento adecuado de la oferta del producto o del servicio, sino al plazo reducido que transcurre entre el descubrimiento de la oportunidad de negocios y la oferta del producto o del servicio en el mercado.

Una vez que el emprendedor ha determinado el lugar que desea ocupar en el mercado, se creará un hilo conductor a partir del cual se diseña y se define el contexto organizacional necesario para lograr el proyecto. A menudo, en ese momento se inicia el proceso en el que se comparte la visión. Visionar también consiste en ofrecer una dirección determinada a las actividades. Y para pasar a la acción, hay que establecer un esquema de trabajo, así como una planeación mínima, que a menudo solicitan el banquero o los socios financieros. Este esbozo irá adoptando, poco a poco, la forma de un plan de negocios que, a la vez, se convertirá en un plan estratégico.

Los emprendedores pasan una buena parte de su tiempo determinando el lugar adonde desean ir y la forma en la que lo conseguirán. En cierta forma, el papel del emprendedor consiste en *detectar* espacios libres en el mercado y *definir* contextos organizacionales que le permitirán conseguirlo.

Tomemos el ejemplo de Claude Guinet (Filion, 2002), un emprendedor parisino que se inició en el negocio de la impresión. Guinet determinó tres sectores conexos del mercado en los cuales podía efectuar actividades de negocios: la venta al por menor, la distribución de material de oficina, y la comunicación. Como sus actividades de venta en el ámbito de la impresión le han

permitido adquirir un gran conocimiento del mercado de sus clientes relacionados con la publicidad, decidió lanzar su propia agencia de comunicación. Paralelamente a esta actividad, compró un comercio minorista de material de oficina de uno de sus clientes, lo que le permitió ampliar sus actividades para convertirse en mayorista en ese campo.

La PYME de Guinet, ubicada cerca del barrio de la Defensa, en la periferia de París, registró una distribución de cerca de 10,000 artículos de oficina y de material de imprenta, y contrató a más de 70 empleados para trabajar en la distribución. El conocimiento del sector que había adquirido el emprendedor, mientras era vendedor y se reunía a diario con numerosos clientes, rindió sus frutos: esta experiencia le permitió descubrir los nichos que brindaban oportunidades de crecimiento y diseñar una visión central para cada uno de ellos con la finalidad de identificar las zonas que ofrecían un potencial de crecimiento.

Una vez realizado el proceso de diseño, la siguiente cuestión que había que resolver residía en la comunicación: ¿Cómo podemos comunicar la visión para compartirla? Nos ocuparemos de este tema en la segunda parte del presente capítulo.

## Comunicar y compartir la visión

El hecho de comunicar la propia visión consiste en pasar de un proceso individual a uno colectivo durante el cual las personas integran esa visión, cada una a su ritmo particular, en una progresión respaldada por la interacción. Se trata de intercambios de puntos de vista para encontrar similitudes, algo parecido a lo que se observa en los partidos políticos: sus miembros intercambian valores y objetivos, y, pese a no estar de acuerdo obligatoriamente en todo, comparten lo esencial.

Compartir la visión implica tener una forma común de observar en la dirección que el dirigente desea para su organización. En un contexto semejante, la visión constituye un punto de referencia que permite estructurar, y alrededor de él podríamos construir un orden social y un sistema organizacional. Compartir la visión consiste en preparar la planeación estratégica. También implica examinar conjuntos para entender de forma holística la interrelación entre la empresa y el entorno en el que ésta evoluciona.

### Condiciones para compartir la visión

Para llevar a cabo una actividad humana y, aún más, para tener éxito en ésta, debemos respetar un determinado número de condiciones. En cuanto al hecho de compartir la visión, hemos seleccionado 12 condiciones: seis de ellas se refieren a la dirección, y las otras seis a la organización.

#### DIRECCIÓN

La tabla 9.1 presenta las seis primeras condiciones para compartir la visión, que corresponden a la dirección. A continuación, las explicaremos brevemente.

**Liderazgo.** No debe existir ninguna ambigüedad en cuanto a la persona que goza del poder y establece las orientaciones, y ese individuo debe cumplir con las exigencias del cargo de dirigente, lo que implica coherencia y constancia, al tiempo que excluye los cambios de dirección constantes. La coherencia, la constancia y la solidez de la persona que dirige la empresa terminarán por dar los indicios adecuados en cuanto a la orientación deseada. Los mismos principios se aplican al tratarse de un equipo de dirección.

Tabla 9.1 Condiciones para compartir la visión (referentes a la dirección)

- Liderazgo

---

- Conocimiento del sector

---

- Visión atractiva y realista

---

- Transparencia

---

- Sistema de comunicación

---

- Legitimidad

---

**Conocimiento del sector.** Para compartir una visión, ante todo, hay que compartir un mínimo de conocimientos y de comprensión del sector de actividades del negocio correspondiente. Nunca nos cansaremos de insistir en este aspecto. Del mismo modo, con base en esta experiencia, el dirigente edificará su credibilidad.

**Visión atractiva y realista.** Más de un dirigente que cree comunicar su visión, en realidad expresa un deseo amplio del tipo “Queremos ser los mejores”. Sin embargo, tener una visión implica demostrar que se es capaz de comunicar la visión del espacio a ocupar, del objetivo a alcanzar y, por extensión, de aquello en lo que debe convertirse la organización para lograrlo. La visión expresada debe ser realista y concreta, accesible y atractiva. Todas las visiones movilizadoras parecen implicar una dimensión de mejor ser humano.

**Transparencia.** La transparencia, que el diccionario *Le Petit Robert* define como “el carácter de aquello que es visible para todos”, o “la calidad de aquello que expresa la verdad sin alterarla”, refleja la legitimidad e implica lealtad y compromiso por parte de los miembros de la organización.

**Sistema de comunicación.** El dirigente de PYMES necesitará entre seis y 12 meses para adquirir un mínimo de conocimientos sobre un sector determinado de negocios, y entre uno y dos años para contar con una sólida comprensión tanto a nivel externo (el sector) como a nivel interno (los recursos con los que cuenta, lo que podrá lograr con éstos y a qué ritmo). Por supuesto, esta evaluación se facilita más para el emprendedor fundador, ya que conoce bien a todos y cada uno de los colaboradores que ha contratado y formado; en cambio, resulta más difícil para un propietario y dirigente que toma posesión de una PYME que ya se encontraba en funcionamiento. Por eso, es importante saber medir el ritmo de evolución potencial de las personas que trabajan en una empresa. El dirigente necesita tiempo para conformar una visión, y también para comunicarla.

**Legitimidad.** La visión y el enfoque del dirigente deben ser legítimos (es decir, deberán ser justos y estar justificados), para que pueda contar con la aceptación, la lealtad y el apoyo de su entorno, y obtener la colaboración necesaria para la dinámica visionaria que desea implantar. Si esta dinámica se instaura de manera impositiva, se necesitará tiempo para que el dirigente sea aceptado y se le considere como legítimo y creíble.

En resumen, el dirigente es quien tiene la última palabra. Su compromiso, su forma de trabajar y de interactuar con su entorno, su perseverancia, sus métodos, la frecuencia de sus comunicaciones, su percepción de la organización y un sistema social que necesita ser alimentado para evolucionar son elementos que tendrán un efecto a la hora de compartir la visión. Por otra parte, el dirigente no está solo. Determinadas organizaciones serán más o menos receptivas ante determinados dirigentes o visiones. Por lo tanto, la visión propuesta debe inscribirse en la dinámica de la organización.

## ORGANIZACIÓN

La propia organización debe presentar también un determinado número de características y cumplir con ciertas condiciones para que se pueda compartir la visión. El hecho de compartir la visión puede aparecer bajo distintas formas. Por ejemplo, el hecho de que el dirigente proceda del interior o del exterior de la empresa afectará la forma de compartir la visión. Así, por ejemplo, si el dirigente creó la empresa, es probable que ésta se desarrolle a su imagen. Sin embargo, si procede del exterior, ¿cómo se adaptará a la cultura del sector? y ¿cómo actuará la organización ante su enfoque de la administración?

La tabla 9.2 lista las condiciones favorecen el hecho de compartir la visión en la organización. Estas condiciones se presentarán a continuación a modo de resumen.

Tabla 9.2 Condiciones para compartir la visión (referentes a la organización)

- Imagen compartida de la evolución del sector
- Imagen compartida del potencial de la organización
- Actitud positiva ante el cambio
- Lealtad
- Compromiso
- Cultura de aprendizaje

**Imagen compartida de la evolución del sector.** Mantener una imagen adecuada de un sector de negocios implica, como ya hemos señalado anteriormente, un mínimo de conocimientos y de comprensión del sector. Y al compartir la visión, también es importante adoptar un mismo conocimiento y una misma comprensión del sector y de su evolución. Sin esta visión común, las partes no podrán hablar de la evolución del sector, y resultará difícil establecer lazos que permitan elaborar la imagen de un proyecto futuro. No olvidemos que una visión es la imagen de una situación futura deseada. Y es más fácil entenderse sobre un estado futuro deseado luego de haberse puesto de acuerdo sobre el estado actual de las cosas.

**Imagen compartida del potencial de la organización.** Podemos ponernos de acuerdo sobre el estado actual del sector, así como sobre sus tendencias, pero la mayoría de los miembros de la organización carecen de una visión de conjunto tan completa como la del dirigente sobre su empresa. Nadie conoce tan bien como él los recursos y las capacidades de la organización. Esto es especialmente cierto en el caso de los recursos financieros. Es importante que el dirigente pueda comunicar a los miembros el estado de los recursos, las competencias y las experiencias en su organización, así como el nivel de las destrezas que se desarrollen en ella. Las reuniones formales, organizadas para esa finalidad con cierta regularidad, tendrán un efecto beneficioso en la motivación del personal. Algunos dirigentes, por ejemplo, reservan una hora o dos el último viernes de cada mes para ese tipo de reuniones: congregan al personal por grupos de unas 20 personas e invitan a empleados, a menudo del área de ventas, para que comuniquen a sus colegas sus propias impresiones sobre el potencial de la compañía.

**Actitud positiva ante el cambio.** El hecho de compartir la visión conduce a la organización a inscribirse en un proceso y a evolucionar, lo que exige no sólo la aceptación, sino también el deseo de un cambio. Solemos decir que la resistencia al cambio aumenta con la edad. Sin embargo, este precepto se aplica tanto a los individuos como a las organizaciones. No hemos registrado ningún caso de organización que exista desde hace al menos 20 años, en la que el nuevo dirigente haya logrado implantar una visión nueva sin sustituir al personal de determinados puestos clave. Para administrar una dinámica de cambio y favorecer la integración de los protagonistas en un nuevo proceso visionario, se debe introducir un mínimo de cambios, por ejemplo, en los recursos humanos.

**Lealtad.** Las discusiones que se llevan a cabo en torno a la evolución del sector, el posicionamiento de la empresa en el sector, los nichos a ocupar, las formas de ocuparlos y las transformaciones organizacionales que deben realizarse harán que la dirección divulgue una cantidad de información, a veces de tipo estratégico, sobre la empresa. Sin embargo, si el clima es adverso, por ejemplo, cuando algunos deben ajustar cuentas o están comprometidos por relaciones de poder que generan fuertes tensiones, los competidores podrán aprovechar esa situación, ofreciendo condiciones ventajosas a ciertos miembros para que se unan a ellos; algunos empleados también podrían abandonar la empresa para instalarse por su cuenta con un tesoro de información de gran valor en mano. En estos casos, el hecho de compartir la información podría frenarse o incluso eliminarse. La lealtad se cultiva, pero la dirección es la que debe dar ejemplo en primer lugar.

**Compromiso.** Cada uno debe encontrar su lugar en la visión. Para ello, hay que diseñar un sistema en el que los miembros de la organización puedan expresarse y tomar una posición. A la organización le conviene que sean las mismas personas implicadas quienes definan las visiones complementarias sobre aquello que cada una cumplirá en su área de actividad, para contribuir a la realización de la visión central. El éxito y la calidad de ese proceso dependen, ante todo, de que cada uno asuma su responsabilidad. Esto puede manifestarse durante la elaboración y la implantación del plan estratégico, de los planes de acción sectoriales y de los presupuestos. El dirigente define las orientaciones de conjunto. A continuación, cada uno deberá definir las propias orientaciones en su sector correspondiente. A partir de ese momento, se podrán iniciar negociaciones entre el dirigente y los miembros del personal implicados, así como entre los miembros de la dirección. Estas negociaciones permitirán que cada uno explique la contribución que puede aportar a la implantación de la visión central y de las visiones complementarias.

**Cultura de aprendizaje.** Los miembros de la organización deberán acelerar y renovar con frecuencia sus aprendizajes para que la visión se comparta. Específicamente, habrá que cuestionarse sobre los clientes, los competidores y los proveedores, pensar en las posibilidades de acuerdo, e interesarse por los acontecimientos vinculados al sector, como las ferias comerciales e industriales. Asimismo, deberá generarse un clima adecuado para respaldar dicho aprendizaje, ya que todo lo relacionado con la visión y la forma de compartirla se enmarca en un proceso que evoluciona con la sociedad y el mercado, mediante la adquisición y la actualización de los conocimientos.

## **CONCLUSIÓN SOBRE LAS CONDICIONES PARA COMPARTIR LA VISIÓN**

En resumen, las condiciones para compartir la visión, ya sea que estén vinculadas con la dirección o con la organización, competen esencialmente al dirigente. Éste debe garantizar que tales condiciones se den antes de empezar a trabajar en la comunicación de la visión. La lealtad no se adquirirá nunca por completo, pero es necesario lograr un mínimo de ésta para comunicar la visión en un campo receptivo y fértil. Varias investigaciones demuestran que una de las formas de mantenerse informado sobre el sector y su evolución consiste en mantener relaciones estrechas con los proveedores y sus representantes. Estos últimos visitan empresas durante todo el día y están bien informados de lo que sucede cotidianamente.



## Medidas a adoptar

Una vez implantadas las condiciones básicas, podemos adoptar una serie de medidas para comunicar la visión y lograr que se comparta. Estas medidas, directas o indirectas, se basan en intercambios de puntos de vista entre una persona y otra, por ejemplo, entre un dirigente y su sucesor, entre un dirigente y determinados miembros clave del personal de una PYME, o entre varios actores de la empresa. La tabla 9.3 propone algunos de los medios que se utilizan con más frecuencia.

Tabla 9.3 Medios que favorecen una visión compartida: modo interpersonal

RELACIONES DIRECTAS	RELACIONES INDIRECTAS
■ Observación	■ Tareas importantes a realizar
■ Comunicaciones interpersonales	■ Tareas especiales a realizar
■ Presentación a personas clave	■ Formación
■ Actividades informales comunes	■ Comunicaciones de grupo

Cabe señalar que varios investigadores están de acuerdo sobre uno de los medios con los que cuenta un dirigente para preparar adecuadamente a su sucesor: enseñarle pacientemente la historia, la filosofía, los valores, así como la evolución de la estrategia de la empresa. Otros insisten en la importancia de confiar al sucesor una serie de tareas cuyo alcance aumenta de forma progresiva, así como aquellas que guardan relación con el diseño y la ejecución de la planeación estratégica. Esto no siempre es posible en una empresa pequeña en la que cada uno debe colaborar en las operaciones. Otros sugieren que confiemos a miembros clave del personal las tareas que impliquen relaciones con los accionistas, con los clientes y con determinados proveedores más estratégicos.

La tabla 9.4 propone seis medios para favorecer que se comparta la visión en toda la empresa; a continuación los comentaremos brevemente.

Tabla 9.4 Medios que favorecen una visión compartida: modo organizacional

- Comunicación
- Negociación
- Transformación
- Formación
- Reconocimiento
- Ritmo

### COMUNICACIÓN

La comunicación implica la existencia de un emisor y un receptor. El dirigente visionario sabe escuchar. También sabe plantear las preguntas adecuadas. Como trabaja a partir de hilos conductores, sabe suministrar las pistas de las que se podrán servir los demás.

Los medios de comunicación y la forma de utilizarlos varían mucho de una empresa y otra, al igual que la información comunicada, la cual alcanza niveles de profundidad muy distintos y varía mucho tanto en su forma como en su contenido. Entre estos medios de comunicación, señalaremos las reuniones individuales y colectivas, los grupos de trabajo, los videos, las publicaciones internas, el recibimiento y la inducción de los nuevos empleados, las actividades de formación, las conferencias de mediodía y el foro en el portal de Internet.

Las reuniones mensuales de una hora que algunos dirigentes de PYMES organizan con grupos de entre 20 y 40 empleados parecen ser muy estimulantes. El dirigente explica, a veces mediante gráficos, lo que se quiere hacer y aquello que se intenta desarrollar. Responde a las preguntas y toma nota de las sugerencias. Estas presentaciones pueden complementarse con las de otros miembros de la empresa.

El autor asistió a una de esas reuniones, durante la cual un vendedor explicó los problemas a los cuales se había enfrentado de cara a un cliente, en cuanto a un producto nuevo. El hombre describió la humillación que había sentido tras haber vendido un producto que no respondía a las expectativas del cliente, una empresa nipona que, sin embargo, estaba satisfecha con los demás productos de la firma. La discusión que tuvo lugar a continuación permitió hacer correcciones a una visión complementaria importante, la del diseño del nuevo producto. Los miembros del área de producción de la PYME, líder en su ámbito en Europa, salieron de la reunión decididos a fabricar un producto sin fallas. Se acordarán durante mucho tiempo de la anécdota.

Esto da cuenta de la importancia que reside en el hecho de que la comunicación se lleve a cabo de forma transparente y de que nos sintamos parte de una evolución hacia un esquema integrador. En ese contexto, la calidad de la comunicación, y no la cantidad, es lo que importa. Esta comunicación debe reflejar un auténtico compromiso común.

## **NEGOCIACIÓN**

La comunicación y, a continuación, la implantación de una visión exigen decisiones estratégicas en cuanto al lanzamiento de productos y servicios, la orientación de los mercados y el uso de los recursos. Desde el principio de las discusiones sobre la elaboración de una visión, las negociaciones de la alta dirección aparecen bajo distintas formas. Cuando el dirigente es propietario, nos unimos por lo general con mayor facilidad.

## **TRANSFORMACIÓN**

El dirigente que posee una visión se servirá de ella como un criterio para contratar y seleccionar a las personas de las que se rodeará. En esta etapa, ya podemos percibir una diferencia enorme entre el emprendedor que ha creado su empresa y se rodea de personas que comparten sus visiones, y aquel que, ejerciendo su cargo desde hace poco tiempo en la PYME que acaba de adquirir, debe trabajar con colaboradores que no eligió y que tal vez no compartan sus opiniones.

Es poco probable que un dirigente nuevo consiga comunicar y establecer una visión en la empresa sin asignar los puestos clave a algunos de sus conocidos, y sin realizar algunas transformaciones estructurales. Cuanto más evolucionemos en un proceso de visión compartida, más habrá que pensar en una organización en constante transformación.

## **FORMACIÓN**

Las organizaciones que están dotadas de medios de formación, incluso las pequeñas, gozan de una auténtica ventaja. Debemos instaurar, apoyar y desarrollar una cultura de aprendizaje tanto formal como informal. Es recomendable favorecer la formación, pero es aún mejor cuando la organiza uno mismo, siempre y cuando se evite la instauración de un sistema totalitario. De este modo, invitaremos a los miembros del personal a que definan sus necesidades de formación, así

como a participar en la elaboración de programas y en la elección de medios de formación. En poco tiempo, la participación de cada uno se duplicará con una motivación cada vez mayor por aprender.

## RECONOCIMIENTO

Es importante reconocer las contribuciones que hacen que la empresa avance en la dirección de la visión sugerida. De este modo, algunas empresas han ideado formas de reconocimiento como “el empleado del mes” o “el empleado que más contribuye a la productividad”. Sin embargo, hemos observado que los rendimientos son más elevados cuando el dirigente instaura mecanismos de reconocimiento que ponen de manifiesto las contribuciones de los empleados a la visión. En una PYME que hemos estudiado, se invita a los empleados a presentar sus sugerencias ante un comité integrado por tres personas: el dirigente, el encargado y un representante del personal. A continuación, el dirigente entrega, durante una sesión mensual de dos horas, las recompensas a aquellos que hayan aportado las mejores sugerencias que respalden las visiones complementarias. A final de año, se entregaron tres premios a los empleados cuyas contribuciones se destacaron: una estancia de una semana con su respectiva familia en el condominio del propietario en Florida; una estancia de una semana con su respectiva familia en el campo de verano del propietario; y una semana de vacaciones pagadas. Otros premios se ofrecen en función de la calidad de las sugerencias.

## RITMO

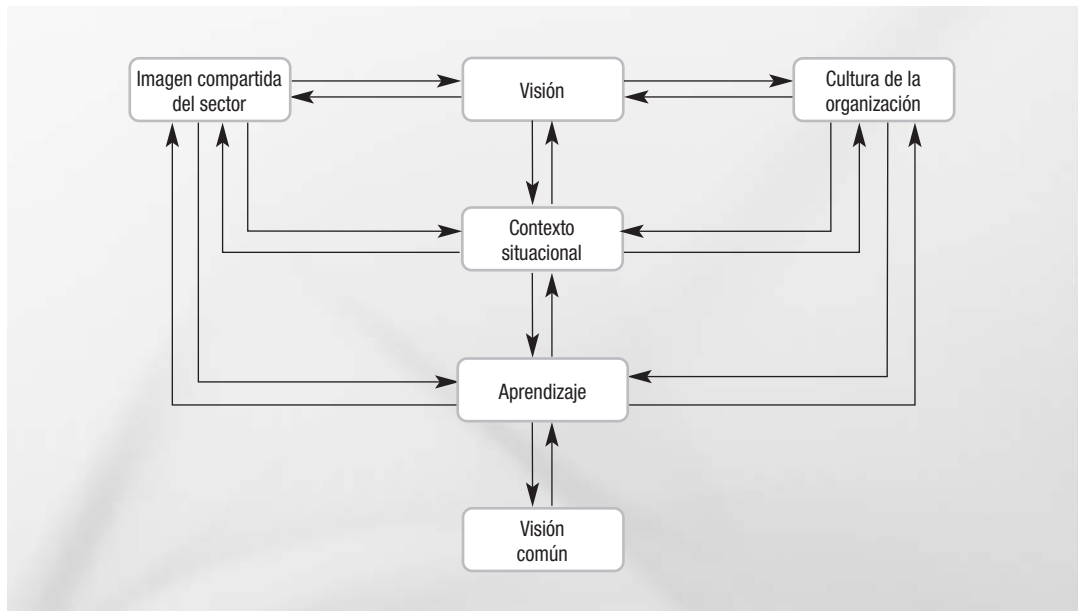
Administrar una organización es saber escuchar el ruido y medir el ritmo del “barco”. Al presentar las condiciones para compartir la visión, hemos insistido en el componente *tiempo*, ya que hay que saber tomar tiempo, y también dar tiempo al tiempo. En cuanto a los medios, insistimos en el ritmo, ya que hay que entenderlo para poder acelerarlo o reducirlo, en función de las circunstancias y de los contextos. No olvidemos que la competitividad de las organizaciones cada vez depende más del tiempo de acción y de reacción.

De ahí la importancia de la comunicación. El sistema de comunicación debe estar bien consolidado, el sistema organizacional debe ser flexible y estar coordinado, en tanto que las actividades de formación, desarrollo y aprendizaje deben ser continuas. Una vez que se hayan establecido tales condiciones, la organización puede tomar vuelo. El tiempo dedicado al diseño, al desarrollo y al lanzamiento de los nuevos productos en el mercado se reducirá. Asimismo, hay que dotarse de los mecanismos necesarios para apuntar hacia el lugar adecuado. En cierto momento, debemos saber reducir el ritmo.

A modo de ejemplo, una empresa muy rentable se concede cada tres años una pausa de un año. Durante este periodo, se hace el balance, se discute sobre las visiones emergentes y la visión central, pero no se trabaja de forma activa en el desarrollo de visiones complementarias. Y se acumulan tantas ideas, ¡que se necesitan los tres años siguientes para realizarlas!

## Proceso de creación de una visión compartida

Veamos ahora de qué manera llegamos a una visión compartida. El hecho de compartir implica una combinación de factores que acabamos de mencionar y explicar. La figura 9.3 presenta un modelo esquematizado del proceso de creación de una visión compartida.



**Figura 9.3** Modelo que ilustra la forma de compartir la visión

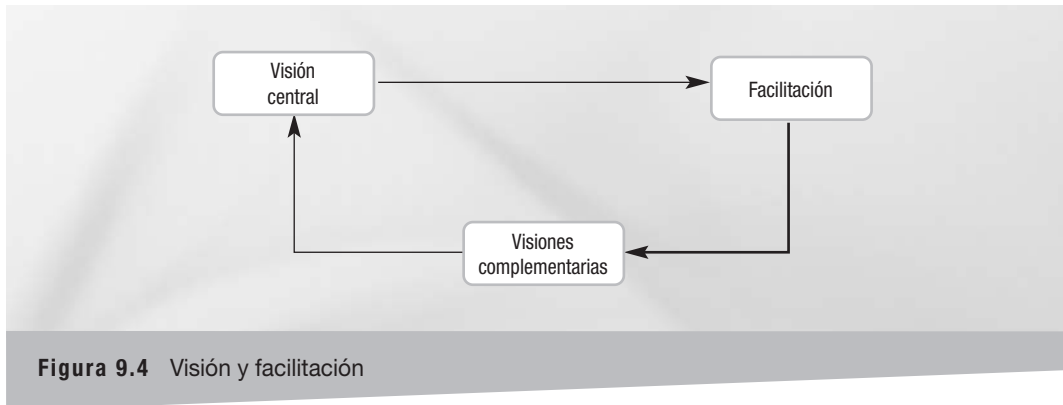
Hemos propuesto un conjunto de condiciones y medidas para comunicar la visión y favorecer el hecho de compartirla en una organización. Desde luego, tales condiciones no pueden implantarse siempre de forma secuencial. No obstante, las organizaciones que gozan de una visión integrada y compartida han trabajado, en distintos niveles y en órdenes muy diferentes, para implantar esas condiciones y esos medios. El gradualismo, el método de los pasos moderados, el ajuste continuo, la escucha y la comunicación se encuentran en la base del trabajo del dirigente que progresa con la intención de compartir la visión. No obstante, cabe agregar una observación importante: todo lo que hasta aquí se ha afirmado sobre el hecho de compartir la visión se aplica más a la empresa mediana que a la pequeña, cuyo número reducido de empleados facilita la comunicación y una visión compartida.

## Facilitación

Por facilitación se entiende el conjunto de las acciones que definen y ejecutan los colaboradores cercanos al emprendedor para que se realice la visión central. Existen varios tipos de facilitación que actúan en distintos niveles. Los efectos positivos de la facilitación son los que determinan hasta dónde podrá extenderse la visión.

En el entorno de los emprendedores visionarios, tal y como lo confirman nuestras investigaciones sobre la visión, se encuentran individuos que desempeñan el papel de facilitadores de los procesos visionarios. Estos hombres y mujeres se encargan de interiorizar la visión central del emprendedor y de facilitar su realización. Los colaboradores próximos del emprendedor visionario gozan de su confianza, comparten su visión y son, por así decirlo, sus cómplices. Entienden la meta a la que desea llegar el emprendedor y ayudan a conducirlo hacia ésta, o a guiarlo para que logre sus objetivos con un mínimo de recursos.

De este modo, los facilitadores favorecen la implantación de la visión central, al definir y poner en movimiento una serie de visiones complementarias, que se reflejarán en actividades concretas que permitirán cumplir las expectativas del emprendedor y, a veces, incluso superarlas. El esquema de la figura 9.4 ilustra el funcionamiento.



En muchas ocasiones, la relación entre el emprendedor y el facilitador recuerda a la que existía anteriormente entre el rey y su ministro, como por ejemplo, entre Luis XIV y Colbert. En Quebec, sería difícil entender el crecimiento excepcional de Power Corporation sin la presencia de Jean Parisien, como facilitador ante Paul Desmarais. Asimismo, sería difícil entender el desarrollo de Softimage sin la presencia de Pierre Nelis, como facilitador ante Daniel Langlois.

Los facilitadores no son emprendedores ni intraemprendedores (quienes inician metas o visiones que se añaden a las de los primeros). A pesar de que la mayoría de los facilitadores tienen dificultades para diseñar por sí mismos una visión central, son muy buenos cuando se trata de diseñar y realizar visiones complementarias. Son personas polivalentes que cuentan con un excelente conocimiento de la organización en la que trabajan.

Disciplinados y organizados, los facilitadores saben actuar rápidamente y con eficacia. Durante una investigación anterior, se observó el caso de un facilitador que, en un mes, abrió oficinas de venta para un nuevo producto en Londres, París, Nueva York y Hong Kong. Los facilitadores trabajan por Internet y por teléfono móvil. Se desplazan con frecuencia de un continente a otro y utilizan la subcontratación. Los encontramos más a menudo en las empresas gacela (empresas de gran crecimiento) que en las empresas ratón (empresas pequeñas con procesos más estables).

Por desgracia, es muy habitual que los facilitadores no sean reconocidos por su justo valor, y los emprendedores visionarios suelen volverse conscientes del alcance y del valor de su contribución tan sólo después de que abandonan la empresa.

Todo lo indicado en las secciones anteriores sobre el diseño y la forma de compartir la visión también se aplica a la facilitación, y nos permite entender su proceso. Cuanto mayor sea el éxito de la facilitación, mayor será el alcance de la visión y más favorecido se verá el crecimiento de la empresa.

## Conceptos clave

- Enfoque visionario
- Facilitación
- Facilitador
- Visión
- Visión compartida
- Visionario

### CONCLUSIÓN

La comunicación de la visión y el hecho de compartirla preceden a la administración; determinan el marco estratégico y operativo de la misma. Proponer un proceso de diseño y de comunicación de la visión significa salir del marco de los modelos preestablecidos para recrear a diario la organización. Consiste en implantar un sistema evolutivo, imaginativo, en aprendizaje continuo, orientado esencialmente hacia el futuro. Para que este sistema progrese hacia la dirección buscada, tendremos primero que incentivar los comportamientos proactivos e invitar a cada empleado a unirse al proceso. De este modo, obtendremos un conjunto integrado por una estrategia formulada por la dirección y enriquecida con las propuestas que surgen de la base.

El diseño y la comunicación visionarios implican una dirección imaginativa orientada hacia la realización de proyectos, la participación y la motivación. El procedimiento es dinámico, abierto y centrado en el aprendizaje. Quienes comparten la visión organizacional estarán más motivados para contribuir a la construcción de un proyecto innovador y estimulante (una obra), que si su misión se redujera tan sólo a la ejecución de tareas.

### RESUMEN

La visión es aquella mirada sistemática que un emprendedor dirige sobre su proyecto de empresa en función del futuro, es decir, combinando constantemente los elementos de su sistema (clientes, proveedores, colaboradores, recursos) de acuerdo con sus intenciones, y que lo lleva hacia la definición de los contextos. La iniciativa visionaria es una iniciativa proyectiva centrada en metas precisas a alcanzar. Se presentaron tres categorías de visiones: emergentes, centrales y complementarias. El conocimiento del sector constituye un elemento central del proceso visionario, ya que garantiza su coherencia.

Se analizaron las condiciones para compartir la visión, así como las medidas que se deben adoptar para lograrlo. En ese marco, la facilitación constituye un medio eficaz para instaurar la visión, un medio que implica la comunicación y la confianza. Además, es necesaria la presencia de facilitadores que, si se seleccionan cuidadosamente, podrían ser determinantes en el éxito del proceso visionario y en la realización de las visiones.

## Preguntas

1. ¿Qué ventajas e inconvenientes podríamos asociar al hecho de aprender a pensar y a actuar en función de un marco visionario?
2. ¿Qué es una visión? ¿Qué distingue a una visión de un sueño?
3. Indique las diferencias y las complementariedades existentes entre las tres categorías de visiones presentadas en este capítulo.
4. ¿Cómo se concibe una visión? ¿Cómo se desarrolla? ¿Cómo se comunica? ¿Cómo se comparte? ¿Cómo se renueva?
5. ¿Por qué es tan importante la comunicación para que las visiones puedan compartirse?
6. ¿Qué modos de aprendizaje sugeriría usted a los dirigentes de PYMES que deseen renovar su visión?
7. ¿Qué es la facilitación? ¿Cómo se practica? ¿Cuál es su finalidad?
8. ¿La facilitación es posible en todas las PYMES? ¿Por qué?
9. ¿Por qué resulta útil el pensamiento proyectivo para un emprendedor?
10. ¿Cómo puede la comprensión de un proceso visionario aumentar la competencia de las personas que deben negociar o trabajar con un emprendedor?

## Referencias

- Filion, L. J. (1991). *Vision et relations. Clefs du succès de l'entrepreneur*, Cap-Rouge, Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (1996a). "Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME", *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 13, núm. 4, pp. 306-320. Publicado en M. Côté y T. Hafsi (coordinadores de la edición) (2000), *Le management aujourd'hui – une perspective nord-américaine*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, capítulo 4, pp. 649-664.
- Filion, L. J. (1996b). "Partage de la vision: réflexions préliminaires", texto presentado en el coloquio de la Association internationale de management stratégique (AIMS), Montreal, septiembre, *Cahier de recherche 96-09-01*, Cátedra Rogers-J. A. Bombardier, HEC Montreal ([www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat)).
- Filion, L. J. (2002). *Savoir entreprendre. Douze modèles de réussite – Études de cas*, Montreal, Presses de l'Université de Montréal.
- Filion, L. J. (2004). "Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 1, núms. 1 y 2, pp. 35-55.

1. ¿Qué consejos daría a Marie-Christine para que elabore una visión adecuada, inspiradora, bien delimitada y que tenga un buen potencial de crecimiento?
2. ¿Qué criterios debería establecer para seleccionar a los miembros de su equipo?
3. ¿Cómo procederá para comunicarles su visión y conseguir que éstos la compartan?
4. ¿Qué perfil de facilitador debería buscar?
5. ¿Cómo podrá actuar para renovar su visión?
6. ¿Qué estrategia utilizará para mantener la cultura emprendedora elegida y una organización con ansias de aprendizaje?

### El spa de Marie-Christine

Marie-Christine Tremblay obtuvo hace poco el grado de licenciada en administración. No obstante, ha ejercido durante varios años un puesto de verano como gerente sustituta de un *spa*. Para ella, mejorar el bienestar de su clientela constituye un valor importante. Sin embargo, ha observado que a los clientes les gustaría recibir, entre los servicios ofrecidos, una mayor variedad de actividades centradas en el aprendizaje del bienestar mediante sus múltiples facetas, como por ejemplo, la información sobre la nutrición y sobre los distintos enfoques de meditación.

Por ello, Marie-Christine ha decidido crear un pequeño *spa* que ofrecerá, además de los servicios habituales de masaje y relajación, actividades educativas. De este modo, los clientes podrán consagrar una parte de su tiempo libre a conferencias impartidas por especialistas y no sólo a la lectura o al descanso. Luego de efectuar un riguroso análisis de los servicios ofrecidos por los demás *spas* de la región en la que desea establecerse, ideó una visión alrededor de un nicho bien delimitado.

Su *spa* va a ofrecer una gran gama de servicios a una clientela instruida e interesada por aprender. Una vez terminada su planeación, realizará la contratación de cinco personas que van a ayudarlo en la administración de las operaciones: una recepcionista, una responsable de la sección de masajes, una responsable de las conferencias educativas, una encargada de la contabilidad y la administración, y una responsable de la nutrición. Todas las demás tareas se realizarán en función de la demanda por empleados autónomos, a quienes se les pagará por horas.



# Capítulo 10

## Visión compartida, equipo de dirección y conversación estratégica en las PYMES

EDMILSON LIMA

*Centro Universitario Nove de Julho (Uninove),*

*São Paulo, Brasil*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Conocer varias particularidades de la administración estratégica de las PYMES dirigidas por socios que integran un equipo de dirección.
- Ser capaz de describir los procesos fundamentales de la formación y evolución de la visión compartida por el equipo de dirección de una PYME.
- Reconocer la importancia de la conversación estratégica y de las relaciones entre los miembros del equipo de dirección de una PYME.
- Conocer algunos elementos esenciales tendentes a elevar la calidad de la conversación estratégica y de la visión compartida, con la finalidad de que éstas contribuyan al éxito de la PYME.
- Dominar conocimientos útiles para mejorar la administración estratégica de las PYMES dirigidas por un equipo.

Las PYMES a menudo son fundadas y administradas por codirigentes o propietarios dirigentes que forman un equipo de dirección. A pesar de que tal fenómeno es común, la dinámica de los equipos de dirección y sus repercusiones sobre el plan estratégico de las PYMES se conocen poco.

En el presente capítulo queremos tratar este tema apoyándonos en diferentes casos de PYMES, los cuales se analizarán desde el ángulo de los conceptos explicados en el texto; también nos apoyaremos en algunos extractos de entrevistas realizadas en el curso de nuestras investigaciones en torno a varios codirigentes de PYMES. Nos basaremos en información de diferentes empresas (que abarca tanto la práctica como los debates sobre la administración que tienen lugar dentro de ellas), para comprender mejor y resolver los problemas referentes a los equipos de dirección de PYMES, en particular los relacionados con la administración estratégica y la visión compartida.

Recordemos brevemente que la *visión compartida* es la representación mental de una condición futura a alcanzar, que comparte un grupo de personas (como dirigentes o miembros de una organización). Louis Jacques Filion (2004) define la visión como la proyección o imagen del futuro deseado que elaboran los dirigentes de una organización, en particular, en relación con el lugar que ocuparán sus productos en el mercado. La visión es un elemento de importancia capital para las PYMES. Varios autores insisten en la necesidad de situarla en el centro de las discusiones para que la administración estratégica de esas organizaciones se comprenda bien (véase, por ejemplo, Allali, 2003; Bayad y Garand, 1990; Lima, 2002, 2003b y 2004).

De hecho, la visión es un tema fundamental no solamente en la administración de PYMES, sino también en el espíritu emprendedor. De manera simplificada, se puede ver al emprendedor como alguien que concibe y lleva a cabo una visión. El estudio de la visión, incluso dentro de un contexto de estrategia de PYME, contribuye a la comprensión de cuestiones relevantes tanto del espíritu emprendedor como de las diversas expresiones de la administración.

## ■ Visión compartida y clases de equipos de dirección

Si bien son numerosas las PYMES fundadas y dirigidas por varios socios, las referencias y los debates sobre ese fenómeno están poco documentados, y rara vez se apoyan en investigaciones sobre el tema.

Una de las formas más difundidas del equipo de dirección en el contexto de las PYMES es la de pares de dirigentes, que también se conocen como parejas empresariales. Le Glacier Bilboquet (Lima y Filion, 2002), una de las fábricas de helados mejor surtidas de Montreal, ofrece un buen ejemplo de ello. Desde junio de 1983, Carole Lavallée e Yves Lebuis constituyen la pareja dirigente.<sup>1</sup>

Carole Lavallée relata cómo nació la idea, y cómo ella y su socio lograron compartir la misma visión de la empresa, cuando la pusieron en marcha:

Un día, Yves me dijo: “¡Cómo me gustaría emprender un negocio!, vender yogur, helados...”. Su primer deseo era comercializar yogur. Él veía (en su imaginación) el mostrador, la miel, las nueces... Y yo, de inmediato, me embarqué. ¡Así comenzamos! Era un negocio incipiente, no había ni pizca de... La idea vino así. Pero yo tenía mucha confianza en él y le dije: “¡Adelante! ¡Vamos a ponerlo en marcha!”. Por el contrario, pienso que nuestros padres estaban muy desanimados, pero nos dejaron seguir adelante...

A pesar de un inicio muy modesto, la empresa obtuvo rápidamente un gran éxito, hasta convertirse en un comercio frecuentado por los habitantes de Montreal que estaban ávidos de helados y barquillos.

<sup>1</sup>La empresa fue vendida en 2004, pero la pareja continúa dirigiéndola.

Se clasifica a las parejas dirigentes dentro de la categoría de los equipos de dirección familiar, los cuales incluyen a aquellos que agrupan a padres e hijos, como la PYME brasileña Paulienne.<sup>2</sup> Fabricante de pijamas y camisones, entre otros productos, la compañía está dirigida por una pareja y sus dos hijos. Al principio, la empresa fue creada por un equipo de dirección del tipo padre-hijo (la madre y uno de los dos hijos, Mario Lúcio); después, toda la familia participaba en el negocio. Mario Lúcio habla de la toma de decisiones determinantes en relación con la visión compartida, al recordar un episodio que ilustra la importancia de la conversación estratégica:

En nuestras reuniones, nosotros (la familia y la dirección) desarrollamos en conjunto las ideas para los negocios. En el caso de los asuntos más sencillos, no tenemos siquiera necesidad de intercambiar ideas. [...] Para los asuntos más complejos e importantes, nos reunimos todas las semanas. En este caso, todos los miembros de la dirección hacen sus aportaciones.

Como muestra la tabla 10.1, una clasificación sencilla incluye tres tipos de equipos directivos: el familiar, el mixto y el no familiar. El primero comprende los tipos “pareja dirigente” y “padre-hijo”.

La PYME Paulienne, junto con otras tres PYMES brasileñas y dos canadienses, fue objeto de un estudio profundo (Lima, 2004). Este estudio mostró que la visión compartida se construye según el mismo proceso básico en las PYMES, independientemente de la clase de equipo de dirección. Se trata de un aprendizaje en el curso del cual tanto la conversación estratégica como los dominios de actividades y competencias de los codirigentes desempeñan un papel muy importante, como se verá más adelante.

**Tabla 10.1** Tipología de equipos de dirección de PYMES

TIPO DE EQUIPO DIRECTIVO	SUBTIPO	CARACTERÍSTICAS
Familiar	Pareja dirigente	■ El equipo de dirección se compone de los cónyuges, es decir, sólo de dos personas.
	Padre-hijo	■ El equipo de dirección se compone de un padre y un hijo; pueden participar cualquiera de los dos padres de familia y alguno de los hijos de la misma familia.
Mixto		■ El equipo de dirección se compone al menos de dos miembros de una misma familia y al menos de un miembro que no forma parte de esa familia.
No familiar		■ El equipo de dirección se compone de personas que no comparten lazos familiares.

La realidad de otras PYMES, como Glacier Bilboquet (Lima y Filion, 2002) y Machina Sapiens (Lima y Filion, 2004), confirma el resultado de nuestro estudio. Machina Sapiens, que actualmente lleva el nombre de Documens, estuvo encabezada por un equipo de dirección no familiar desde sus inicios. Fue ese equipo el que concibió y desarrolló el *Correcteur 101*, un programa de corrección de textos del francés. Claude Coulombe, uno de sus fundadores, destaca algunos elementos importantes del desarrollo de la visión compartida por los codirigentes de la compañía:

<sup>2</sup>Esta PYME brasileña, fundada en 1986, se ubica en el sector de la confección de ropa de dormir y ropa interior, producidas en serie para mujeres, hombres y niños (véase Lima, 2004, y [www.paulienne.com.br](http://www.paulienne.com.br)).

Pensábamos que si se podía ayudar a los francoparlantes a volverse más orgullosos de lo que escribían, conservarían su apego al francés y, así, este idioma seguiría vivo. Esas reflexiones van más lejos y alimentan tu acción. Y las herramientas informáticas son importantes en el desarrollo de una lengua.

Así, como lo confirman los objetivos de diferentes codirigentes, la conversación estratégica constituye un proceso esencial para el desarrollo de la visión compartida. Este tema será, más adelante, el objeto de consideraciones más precisas, con la ayuda de algunos casos de PYMES. Pero, antes que nada, preparemos el terreno.

## ■ Visión y administración estratégica en las PYMES

En las PYMES, el proceso estratégico se basa, sobre todo, en la manera de pensar y en las actividades de los propietarios dirigentes, quienes, muy a menudo, no cuentan con la ayuda de otras personas para sus actividades de dirección. Tenemos aquí uno de los elementos que explican la importancia de la visión para las PYMES. Dentro de un contexto así, en efecto, el pensamiento de los propietarios dirigentes es más determinante para la administración estratégica de la empresa de lo que lo es en un contexto donde numerosos actores participan en la dirección, como es el caso de las grandes compañías.

Otra explicación del lugar central de la visión dentro de las PYMES es que, en éstas, el proceso estratégico es relativamente poco elaborado en relación con las técnicas administrativas y los métodos analíticos. Por lo tanto, el conocimiento y la comprensión del terreno, el juicio, la intuición y las aspiraciones personales de sus propietarios dirigentes son esenciales para la administración estratégica. Ahora bien, esos elementos se vinculan de manera estrecha con la visión.

Tradicionalmente, se considera que la PYME depende de una sola persona, el propietario dirigente, a quien con frecuencia se considera como un emprendedor. Se piensa en la PYME como en una organización “de una sola cabeza”, es decir, una estructura simple con un solo dirigente, tal como aparece en la configuración típica de las PYMES descrita por Mintzberg (1996). La persistencia de esta concepción nos puede llevar a descuidar el importante papel que desempeñan los equipos de dirección y las posibilidades de mejorar su trabajo dentro de un gran número de PYMES.

No se ha prestado mayor atención a la creación de la visión compartida y a su evolución en los equipos de dirección de PYMES, a pesar de que la visión ocupa un lugar central dentro de la administración de estas empresas y pese a que, en ellas, las actividades colectivas son ineludibles.

El origen de la visión compartida y su evolución en los equipos de dirección dentro de las PYMES están estrechamente vinculados con el aprendizaje, en tanto que constituyen un proceso basado en las dinámicas individuales y colectivas. Los cambios en la lógica de las acciones estratégicas, así como las modificaciones en la visión compartida, exigen que los miembros de la organización se comprometan en un aprendizaje continuo. Pero los dirigentes son los más preocupados por esa exigencia (Lima, 2003a), ya que ellos constituyen los pilares fundamentales de la visión compartida de la organización.

Pero, ¿qué se entiende aquí cuando se habla de un “proceso de aprendizaje que permite desarrollar la visión compartida”? Es el camino que se nutre notablemente de nuevos elementos de visión (NEV) compartidos y que conduce a la creación de la visión compartida y a su evolución en los equipos de dirección. Los NEV corresponden en particular a las nuevas ideas que, ya sea que se realicen o no, favorecen la integración de la noción del futuro deseado que cultivan colectivamente los dirigentes.

Un ejemplo de NEV compartido es el deseo que tuvo Yves de crear una empresa de helado de yogur y que compartió con Carole. A medida que la futura pareja dirigente aprendía más sobre

las dificultades que implicaba la realización de la idea original, generó otros NEV compartidos para fundar una fábrica de helados. Los últimos NEV constituyeron finalmente la base de la visión compartida que motivó la apertura de Glacier Bilboquet en un barrio dinámico de la ciudad.

Los NEV compartidos nacen durante el curso del aprendizaje del equipo de dirección. Pero, ¿cuáles son los factores que favorecen la aparición de esos NEV? En particular, son las aportaciones subjetivas de los miembros durante sus interacciones, además de sus realidades personales y comunes. Y después, la conversación estratégica que hace posible generar y dar forma a los NEV, los cuales son responsables de la creación y la evolución de la visión compartida de los equipos de dirección.

## Conversación estratégica y desarrollo de la visión compartida

La conversación estratégica es una manifestación de las relaciones entre al menos dos personas, quienes intercambian sus ideas, opiniones, visiones y otras informaciones subjetivas sobre las cuestiones estratégicas que conciernen a una organización determinada. La conversación estratégica permite compartir elementos de la subjetividad de los codirigentes, como los NEV, de tal manera que la visión compartida logra tomar forma y evolucionar. Durante el aprendizaje colectivo que conduce a la conformación y a la evolución de la visión compartida por un equipo de dirección de PYMES, tal visión ocupa, insistimos, un lugar de primer orden.

La figura 10.1 ilustra una conversación estratégica dentro de un equipo de dirección compuesto por tres miembros. Cabe hacer notar que, con tan sólo algunos ajustes, es posible trasladar las observaciones efectuadas en torno a este caso a situaciones de otros equipos de dirección.

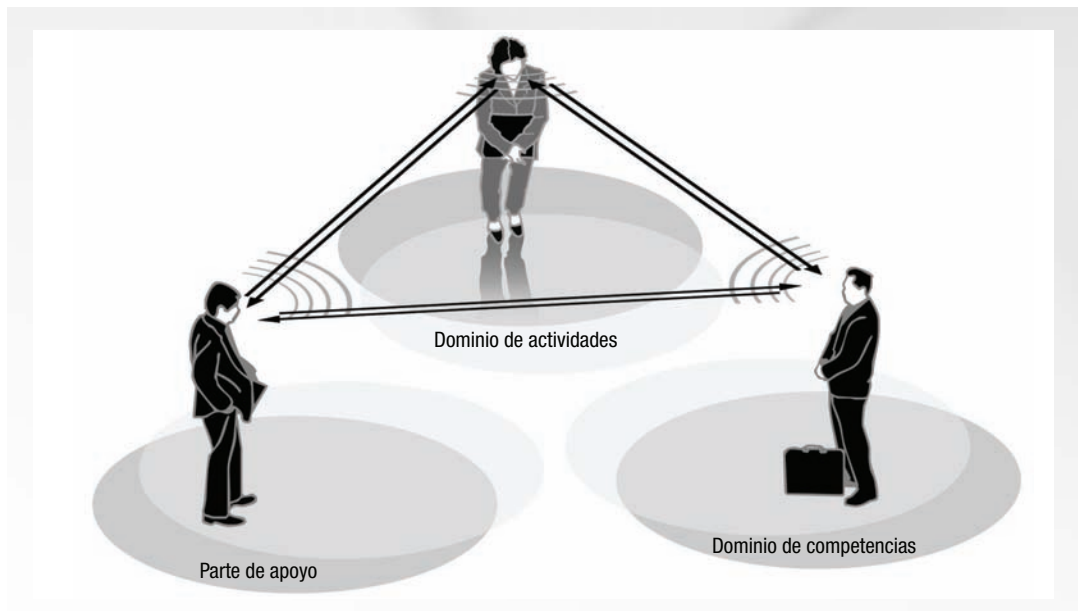
María Santos, al describir el funcionamiento de la PYME Microvet<sup>3</sup> —donde es codirigente—, nos ayuda a comprender la importancia de los dominios de competencias y actividades de cada uno de los codirigentes dentro del proceso de conversación estratégica que se describe en la figura 10.1:

Todas las decisiones más importantes en Microvet las tomamos en conjunto José Lúcio [su esposo y codirigente responsable del desarrollo tecnológico] y yo. [...] La administración general está bajo mi responsabilidad, pero cuando surge algo de mayor importancia, como es el caso de una fuerte inversión, debemos ponernos de acuerdo. [...] Cuando se trata del lanzamiento de un nuevo producto, el proceso me incluye a mí, a José Lúcio y a Walter. [...] La persona encargada de las labores de investigación y desarrollo, bajo la dirección de José Lúcio, es Walter. Así, definimos el proyecto que queremos emprender y presentamos nuestras ideas a Walter para saber si son factibles.

La participación de cada uno de los socios en el proceso de conversación estratégica se realiza, en gran parte, según su dominio de actividades y competencias, como ilustra la figura 10.1. María pone en evidencia un hecho común en la conversación estratégica: el respeto que cada codirigente manifiesta por los dominios de actividades y de competencias de sus socios.

El *dominio de actividades* de un individuo dentro de una organización designa el campo de trabajo donde es responsable, según la atribución de las tareas establecida por la dirección. Por ejemplo, de acuerdo con tal atribución de roles para cada integrante, cabe esperar que la persona responsable del marketing se ocupe, entre otras tareas, de la investigación de nuevos mercados. Por otra parte, no se espera que esa persona se dedique a la resolución de problemas financieros.

<sup>3</sup>Esta PYME brasileña, fundada en 1989, se ubica dentro del sector de la biotecnología: fabrica vacunas autógenas para los cerdos, además de brindar servicios veterinarios y microbiológicos para las granjas porcinas (véase Lima, 2004, y [www.microvet.com.br](http://www.microvet.com.br)).



**Figura 10.1** Proceso de conversación estratégica

Por lo que toca al *dominio de competencias*, éste reagrupa a los elementos que permiten al codirigente transformar su realidad de acuerdo con sus deseos y proyectos. Esos elementos dependen de sus capacidades, habilidades y conocimientos, pero también de su experiencia presente y pasada, incluyendo su historia familiar, su formación y su capacidad de aprendizaje. En general, los individuos desarrollan competencias a lo largo de múltiples experiencias en su vida.

En realidad, cada uno de los codirigentes contribuye al proceso de conversación estratégica con aquel cúmulo de competencias que apoyan más directamente su dominio de actividades, lo que constituye, como ilustra la figura 10.1, su parte de apoyo. Dentro de las dinámicas relacionales de la dirección, esta tendencia a escuchar y a tomar en consideración el punto de vista de los otros codirigentes, según sus dominios de competencias y de actividades, se observa claramente en los propósitos de Werner Keske, fundador de WK Sistemas<sup>4</sup> y codirigente encargado del área de investigación y desarrollo:

Durante el desarrollo de las ideas sobre un nuevo producto, debo dialogar con María Inés [su esposa y codirigente encargada de la administración general, de las finanzas y de los recursos humanos], pero principalmente con Estanislau [el codirigente encargado de las áreas de marketing y de ventas]. Si él me dice que las características del mercado indican que un producto en el cual pienso no debe fabricarse, no lo voy a elaborar. Sin embargo, si es necesario concebir nuevas versiones de nuestros productos en función de los cambios en la tecnología disponible en el mercado [...], no se habla más, me pongo en acción.

Como indican los propósitos de Werner, la complementariedad de los codirigentes —cada uno dentro de su dominio de actividades y competencias— prueba ser fundamental para la calidad de la visión compartida. Tal complementariedad, que se logra dentro de la conversación estratégica y el desarrollo de los NEV compartidos, es particularmente relevante para la congruencia de la visión compartida con la realidad de las PYMES.

<sup>3</sup>Esta PYME brasileña, fundada en 1984, se ubica en el sector de la informática, específicamente en la producción de programas de contabilidad y administración (véase Bandeira y Lima, 2006; Lima, 2004; y [www.wk.com.br](http://www.wk.com.br)).

De esta forma, si dentro de un equipo de dirección, algún miembro no posee las competencias suficientes para velar por las necesidades de la empresa en materia de administración de marketing, la parte de la visión compartida referente al marketing tenderá a alejarse de las exigencias de la empresa y del mercado. Tal situación podría generarse, por ejemplo, en el momento de la evaluación del poder de compra o de la caracterización de los clientes meta. En ese caso, una visión mal planteada tal vez privilegie la creación de una nueva línea de productos que no respondan a las verdaderas necesidades del mercado, o que no correspondan al poder de compra real de los consumidores meta. Una visión compartida que no esté anclada a la realidad podría traer consigo grandes pérdidas, e incluso llevar a la compañía al fracaso.

Veamos un caso. La compañía Poitras Design,<sup>5</sup> con sede en Quebec, Canadá, experimentó una declinación constante, hasta que se fusionó con una empresa de confección de Montreal. Poco tiempo después, la nueva PYME puso fin a sus actividades. Uno de los problemas fundamentales de Poitras Design era resultado de la falta de complementariedad dentro del equipo de dirección, la cual no logró asegurar un desarrollo adecuado de la visión compartida, en especial en lo referente a la administración de la producción y de otros procesos internos de la compañía.

## ■ Otros factores de influencia importantes

Existen otros factores que influyen en el desarrollo de la visión compartida que merecen mención. Uno de ellos es la visión individual de los codirigentes, la cual también desempeña un papel importante en la discusión de cuestiones estratégicas y dentro del equipo de dirección de la PYME.

Cuando se presta atención a la conversación estratégica que tiene lugar en el contexto de las PYMES, se observa que una visión compartida, muy a menudo, emana de ciertos elementos de la visión individual de un codirigente o de varios de ellos. Tal es el caso de la visión de creación compartida de Glacier Bilboquet. Yves primero concibió una visión individual, que luego compartió con Carole, su esposa.

Luego de compartir la visión por medio de la conversación estratégica, se convirtieron en una pareja dirigente; después, su visión se materializó poco a poco. Gracias a su interacción con Yves, Carole evidentemente contribuyó a dar forma a la visión compartida de la pareja, pero ella aclara que su marido ya había elaborado una gran parte de esa visión.

En otros casos, se combinan varios elementos de las visiones individuales de diferentes codirigentes para formar los NEV compartidos, los cuales, a la vez, son generadores de una visión compartida. La PYME brasileña Benner<sup>6</sup> (Lima, 2006) es un buen ejemplo. En 1995, durante una gran feria de computación en São Paulo, los tres principales fundadores de la futura empresa descubrieron maravillados un programa de cómputo: una herramienta sencilla, pero decisiva, que facilitaría considerablemente la programación de un nuevo y complejo software de administración de empresas. En conjunto, los tres socios se pusieron a dar forma a algunas ideas cuya realización les parecía interesante. En otras palabras, cada uno aportó elementos de su visión individual. Después de una conversación estratégica que se prolongó durante varios encuentros, acordaron una visión compartida que privilegiaba el desarrollo de un producto. Al poco tiempo fundaron una PYME: la empresa Benner, en junio de 1997. En 2006, la firma empleaba a 205 personas en Blumenau, una ciudad localizada en la región sur de Brasil.

De esta forma, los elementos de visiones individuales de los codirigentes constituyen importantes materias primas para la elaboración de la visión compartida de los equipos de dirección de PYMES.

<sup>5</sup>Luego de graves y continuos problemas financieros, esta PYME, fundada en 1987, se disolvió después de la fusión, a fines de 1990, para dar origen a otra PYME, que quebró en 1995. Su sector de actividad era el diseño y la confección (por subcontratación) de ropa para damas y caballeros (véase Lima, 2004, y [www.jeanclaudepoitras.com](http://www.jeanclaudepoitras.com)).

<sup>6</sup>Esta PYME brasileña, fundada en 1997, elabora programas de cómputo para administración (véase Zoschke y Lima, 2006, y [www.benner.com.br](http://www.benner.com.br)).

La *manera de ser* de los codirigentes también representa un factor de influencia en el desarrollo de esta visión. La manera de ser se refiere a la forma de actuar y de pensar de uno o varios individuos, y refleja sus características personales (en particular, sus campos de interés, sus preferencias, su perfil y su personalidad). Su influencia se deja sentir no sólo en la conversación estratégica, sino también en la formación de los NEV compartidos que son el origen de la visión compartida.

Un episodio de la historia de la empresa WK Sistemas, que se mencionó antes, ilustra de forma elocuente la noción de *manera de ser*: el periodo en el que los codirigentes decidieron modificar su visión compartida, la cual implicaba abandonar la oferta de servicios y el inicio de la oferta de productos. El cambio estratégico tuvo un efecto en la PYME. Werner, codirigente de la compañía, describe así esta fase:

Yo tenía un sueño. Cuando me casé con María Inés, en 1984, le dije: “Mi sueño es vender un producto por correo, un programa de cómputo, o algo así [el producto, más tarde, sería el pc-D/C, un programa estándar de compatibilidad], que no exija tener contacto con los compradores...”, para evitar que me sintiera perturbado por este tipo de situaciones. Mi timidez fue el factor más importante en la determinación de mi preferencia por las ventas por correo. Pero la experiencia que tuve con mis cursos por correspondencia también influyó. [...] Y así lo hicimos.

Estos objetivos subrayan no sólo la importancia de la manera de ser de Werner, sino también la combinación de diferentes factores de influencia en la formación de los NEV compartidos. Su manera de ser, sus imágenes individuales,<sup>7</sup> los elementos de su visión individual y sus experiencias influyeron en su conversación estratégica con María Inés, al tiempo que desempeñaron un papel determinante en el desarrollo de la visión compartida de los dos codirigentes. La realización de su visión favoreció una nueva condición de crecimiento para la empresa, de ahí en adelante centrada en actividades bastante más redituables.

## ▼ Evolución de la visión compartida

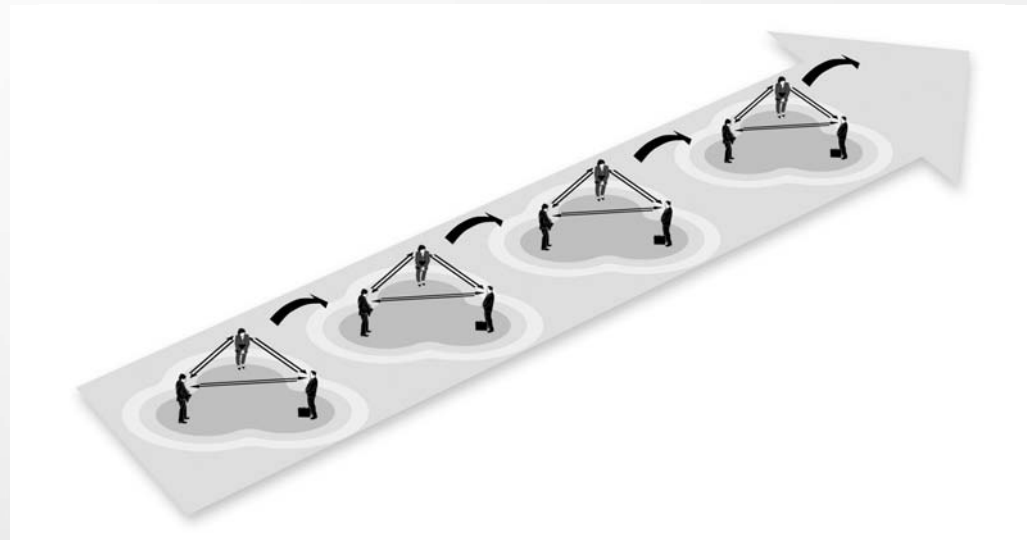
El estudio profundo de los casos de PYMES citados en este capítulo nos indica algo con toda claridad: gracias sobre todo a los NEV compartidos que se conforman en el curso de conversaciones estratégicas, los equipos de dirección hacen evolucionar su visión compartida (Lima, 2004). En el marco de sus subjetividades individual y colectiva, los codirigentes integran los NEV a su visión compartida, lo que genera cambios en esa visión. Esos cambios son responsables de la evolución de la visión compartida con el paso del tiempo.

En la figura 10.2, las flechas representan la evolución de la visión compartida dentro de los equipos de dirección de PYMES en los diferentes momentos de conversación estratégica ilustrados. El extracto de una entrevista pone de relieve el papel fundamental de la conversación estratégica con el paso del tiempo: no sólo es determinante para la creación y la evolución de la visión compartida, sino que permite mantenerla viva y activa en el espíritu de los codirigentes. La conversación estratégica es particularmente importante para las PYMES cuyos codirigentes no asientan por escrito sus decisiones, planes y proyectos referentes a la administración estratégica.

“Con el paso del tiempo, llegamos a albergar la intención de realizar nuestros proyectos, pero sin escribir nada. Como no existe un documento formal, como sucedería si hubiera planes escritos, esto permanece en el espíritu (de los integrantes de la dirección). Hablamos de nuestros proyectos durante todo el año; así, los conservamos presentes en el espíritu”. (Mario Lúcio, codirigente de Paulienne)

<sup>7</sup>Las *imágenes individuales* son las articulaciones subjetivas que determinan en un individuo su manera de percibir la realidad. Esas imágenes incluyen su estado afectivo, sus actitudes y sus intenciones subyacentes en el proceso de percepción, elementos que pueden forjar su manera de pensar, sus iniciativas y su toma de decisiones.





**Figura 10.2** Evolución de la visión compartida mediante las conversaciones estratégicas

**CONCLUSIÓN** Los casos citados y las ideas desarrolladas en este capítulo refuerzan la tesis de Ford y Ford (1995), según la cual el cambio intencional en las organizaciones constituye un fenómeno basado en el diálogo y la conversación. Asimismo, ponen de relieve ciertas condiciones ineludibles para las PYMES: la calidad de la conversación estratégica, de la complementariedad de los equipos de dirección y de las relaciones entre los codirigentes es muy importante para que éstos den lo mejor de sí mismos para desarrollar su empresa. En las PYMES encabezadas por un equipo de dirección se espera, por lo tanto, que los codirigentes den prueba de un interés marcado por esos tres elementos y actúen en consecuencia.

De esta forma, para favorecer los intercambios entre los dirigentes sobre la condición estratégica y el futuro de la empresa, sería deseable determinar los medios concretos de eliminar la sobrecarga de actividades cotidianas. La falta de tiempo es una barrera importante para la reflexión estratégica. Por eso se recomienda revisar las prioridades y los valores atribuidos a las actividades de corto, mediano y largo plazos: deben reservarse momentos para que esta reflexión sea de calidad.

Es igualmente deseable prestar atención particular al contenido de las conversaciones estratégicas, porque los NEV compartidos reflejan los temas que los codirigentes tratan durante esas conversaciones. De esta forma, los temas, al igual que la perspectiva que adoptan los codirigentes para estudiarlos, deben permanecer congruentes con la realidad, tanto como sea posible, ya que ello contribuye a reforzar el realismo, la factibilidad y las oportunidades de éxito de la visión compartida.

Como mencionamos, la calidad de la complementariedad entre los codirigentes es necesaria: favorecerá el realismo, la factibilidad y el potencial de éxito de la visión compartida por el equipo de dirección, así como el desarrollo de la empresa en el largo plazo. El caso de la PYME Poitras Design nos lo recuerda: la dirección de una PYME debe dar prueba de la mayor atención cuando evalúa el perfil de un candidato que habrá de incorporarse para formar, ampliar o modificar el equipo directivo. Debe asegurarse de que las competencias de cada codirigente contribuyan efectivamente a mejorar la complementariedad del equipo con la finalidad de que se realicen de manera adecuada las actividades necesarias para el desarrollo de la PYME.

## Conceptos clave

- Administración estratégica
- Aprendizaje
- Codirigente
- Complementariedad
- Conversación estratégica
- Dominio de actividades
- Dominio de competencias
- Equipo de dirección
- Familiar
- Mixto
- No familiar
- Manera de ser
- Nuevos elementos de visión (NEV)
- Parte de apoyo (del dominio de competencias)
- Visión
- Visión compartida

Por otro lado, los codirigentes deben mostrarse interesados en mejorar sus competencias y su complementariedad mediante actividades individuales o colectivas de aprendizaje. Al respecto, resultarán útiles varias modalidades de capacitación, en especial las vinculadas con las relaciones humanas y con los métodos de trabajo en equipo.

Por último, es deseable que los codirigentes estén plenamente conscientes del hecho de que la calidad de sus relaciones determina en gran parte la calidad de su conversación estratégica y de su visión compartida. Las iniciativas tendientes a mejorar sus relaciones y a reducir los riesgos de conflictos contribuirán a reforzar el proceso estratégico de la PYME.

Las anteriores recomendaciones no sólo se aplican a un contexto formal para la conversación estratégica y el desarrollo de la visión compartida; se aplican también a situaciones informales vinculadas con el trabajo que pueden influir en este proceso. En efecto, es frecuente presenciar interacciones informales que dan lugar a un importante desarrollo de la visión compartida por un equipo de dirección.

Tal es el caso de la visión compartida que precedió a la creación de Theratechnologies:<sup>8</sup> se desarrolló durante un partido de golf entre quienes se convertirían en los codirigentes de la empresa. Otro caso estudiado nos muestra que un codirigente de Benner, José Milton da Silva, quien anteriormente fue socio de otra PYME, desarrolló una visión compartida durante encuentros amistosos e informales con sus socios, a veces en algún bar de Blumenau (Lima, 2006).

Con la ayuda de todas las sugerencias anteriores, es posible mejorar la calidad de esos momentos informales para desarrollar una visión compartida. ¡Y precisamente sin la necesidad de caer en la estricta formalidad!

### RESUMEN

Si bien las interacciones dentro de los equipos de dirección de PYMES no se conocen lo suficiente, un gran número de estas empresas son creadas y administradas con éxito durante toda su existencia por codirigentes. En el contexto de una PYME encabezada por un equipo de dirección, la visión compartida y su elaboración son esenciales para la administración estratégica. Es necesario conocer y comprender bien los procesos en la base de la formación y de la evolución de la visión compartida de esos equipos. ¿Por qué? Para asegurarse de su calidad, la cual habrá de reflejarse en la administración estratégica y en el éxito de las PYMES.

En ese sentido, la conversación estratégica de los codirigentes es uno de los procesos que merecen nuestra máxima atención. Tal conversación es una oportunidad para que los codirigentes, quienes discuten cuestiones referentes a la administración estratégica, encuentren nuevos elementos de visión (nev) compartidos. Se hace notar que los codirigentes, en ese marco, se inclinan a respetar los dominios de competencias y actividades de sus socios, así como a consultar sus opiniones.

La manera de ser de los codirigentes merece también nuestra atención: se refiere a la forma de actuar y de pensar de los participantes, así como a sus preferencias. La manera de ser termina por moldear la visión compartida del equipo de dirección. Al igual que otros factores de influencia, la manera de ser interviene en el desarrollo de la visión compartida del equipo de dirección gracias a la conversación estratégica. Con el paso del tiempo, los diferentes momentos de conversación estratégica marcan la visión compartida, la modifican y la hacen evolucionar. De esta forma, cuando se asegura la calidad de la conversación estratégica, se contribuye de manera importante a la calidad de la visión compartida del equipo de dirección de las PYMES y a sus oportunidades de éxito.

<sup>8</sup>Esta PYME de Quebec, fundada en 1993, se ubica en el sector de la biotecnología farmacéutica; se dedica a la investigación y la producción de medicamentos para seres humanos (véase [www.theratech.com](http://www.theratech.com)).

## Preguntas

1. ¿Por qué es importante estudiar los equipos de dirección de PYMES, y en particular su visión compartida?
2. Mencione y explique tres características del desarrollo de la visión compartida de los equipos de dirección en las PYMES.
3. ¿Cómo se desarrolla el proceso de conversación estratégica en relación con la formación y evolución de la visión compartida de los equipos de dirección de PYMES?
4. Existen diferentes clases de equipos de dirección. En relación con el presente capítulo, cite tres de esas clases de equipos y sus características principales.
5. Durante la conversación estratégica de un equipo de dirección, ¿por qué cada codirigente trata de conocer la opinión de los demás? ¿Qué importancia tiene ésta?
6. ¿Es necesario que las competencias de los codirigentes cubran las necesidades de actividades de su PYME? ¿Por qué?
7. ¿Qué efecto puede tener la falta de complementariedad dentro del equipo de dirección sobre la visión compartida de ese equipo y sobre las oportunidades de éxito de su PYME? Dé un ejemplo.
8. ¿Cuál es la diferencia entre el dominio de actividades y el dominio de competencias? Dé algunos ejemplos.
9. Si un codirigente se caracteriza por ser extrovertido, ¿tenderá a hacer que en el equipo de dirección se forme una visión compartida que refleje esta característica? Justifique su respuesta.
10. ¿Qué efecto puede tener la comprensión de la realidad de un equipo sobre su visión compartida? Dé un ejemplo para explicar su respuesta.
11. ¿Qué debería hacerse para asegurar la calidad de la conversación estratégica y, en consecuencia, la calidad de la visión compartida de los codirigentes de una PYME?

## Referencias

- Allali, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*, tesis de doctorado, Programa conjunto de doctorado en administración, HEC Montreal, Canadá.
- Bandeira, A. P. y Lima, E. (2006). "O Nascer Diário", en *Cada Caso que Elas Contam É um Caso de Sucesso*, Blumenau (Brasil), Estúdio Criação, pp. 143-150.
- Bayad, M. y Garant, D. J. (1998). "Vision du propriétaire-dirigeant de PME e processus décisionnel: de l'image à l'action", *Actes du 4e Congrès francophone de la PME*.
- Filion, L. J. (2004). "Operators and visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs", *Entrepreneurship and Small Business*, vol. 1, núm. 1 y 2, pp. 35-55.
- Ford, F. D. y Ford, L. W. (1995). "The Role of conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *The Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 541-570.
- Lima, E. (2002). "La gestión estratégica de PME face au monde évolutif des affaires: una approche d'apprentissage systémique", *Actes du 6e Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et la PME*. [CIFEPME, 29 a 31 de octubre, Montreal ([www.hec.ca/airepme](http://www.hec.ca/airepme), vínculo *Publications, Actes des CIFEPME*)].
- Lima, E. (2003a). *Apprentissage systémique et stratégie de PME*, Cahier de recherché 2003-04, HEC Montreal ([web.hec.ca/creationentreprise/CERB](http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB)).

- Lima, E. (2003b). *Stratégie de PME: de la perspective traditionnelle aux approches descriptive axées sur le processus*, Cahier de recherche 2003-03, HEC Montreal ([web.hec.ca/creationentreprise/CERB](http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB)).
- Lima, E. (2004). *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*, tesis de doctorado, Programa conjunto de doctorado en administración, HEC Montreal ([home.furb-br/edmilsonlima](http://home.furb-br/edmilsonlima)).
- Lima, E. (2006). *Severino, José Milton e a Benner: Ícones Empreendedores*, estudio de caso, Belo Horizonte (Brasil), Fundação Dom Cabral.
- Lima, E. y Fillion, L. J. (2002). “Le Glacier Bilboquet: des péchés glacés à profusion”, en L. J. Fillion, *Savoir entreprendre – Douze modèles de réussite – Études de cas*, Montreal, Presses de l’Université de Montréal, Presses HEC, pp. 215-245 ([www.hec.ca/centredecas](http://www.hec.ca/centredecas)).
- Lima, E. y Fillion, L. J. (2004). *De Machina Sapiens à Documents: de la survie au marché global*, estudio de caso, HEC Montreal ([www.hec.ca/centredecas](http://www.hec.ca/centredecas)).
- Mintzberg, H. (1996). “The Entrepreneurial Organization”, en H. Mintzberg y J. B. Quinn (coordinadores), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 3a. edición, Upper Saddle River, Prentice-Hall, pp. 614-623.
- Zoschke, A. C. K. y Lima, E. (2006). “Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas”, *Actes du 30e Encontro da ANPAD*, 23 a 27 de septiembre, Salvador (Brasil) ([home.furb.br/edmilsonlima](http://home.furb.br/edmilsonlima)).

## Zeka-Tec

Zeka-Tec<sup>9</sup> es una PYME brasileña que fundaron en 2001 Jean, Sócrates y Paul, quienes son socios igualitarios. La empresa contaba entonces con siete empleados, quienes eran socios minoritarios a partes iguales. Su principal producto es un software para administración de empresas. A fines de 2001, había 20 personas trabajando en la organización. Sócrates y Paul son los directivos responsables de la comercialización del software. Sócrates es el administrador general, y Jean es el director de investigación y desarrollo (I&D).

Desde que se puso en marcha el proyecto, las ideas de Sócrates y Paul divergen muy a menudo acerca del tema de la visión compartida durante las conversaciones del equipo de dirección. Uno concede mayor importancia a la oferta de productos que exigen numerosos servicios, mientras que el otro prefiere un gran número de productos y un mínimo de servicios. Cada uno quiere hacer valer —y lo logra parcialmente— su manera de ser, que forjó y puso en práctica con éxito en negocios anteriores.

En 2006, sin presidente, a pesar de la falta de experiencia en marketing, y luego de varias desventuras resultantes de los conflictos entre los codirigentes Sócrates y Paul, Zeka-Tec alcanzó el número de 193 empleados. Las divergencias entre los dos socios llegaron al límite. Los codirigentes tienen que emprender cambios importantes y se preguntan qué decisiones deben tomar.

## Preguntas

1. ¿Cuáles son los problemas de Zeka-Tec que se relacionan con la complementariedad de los codirigentes?
2. ¿Qué podría suceder cuando la visión que orienta el desarrollo de una PYME no es estable en razón de las divergencias entre los codirigentes? ¿Cómo se podrían negociar las diferencias de visión entre codirigentes de PYMES?
3. ¿Qué podría suceder si los codirigentes de una PYME no logran dar forma a una visión compartida? ¿Qué argumentos se podrían utilizar para convencerlos de sumarse a una visión común?
4. ¿Piensa usted que una sociedad a partes iguales entre socios mayoritarios, como en el caso de Zeka-Tec, provee las condiciones necesarias al equipo de dirección para que uno de sus miembros pueda asumir el liderazgo en caso de crisis? ¿Cómo se lograría esto?
5. ¿Qué decisiones deben tomar los codirigentes para mejorar las oportunidades de éxito de Zeka-Tec?
6. Si se decide admitir a un nuevo codirigente en Zeka-Tec, ¿qué criterios convendría utilizar para elegir al candidato?
7. ¿Qué aprendió usted al estudiar este caso?

<sup>9</sup>En este caso, sólo los nombres y las fechas son ficticios.

# Capítulo 11

# Capítulo 11

## Administrar es negociar

MAURICE LEMELIN

*HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Comprender el concepto de negociación y su importancia.
- Ser capaz de analizar la negociación en tanto proceso de creación y de reivindicación de valor.
- Estar consciente de que una negociación no se limita a discutir los factores que están en juego.
- Ser capaz de describir el proceso de negociación.

Si existe alguna actividad que el dueño o dirigente de una PYME practique de manera constante, es la negociación. A veces con la corriente a favor y a veces en contra, el dirigente regularmente negocia. Con sus proveedores negocia las cantidades deseadas, el precio, los detalles de entrega, las modalidades de pago, etcétera. En el otro extremo, negocia con sus clientes las diferentes condiciones de venta. También negocia cotidianamente con sus empleados, sobre todo si escasea la mano de obra. La época en la que los empleados se sometían dócilmente a las órdenes ha quedado atrás. Además, si los empleados están sindicalizados, el dirigente también participará en negociaciones colectivas.

¿Y qué decir de las negociaciones con la banca o con los socios, llegado el caso? A ello hay que agregar las negociaciones que, en ciertas empresas familiares, son casi permanentes entre los asociados unidos por lazos consanguíneos. En resumen, el propietario y/o el administrador de una PYME negocia de manera continua. Por otro lado, etimológicamente, negociación y negocio tienen la misma raíz, lo que ilustra aún más la importancia capital de la negociación para los administradores.

Cabe señalar que el administrador no recurre a la negociación sólo en su medio de trabajo. De hecho, como cada uno de nosotros, negocia también en su vida social y familiar. Pensemos en la compra de una casa, de un automóvil o de aparatos electrodomésticos. Sin embargo, dejando aparte esas decisiones mayores, la negociación es una actividad que se practica cotidianamente. Tomar una decisión concerniente a la salida del sábado por la noche, cuando el cónyuge desea realizar otra actividad, exige una negociación. Discutir el uso del automóvil con los hijos adolescentes, en general, implica una negociación.

En suma, negociar es una actividad cotidiana que ocupa gran parte de nuestro tiempo y de nuestras energías. Como subraya Nieremberg (1968), las negociaciones pueden considerarse como un elemento de suma relevancia del comportamiento humano.

Como es evidente, no todos percibirán la negociación de la misma forma; todo depende del temperamento y la experiencia. Para algunos, negociar representa una gravosa carga a la que nadie escapa. Para otros, negociar es un verdadero placer. No es posible actuar sin negociar; la negociación tiene lugar incluso cuando no es indispensable. Así, cualquiera que sea nuestra opinión, la negociación es ineludible.

## Aspectos de la negociación

### Definiciones

¿Qué es entonces la negociación? La gente a menudo considera que esta actividad es una lucha donde cada uno intenta, sin duda alguna, embaucar a su adversario utilizando estrategias y tácticas más o menos honestas. A menudo se piensa que el engaño, la intimidación, las amenazas y la manipulación de la información son medios que forman parte de las negociaciones.

Si bien es cierto que las tácticas anteriores pueden aplicarse a ciertas negociaciones, el concepto de negociación debe enfocarse de manera más amplia. Lejos de ser únicamente un enfrentamiento, la negociación también es un ejercicio de colaboración. Así, según el tipo de negociación, se pondrá más énfasis sobre uno u otro de tales aspectos; sin embargo, ambos siempre están presentes.

Preguntémosnos, en primer lugar, cuáles son las razones de la negociación. En un sentido amplio, se negocia porque, en cierto modo, se necesita de alguien más, o porque el otro ofrece algo que deseamos obtener. Pensemos simplemente en el dueño de una PYME que se niega a vender su empresa, cualquiera que sea el monto ofrecido. Aun cuando alguien quiera comprarla, no habrá negociación porque el dueño no desea venderla. La negociación sólo puede tener lugar cuando cada parte está en condiciones de ofrecer a la otra algo deseable y, a cambio, desea obtener algo.



Este proceso de intercambio de puntos de vista supone cierta forma de colaboración; de otra manera, se trataría de dominación.

Lax, Sebenius, Gauthier y Thibault (1995, p. 13), en su obra *The Manager as Negotiator*, conciben a la negociación como:

...un proceso de interacción potencialmente oportunista por el cual dos partes o más, entre las cuales impera un cierto conflicto aparente, pretenden llegar mediante una acción común a un resultado mejor que el que habrían podido obtener de otra forma.

Tal definición indica que, si bien la noción de oposición existe, la noción de colaboración también está presente, puesto que la negociación es una acción común con vistas a obtener un mejor resultado.

Lo anterior se podría precisar más diciendo que se trata de una toma de decisión en conjunto en la cual cada parte tiene derecho de veto. En efecto, en una verdadera negociación, cada una de las partes tiene la posibilidad de retirarse si las cláusulas del acuerdo no corresponden al resultado deseado. Se comprende entonces que, si hay un acuerdo, es porque hubo un mínimo de colaboración. Citemos la definición que propone Christophe Dupont (1994, p. 11), autor reconocido en su campo. Dupont escribe:

...la negociación es una actividad que pone en interacción a varios actores, quienes, confrontados a la vez por sus divergencias y sus interdependencias, eligen (o consideran oportuno) encontrar voluntariamente una solución aceptable para todos los participantes.

De esta forma, el proceso manifiesta una característica de conjunto. De acuerdo con esta definición, hay que tomar en cuenta la realidad del otro. De hecho, si las necesidades del otro no se satisfacen de una forma mínima, esta parte impondrá su veto o se retirará de la negociación, y entonces no habrá acuerdo.

## Proceso de creación y de reivindicación de valor

En opinión de Lax, Sebenius, Gauthier y Thibault (1995), esta paradoja, es decir, la presencia simultánea de la colaboración y el enfrentamiento en el escenario de la negociación, representa el dilema del negociador: crear valor o reivindicarlo. ¿Por qué afirmamos que la negociación es un proceso de creación de valor? Porque, al final de la negociación, cada una de las partes se encuentra en una mejor situación que antes; dicho de otra forma, la conclusión del acuerdo le permite obtener algo, un producto o un servicio, por ejemplo, que no poseía anteriormente.

De esta forma, las negociaciones no constituyen una pugna donde uno pierde y el otro gana, sino más bien un proceso en el que las dos partes pueden salir triunfantes. Para expresarlo con imágenes, se trata de un método consensual que permite acrecentar “el pastel”. Por otro lado, ciertas situaciones se prestan muy bien para este proceso de creación de valor. Tomemos como ejemplo la salud y la seguridad dentro de una empresa. He aquí un dominio en el cual cada una de las dos partes puede ganar. Por un lado, la reducción en el número de accidentes es una ventaja para los trabajadores, quienes preservan así su salud y su vida; por el otro, el empleador gana también al reducirse los costos directos e indirectos de la compañía.

Por otra parte, la negociación también es un proceso de reivindicación de valor. Se puede aumentar el tamaño del “pastel”, pero hay que saber cómo repartirlo y determinar quién obtendrá qué parte; estos aspectos dependen de la manera en la que se efectúe la negociación.

Si bien ciertas situaciones se prestan para la creación de valor, otras se presentan más naturalmente como pugnas donde alguien gana y otro pierde. Los salarios son un ejemplo de esto último. Cuanto más dinero vaya a manos de los empleados bajo la forma de salarios, menos dinero quedará para el dueño de la compañía. Sin embargo, a este respecto, podríamos imaginar igualmente una manera de compartir las utilidades o las ganancias derivadas de la productividad, las cuales permitirían incrementar la suma que se habrá de distribuir. La reivindicación se limitaría entonces a determinar el porcentaje de distribución.

## Personalidad de los negociadores

Es claro que ciertos individuos tienen más aptitudes para la reivindicación que para la creación de valor. La actitud agresiva y conflictiva está bastante difundida por doquier. Algunos conciben a la negociación esencialmente como una relación de fuerza en la cual cada uno intenta obtener el mayor número de ventajas posibles, dejando al otro una ventaja mínima. Estos negociadores prefieren el enfrentamiento y el repertorio de tácticas que lo acompañan. A menudo, estas personas no pueden hacer nada sin negociar o, mejor dicho, sin regatear.

En el extremo opuesto, hay otros negociadores que se desenvuelven mejor en las situaciones donde se crea valor. El enfrentamiento no les conviene, ya que prefieren las relaciones de colaboración. Manifiestan empatía de manera espontánea y saben escuchar a los demás. Crear implica imaginar, y ellos están bien dotados de imaginación.

Aun cuando el instinto o la naturaleza empuje a los individuos hacia la creación de valor o hacia la reivindicación, o ellos se inclinen más hacia un aspecto que hacia el otro, los negociadores experimentados saben que es necesario adaptarse. Cualesquiera que sean sus gustos o su potencial, ambas facetas estarán presentes. Crear sin reivindicar implica ceder; pero reivindicar sin crear supone limitar.

## Importancia de la relación

Además de las personalidades, uno de los elementos clave para determinar si hay que poner más énfasis en la colaboración o en el enfrentamiento es, desde luego, la importancia de la relación. Si la relación carece de importancia o es efímera, probablemente se pueda negociar con firmeza y comprometerse en la lucha utilizando tácticas más rápidas. Pensemos en la compra de un automóvil en una agencia concesionaria.

Por el contrario, si se desea preservar la relación, el negociador debería recurrir a métodos que se apoyen más en la cooperación. Retomemos el ejemplo de la compra de un automóvil. Si quien vende el auto es un compañero de trabajo o una cuñada, y no un concesionario, uno se da cuenta sobre la marcha de que la manera de negociar es diferente. En un caso, la relación carece de importancia, en el otro (cuando se trata de un compañero o un familiar) es bastante trascendente.

Con mucha frecuencia, la gente participa en la negociación limitándose al objeto inmediato de la negociación. Obtener el mejor resultado en el corto plazo no siempre representa la mejor solución. Ahora bien, una negociación rara vez concluye con el acuerdo. De hecho, el acuerdo sólo constituye el principio de una nueva etapa, una fase dentro de una relación continua.

En realidad, quien tiene la impresión de haber sido embaucado probablemente deseará restablecer cierta justicia o equidad, de una forma u otra. Supongamos que una empresa negocia de forma ríspida con un proveedor y, en términos generales, gana.

¿Sería razonable creer que este proveedor no tratará de restablecer el equilibrio en la primera oportunidad? ¡Sin duda lo intentará!

Cuando el adversario se vio forzado a acordar lo imposible, cabe la posibilidad de que no respete el contrato o de que actúe con mala voluntad al momento de cumplir. También es claro que si el adversario encuentra el medio de romper la relación, lo hará sin dudar. Por lo tanto, negociar sin tener en cuenta la relación representa una puerta falsa. De hecho, después de una negociación, uno debería preguntarse qué es lo que ganó, pero también interrogarse sobre la naturaleza de la relación misma. Esto último podría tener, en ciertos casos, más importancia que lo que se puso en juego en la negociación. Cada situación es única, pero cada una merece examinarse y analizarse con seriedad.

# El proceso de negociación

## Preparación

La mayoría de los autores, así como los negociadores, concuerdan en el hecho de que la preparación es la etapa más importante de la negociación. Más que el talento y las aptitudes, es sobre todo la preparación lo que determina el éxito de una negociación. Si hubiera que elegir entre encargar un asunto a un negociador de gran talento, pero mal preparado, y encomendarlo a uno menos brillante, pero bien preparado, la respuesta se encuentra fácilmente. ¡Es más importante la preparación! Se trata de una etapa crucial, pues la negociación no se improvisa.

Sin entrar en detalles en este capítulo, digamos que la preparación debería permitir analizar con seriedad las propias necesidades y, por lo menos, formular hipótesis fundadas sobre las exigencias de la otra parte. Estos elementos nos permitirán encontrar los puntos de convergencia o los intereses comunes y nos ayudarán a discernir los factores de desacuerdo más conflictivos. Entonces se estará en condiciones de comenzar a idear una estrategia.

Para descubrir las necesidades del otro, habrá que recabar un máximo de información sobre él. ¿Cuáles son sus prácticas de negocios? ¿Cuál es su estrategia comercial? ¿Cuál es su situación financiera? ¿Cuáles son los hechos más recientes que conciernen a su empresa? ¿Quiénes son sus competidores? Las respuestas a estas numerosas preguntas (se podrían agregar otras) ayudarán al negociador a desempeñar un mejor papel en la negociación; también le darán mayor credibilidad y lo convertirán en un interlocutor valorado.

Por extensión, conocer a la otra parte significa también conocer a sus voceros. ¿Quiénes son en realidad? ¿Quién integrará el equipo de negociación, si ésta se realiza? ¿Cuál es la reputación de los interlocutores? ¿Qué estilo de negociación suelen adoptar? Como en esta era de globalización, las PYMES negocian con el extranjero, es innegable que el conocimiento del contexto y de los hábitos culturales reviste una gran importancia. No se negociará con un alemán de la misma forma en que se negociaría con un mexicano. Uno y otro conciben de manera diferente el tiempo, las concesiones o las relaciones, por sólo citar algunos aspectos.

Una vez que se superan estas etapas, habrá que analizar el contexto. En efecto, no se negocia en abstracto; se trata de un proceso que se inscribe dentro de un ambiente. El dirigente de una PYME que, por ejemplo, discute el salario de sus trabajadores no adoptará la misma posición si su compañía enfrenta una escasez de mano de obra que si existe una sobreoferta de empleados. A este respecto, se estima que, en los países occidentales, la relación de fuerza favorecerá más a los empleados en los próximos años, precisamente como resultado de la escasez de mano de obra calificada. Por lo tanto, el contexto desempeña un papel determinante al momento de establecer los objetivos.

Tener listas las “mejores soluciones de repuesto”<sup>1</sup> debería formar parte de toda buena preparación para la negociación. Se desea llegar al mejor resultado posible, pero hay que prepararse para todas las eventualidades. El negociador que no ha pensado en otras soluciones o en un “plan B” se vuelve automáticamente más vulnerable ante un fracaso en las negociaciones. La relación de fuerza le es menos favorable, y su capacidad de negociar, por consiguiente, se ve disminuida.

Por ejemplo, el dirigente de una PYME que sólo tiene un proveedor o un solo gran cliente se encuentra en una posición de negociación muy frágil si no elabora un plan B o una solución de repuesto. Incluso en una negociación realizada con un espíritu de colaboración, no es posible

<sup>1</sup>En la bibliografía, se utiliza comúnmente el acrónimo en inglés BATNA, que significa “mejores alternativas para un acuerdo negociado” (*Best Alternatives To a Negotiated Agreement*).

abstraer el poder del que dispone cada una de las partes, es decir, la relación de fuerza. Por lo tanto, hay que analizar esa relación durante la fase de preparación.

El conjunto de los elementos que acabamos de describir brevemente conduce al establecimiento de los objetivos. Como se indicó antes, los objetivos no sólo son de carácter cuantitativo y no son lo único que se pone en juego. También habrá que considerar si las relaciones entre las partes son importantes.

El negociador establece los objetivos, pero también debe determinar su umbral de resistencia y su punto de ruptura; éstos definen el nivel por encima del cual (o por debajo del cual) es preferible un desacuerdo a un acuerdo. Todo compromiso tiene un precio, el cual debe medirse en relación con el acuerdo posible.

La siguiente etapa consiste en evaluar la posición personal y formular las demandas de valor.

La elaboración de una estrategia de negociación y la selección de las tácticas que se derivan de ésta completan la etapa de preparación. ¿El énfasis se pondrá sobre la colaboración? En ese caso, se formulará una estrategia coherente con ello. ¿Deberá optarse por el enfrentamiento? Entonces se emplearán otras tácticas. Las partes determinan los detalles y preparan la argumentación sobre la cual se apoyarán durante la negociación; piensan en el lugar de las reuniones e incluso sobre la forma de la mesa en torno a la cual se congregarán. De hecho, ningún factor es neutral. Sin duda, la elección del vocero o de los miembros del comité de negociación forma parte de la preparación.

## Primeros encuentros

Los primeros encuentros son importantes, incluso determinantes, porque nunca habrá una segunda oportunidad de dar una primera buena impresión. Para recurrir a una imagen, digamos que se trata un poco de una primera exploración. Por una parte, cada negociador trata de juzgar al otro; por otra, cada participante trata de comunicar sus mensajes. ¿Se querrá poner énfasis en la colaboración? Casi siempre se intentará generar un clima de calidez insistiendo en los intereses comunes. ¿El otro adoptará una línea dura? Desde el principio, cada uno intentará dominar el juego.

Si la negociación se inscribe en el marco de la globalización, es importante subrayar que las primeras reuniones pueden variar considerablemente en función de los países. En algunas naciones de América del Sur o de África, por ejemplo, este periodo tal vez se prolongue mucho tiempo, a veces durante meses, antes de dar paso a la verdadera negociación. En esos países es importante conocer bien al interlocutor antes de comprometerse en la negociación. Por el contrario, los largos preámbulos o las pláticas interminables se considerarían una pérdida de tiempo y serían motivo de enojo en la mayoría de los países angloparlantes o germanoparlantes.

Asimismo, los primeros encuentros ofrecen la oportunidad de establecer las reglas de la negociación. Por ejemplo, las partes pueden decidir no realizar negociaciones durante la noche o determinar el lugar y el momento de las sesiones, etcétera.

## Periodo de exploración

Aun cuando, por razones pedagógicas, aquí se divide el proceso de negociación en fases o periodos, en la práctica, estas fases no están claramente delimitadas. Aún no habrá terminado un periodo cuando se inicie otro; es claro que las fases se traslapan. Sin embargo, después de las primeras reuniones se inicia la etapa de exploración, un periodo durante el cual cada parte trata de descubrir los intereses del otro, de saber si es capaz de comprometerse, y de fijar los límites.

Cabe subrayar que en esta etapa, como en todas las demás, si bien es importante expresarse adecuadamente, saber escuchar resultará muy ventajoso. Recordemos que las partes negocian porque

necesitan una de la otra, o porque cada una ofrece algo que la otra desea obtener. Desde esta perspectiva, es importante conocer las necesidades o los intereses reales. La escucha activa, la observación del lenguaje corporal y las preguntas abiertas generalmente son más útiles que una larga exposición.

## Primeros intercambios de puntos de vista

En su libro *La négociation*, Christophe Dupont (1994) describe la etapa de los primeros intercambios de puntos de vista como el momento en el que los mecanismos de influencia se ponen en marcha. Los participantes explican sus posiciones y presentan sus argumentos. La zona gris y difusa o la zona de incertidumbre se reducen progresivamente. Entonces emergen las verdaderas apuestas, así como las posibilidades de acuerdo y las fuentes de desacuerdo. Además de la exposición de los argumentos, con frecuencia se manifiestan presiones e incluso amenazas más o menos sutiles. Cada parte intenta, de alguna forma, aumentar el precio que la otra tendría que pagar en caso de desacuerdo y convencerla del bajo costo del acuerdo. Como es evidente, las tácticas serán diferentes dependiendo de si se trata de un clima de colaboración o de enfrentamiento.

## Discusión y compromisos

La etapa de la discusión y los compromisos es aquella durante la cual se realizan los verdaderos acercamientos. Como subraya Dupont (1994), es un juego cruzado de propuestas y contrapropuestas. Las concesiones, por mínimas que sean, cobran importancia. Si todo lo demás permanece igual, cuanto más difieran entre sí las prioridades de los participantes, más fácil será llegar a un acuerdo. La parte A concede a la parte B un elemento de poco valor para A, pero de gran importancia para B; en correspondencia, B hace una concesión sobre un aspecto que A considera prioritario, pero que no es tan crucial para B. En esta fase, se perfila la consecución de un acuerdo.

## Conclusión

En la etapa de conclusión, los últimos intercambios de puntos de vista permiten lograr un acuerdo. Los participantes eliminan sus últimas divergencias, aclaran las zonas ambiguas, efectúan las últimas concesiones o establecen compromisos para, finalmente, llegar a un acuerdo.

Si la zona de acuerdo no existe, si los compromisos son insuficientes o si el costo del acuerdo es más elevado que el costo del desacuerdo, la negociación fracasa. Dicho de otra forma: se llega a la conclusión de que no habrá acuerdo.

Ciertas negociaciones finalizan con un apretón de manos o con una promesa. Las formalidades terminan ahí. No obstante, los resultados de otras negociaciones, más complejas o con consecuencias más trascendentales, deben someterse a examen por parte de los abogados o los expertos. En general, si la negociación se desenvuelve en un clima de desconfianza u hostilidad, las partes tenderán a exigir que el acuerdo se redacte, se detalle minuciosamente y se someta a un examen meticuloso.

## Aplicación del acuerdo

Por las mismas razones, es importante prever los mecanismos de aplicación del acuerdo. Por ejemplo, ¿de qué forma se pondrá en marcha el acuerdo? ¿Cuáles son las responsabilidades de cada una de las partes en cuanto a la implementación? ¿Se establecieron plazos de cumplimiento? ¿Cuáles serán las sanciones si no se respeta el acuerdo? ¿Qué mecanismos de segui-

miento establecieron los participantes? Como no todo puede detallarse minuciosamente, ¿se pensó en qué habría que hacer en caso de que, por ejemplo, se registre un aumento en la inflación, o un incremento inesperado en el precio del dólar o del petróleo? En resumen, el apretón de manos o la firma del contrato no representan el verdadero fin de la negociación, sino tan sólo una etapa de la relación.

## ¡La negociación tuvo éxito!

Antes de concluir, conviene preguntarnos sobre qué significa el éxito de una negociación. En otras palabras, ¿qué es lo que hace que una negociación sea satisfactoria o no? El primer criterio de satisfacción es el solo hecho de que hubo un acuerdo. ¿Cómo se podría hablar de una negociación si no hubo acuerdo, o si los participantes no están en mejores condiciones que al inicio del proceso?

La mayoría de los autores proponen diversos criterios para evaluar el éxito; sin embargo, sería inconveniente considerar estos elementos como reglas inmutables. Así, algunos autores se refieren a la satisfacción mutua de las partes o a la equidad. Si bien es cierto que debe haber un mínimo de satisfacción de ambas partes (pues, sin ello no habría acuerdo), el grado de satisfacción no constituye un criterio absoluto; todo depende del contexto. Por ejemplo, si tenemos en gran estima a la otra parte o si la relación con ésta es importante, es deseable un alto grado de satisfacción mutua; en el caso contrario, lo que cuenta es la satisfacción de las necesidades.

La inversión o los recursos que intervienen en el proceso constituyen otro criterio. Para algunos, la relación entre las ganancias obtenidas y el esfuerzo invertido en la negociación (tiempo, energía, dinero, etcétera) representa un criterio de éxito. Aquí, una vez más, todo depende del contexto. En ciertos países o para ciertos individuos, la negociación es casi un fin en sí mismo, pues encuentran placer en el desarrollo de la negociación. Por lo tanto, cada caso debe analizarse por separado, y los criterios de éxito se establecerán en relación con los objetivos determinados con anterioridad.

### CONCLUSIÓN

Con frecuencia, la negociación se considera como un arte más que como una ciencia o una técnica. Lo mismo se podría decir de la administración. Si bien es cierto que la negociación exige contar con aptitudes particulares, el éxito de una negociación no depende de este factor. Entre los negociadores, aquellos que tienen éxito, desde luego, tienen algo que agradecer a su talento; sin embargo, el éxito se deriva sobre todo del dominio del proceso y, en especial, de la preparación.

### RESUMEN

La negociación es una actividad común del dirigente de una PYME. Es una actividad que practica no sólo en su ambiente laboral, sino también en su vida social y familiar, puesto que cada uno de nosotros tiene que negociar continuamente. Este capítulo pretende demostrar que la negociación no sólo es una pugna donde uno gana y el otro pierde, sino una en la que lo que pierde uno de ellos, lo gana el otro. También se trata de un proceso de creación de valor para ambas partes. El texto pone énfasis en el hecho de que, en una negociación, no sólo cuenta el contenido, es decir, lo que está en juego, sino también la conservación de la relación. Por último, el capítulo describe el proceso de negociación insistiendo en la siguiente idea: lo que permite el éxito en la negociación es, ante todo, la preparación.

## Conceptos clave

- Creación de valor
- Negociación
- Proceso de negociación
- Reivindicación del valor
- Relación
- Relación de fuerza

## Preguntas

1. ¿Qué importancia tiene la negociación para el dirigente de una PYME?
2. ¿Cuál es la importancia de la negociación para un administrador?
3. ¿Cómo se prepara un individuo para una negociación?
4. ¿Cómo se puede mejorar la posición personal en una relación de fuerza?
5. ¿Por qué se dice que para “vencer” en una negociación no es suficiente con ganar la partida?
6. ¿Por qué es importante tomar en cuenta las necesidades de la otra parte?

## Referencias

- Audebert-Lasrochas, P. (1999). *La négociation: applications professionnelles*, París, Éditions d'Organisation.
- Brodow, E. (1996). *Negotiate with Confidence*, West Des Moines, American Media.
- Delahaye, M. (2005). *La négociation d'affaires: règles, pratiques et applications*, 2a. edición, París, Dunod.
- Dupont, C. (1994). *La négociation*, 4a. edición, París, Dalloz.
- Fisher, R. y Brown, S. (1991). *D'une bonne négociation à une relation réussie*, París, Seuil.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1982). *Comment réussir une négociation*, París, Seuil.
- Gauthier, G. y Arsenault, H. (1995). *La négociation: une bibliographie*, Montreal, CETAI, HEC.
- Lax, D. A., Sebenius, J. K., Gauthier, G. y Thibault, M. (1995). *Les gestionnaires et la négociation*, Boucherville, Gaëtan Morin.
- McRae, B. (1998). *Negotiating and Influencing Skills: The Art of Creating and Claiming Value*, Thousand Oaks, Sage.
- Nieremberg, G. I. (1968). *The Art of Negotiating*, Nueva York, Hawthorn Books.
- Patterson, J. G. (1996). *How to Become a Better Negotiator*, Nueva York, American Management Association.
- Rojot, J. (2006). *La négociation*, París, Vuibert.
- Ury, W. (1991). *Comment négocier avec les gens difficiles: de l'affrontement à la coopération*, París, Seuil.
- Vandecappelle, M. (2005). *La face cachée de la négociation*, París, Éditions d'Organisation.

## Preguntas

1. ¿Cómo se prepararía usted para la negociación?
2. ¿Qué es lo que usted está poniendo en juego en esta negociación?
3. ¿Qué es lo que sus proveedores estarían poniendo en juego?
4. ¿Cuál debería ser su estrategia de negociación?
5. ¿Qué argumentos piensa plantear desde el inicio de la negociación?
6. ¿Cuáles cree que serán los argumentos que utilizarán sus proveedores?
7. ¿Cuál es su plan B, es decir, su "mejor solución de repuesto"?

## Estudio de caso

### Un problema de inventario

Usted dirige una empresa de distribución de material eléctrico. Su cifra de negocios se elevó este año a \$13 millones y sus utilidades son de \$400,000. Sin embargo, teniendo en cuenta la situación económica, usted prevé que habrá una disminución en las ventas de por lo menos un 10% durante el próximo año; pero lo que más lo inquieta es que ha tenido graves problemas de inventarios. En efecto, éstos han aumentado más del 12% en relación con el año pasado, mientras que las ventas crecieron tan sólo un 8 por ciento. La baja en las ventas que se prevé agravará esta situación. Las presiones que ejerce su banco son cada vez más fuertes.

Después de una profunda reflexión, usted ve dos posibilidades: eliminar los inventarios del balance o solicitar a sus proveedores que readquieran una parte de las existencias. La primera, desde luego, no es deseable. Así que usted llega a la conclusión de que hay que convencer a los proveedores de readquirir una parte de su inventario.

Tiene dos proveedores principales y usted no es el único cliente de ellos. Se trata de la empresa familiar A y de la empresa B. Ha sido cliente de A desde hace mucho tiempo, y a él le compra las tres cuartas partes de los productos que necesita. Por otra parte, ha entablado una estrecha relación de negocios con el dirigente de la compañía A. Por lo que respecta a B, usted es cliente de esta empresa desde hace sólo seis meses. Los múltiples lanzamientos de productos de su joven presidente finalmente lo convencieron de firmar un contrato con él; además, le ofrece mejores precios que A. Usted siempre ha efectuado regularmente sus pagos a sus proveedores, a pesar de que la situación ha sido difícil en los últimos tiempos y de que los plazos de pago se han prolongado.

En resumen, luego de analizar sus ventajas, usted se prepara para reunirse con los representantes de los proveedores y solicitarles que readquieran parte de su inventario. Usted espera que A readquiera mercancía por un valor de \$500,000 y B por un valor de \$150,000.



# Capítulo 12

## Iniciativa estratégica y desempeño en las PYMES

ROBERT PATUREL

*Universidad del Sur, Toulon-Var*

*Instituto de Administración de Empresas, Francia*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Describir los componentes de los modelos utilizados.
- Identificar la zona que permita optimizar las oportunidades de éxito de un proyecto.
- Ser capaz de analizar los motivos de la incoherencia de un proyecto.
- Saber cómo lograr que un proyecto de negocios sea coherente.
- Prever las consecuencias de diversas situaciones.

Siempre es la dirección de una empresa la que, en última instancia, debe tomar las decisiones estratégicas, sea cual fuere el estilo de administración implantado en la organización. En este capítulo nos centraremos de manera más precisa en dos modelos que ayudan a aclarar el proceso de la toma de decisiones estratégicas del emprendedor potencial o del dirigente de PYMES. No olvidemos que los emprendedores arriesgan su fortuna personal en el negocio, aunque tan sólo sea en parte. Por lo tanto, debe haber un marco de reflexión adaptado a una entidad de ciertas dimensiones para considerar un proyecto que implique un número óptimo de oportunidades de éxito.

Si bien tales decisiones estratégicas, y aquello que las justifica, corresponden a un razonamiento *marginal* en la empresa, éstas no pueden tomarse completamente al azar, sobre todo si se tienen en cuenta las numerosas herramientas de administración que existen en la actualidad. En función de la actividad implicada, esas decisiones orientan de forma determinante, y en un largo plazo, tanto las actividades (las cuales se relacionan con las estrategias externas de la empresa) como las estructuras (que guardan relación con la organización interna) de la PYME.<sup>1</sup> Tales decisiones se asocian con un proyecto particular de creación, desarrollo o reorientación de la PYME, el cual debe ser factible en condiciones armoniosas que le permitan lograr el éxito.

Para juzgar las cualidades de un proyecto, se proponen dos modelos complementarios que ayudarán al responsable a pensar y a tomar decisiones. Insistimos en el hecho de que los dos marcos que se expondrán a continuación se han utilizado innumerables veces durante la asesoría a los dirigentes de PYMES en Francia, ya sea en el momento de la creación de una empresa o de la incorporación de un nuevo miembro al negocio.

Expondremos en primer término el modelo 3 E, que resulta adecuado para comprobar la coherencia entre el proyecto considerado y las características de la organización y sus pormenores. Después, analizaremos el modelo 3 F, cuyo objetivo consiste en hacer que el proyecto responda a los requisitos de competitividad del mercado meta.

En el telón de fondo del proyecto considerado por el emprendedor o por el dirigente de la PYME, quien controla casi todos los datos de la organización, figura un proyecto de desarrollo más global (sea cual fuere la orientación), destinado a garantizar la perennidad de la compañía. Los dos modelos que se exponen aquí, y que son operacionales para la reflexión estratégica de la empresa o del dirigente, se ven influidos por esta particularidad, ausente en las demás organizaciones esencialmente por el tamaño y la complejidad de la estructura de éstas.

## Modelo 3 E

Este modelo se utiliza desde hace más de diez años, tanto en el marco de trabajos teóricos como en la práctica de los negocios (Paturel, 1997), para garantizar la coherencia de los proyectos de una empresa que estarán vigentes durante mucho tiempo. El modelo 3 E es un *metamodelo*, el cual sirve para garantizar la armonía entre las tres E que conforman la decisión y que son las siguientes:

- el *emprendedor* (o el dirigente de la PYME) y sus aspiraciones (E1), que exigen un diagnóstico personal profundo por parte de quien dirige la empresa;
- los recursos y las competencias que pueden integrarse en la *empresa* (sintetizados en el bloque E2);
- las posibilidades ofrecidas por el *entorno* (E3), ya sea global, sectorial o local (Paturel, 1997).

<sup>1</sup>Se reconocerá fácilmente la definición clásica de estrategia.

A diferencia del discurso difundido con frecuencia, ninguno de estos tres factores es superior a los demás, y ninguno de ellos es más adecuado que otro para iniciar el proceso de reflexión estratégica.

En el marco del espíritu emprendedor, el dirigente demuestra una polivalencia bien conocida, de forma que las intenciones o las aspiraciones que posee no le impiden saber lo que es posible movilizar en materia de recursos y de competencias actuales o lo que puede obtenerse en el futuro (teniendo en cuenta las limitaciones financieras, materiales y humanas). Asimismo, el dirigente de PYMES que cuenta con una red social y conoce su entorno de trabajo, inevitablemente, se verá influido en la elaboración de su proyecto por el elemento E3 del modelo sobre el cual basa su reflexión. Esto se representa en la figura 12.1 mediante las flechas de doble sentido que unen los tres bloques E1, E2 y E3.

No obstante, para fines de análisis, vamos a examinarlos sucesivamente, sin perder de vista la observación anterior.

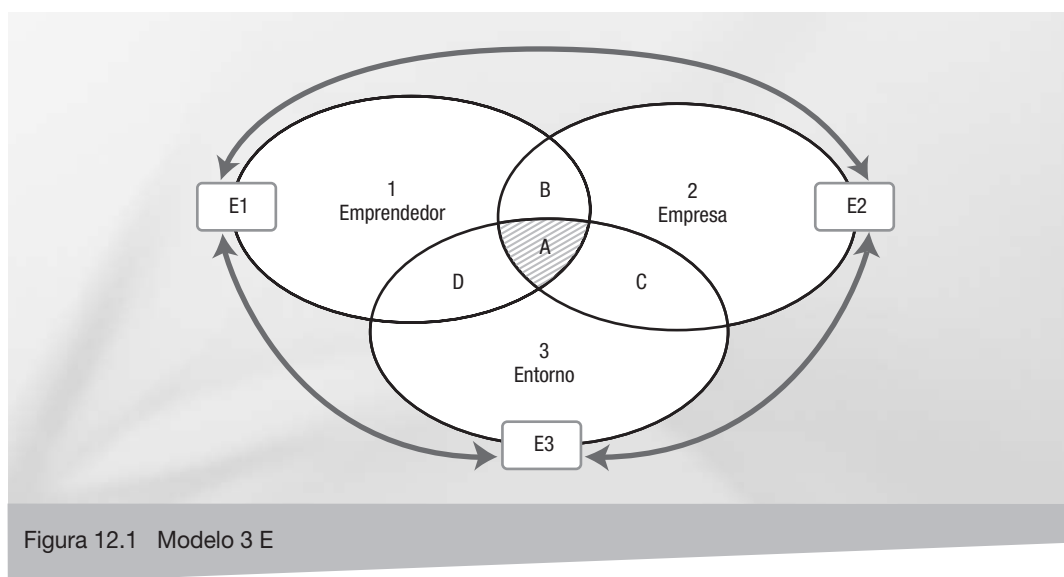


Figura 12.1 Modelo 3 E

Fuente: Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 15.

## Intenciones del emprendedor o del dirigente (E1)

En la figura, el bloque E1 corresponde a la escuela de la *intención estratégica* (Hamel y Parlad, 1989); sin embargo, tendremos cuidado al afirmar que debe ser el punto de partida del análisis. Para alimentar el bloque E1, debemos establecer el *diagnóstico personal* del dirigente de la PYME. Esta evaluación se apoyará en todo aquello que pudo influir en el dirigente anteriormente, tanto en su vida diaria como en su vida profesional, así como en el sistema de información que utiliza (sistema de inteligencia económica, por ejemplo). Intentaremos identificar sus propias características, saber cuál es su horizonte temporal de reflexión, que será más o menos largo en función de la actividad elegida.

En determinados casos, un acompañante (consultor) puede facilitar el surgimiento de la visión estratégica del responsable al que le resulte difícil representar claramente el futuro de su proyecto, por estar demasiado aislado o mal informado. Una vez que el emprendedor haya aceptado al auditor, la entrevista sobre su experiencia o sobre el pasado de su empresa permitirá desembocar en una idea más precisa de sus intenciones, gracias a preguntas bien seleccionadas.

Inevitablemente, esta síntesis tiene en cuenta los componentes del E2 y del E3, en los cuales germinará la idea acerca de la creación o la evolución de la compañía durante los próximos años. Dicho de otra forma, la visión estratégica del emprendedor mantendrá relaciones de interdependencia con los elementos más o menos apremiantes incluidos en las otras dos E del modelo.

En todas las situaciones, el elemento clave consiste en pensar simultáneamente en E1, E2 y E3, es decir, en un proyecto personal que sea un plan de organización implantado en un entorno determinado (el dirigente de la PYME se identifica más con su negocio cuando éste es de tamaño reducido). En otras palabras, si en un determinado momento pudiéramos imaginar que E1 tiene más importancia que las otras E, la comparación de las tres E ayudaría rápidamente a optimizar el éxito del proyecto estudiado.

## Evolución de los recursos y de las competencias movibles (E2)

No podemos definir la visión estratégica del dirigente sin tener en cuenta los recursos y las competencias que pueden integrarse en la PYME, bajo las limitaciones del entorno (E3). Los *recursos* están constituidos por los medios de producción con los que ya cuenta la PYME o que puede adquirir (mediante la compra o el alquiler), mientras que las *competencias* representan combinaciones (de ser posible, originales) de dichos recursos. Cuanto más innovadoras y más difíciles de imitar o de sustituir sean esas combinaciones, mayor ventaja competitiva duradera tendrá la PYME, una condición que le garantiza cierta perennidad.

Está claro que el *pasado* de la PYME ocupa un lugar relevante en el conjunto de los recursos que pueden controlarse. De este modo, un pasado lleno de conflictos en la empresa difícilmente permitiría movilizar al personal en torno a un proyecto que exija trabajar durante los fines de semana o durante horas extra. Por otra parte, un pasado de innovaciones y éxito favorecerá un espíritu centrado en el cambio y en la investigación de combinaciones originales de los recursos.

Los recursos, al igual que las competencias, pueden encontrarse en la PYME (gracias a la capacitación, la producción de la empresa por sí misma, etcétera) u obtenerse del exterior (acudiendo al mercado), o incluso en el marco de un acuerdo de cooperación con un aliado que controle tales recursos fácilmente.

El *diagnóstico estratégico* interno de la PYME encuentra su lugar en este nivel, y sirve para detectar aquello que se puede contemplar para el periodo de reflexión elegido. No se trata de realizar exclusivamente un estudio del pasado y del presente de la PYME, sino de proyectarlos en el horizonte temporal del análisis estratégico, el único periodo que verdaderamente interesa. Utilizaremos el enfoque de las competencias (Wemerfelt, 1984), así como las herramientas que pueden alimentarlo con información: herramientas del diagnóstico estratégico funcional de la PYME, *cadena de valor*, análisis del *riesgo* global de la empresa, etcétera (Paturel, 1997).

## Percepción de la evolución del entorno durante el periodo de análisis elegido (E3)

La implantación del proyecto en su conjunto sólo recibirá la aprobación si el entorno es favorable. Las adaptaciones del proyecto gracias a las idas y venidas múltiples entre las tres E facilitarán su realización. Si aceptamos definir el entorno como el conjunto de factores externos a la PYME que ejercen una influencia sobre ella, pero sobre los cuales ésta carece de influencia directa o apenas si influye, nos podríamos concentrar en tres tipos de entornos: el global, el sectorial y el de cercanía.

El *entorno global* reúne todos los factores en los cuales la PYME carece de influencia directa, mientras que éstos influyen en ella de forma más o menos fuerte en función del tipo de actividad. Sin embargo, no debemos olvidar las acciones o las presiones que ejerce la PYME al agruparse con sus competidores para intervenir en algunos de esos factores (Paturel, 2000b).

Los componentes clásicos del entorno global incluyen los subsistemas político, económico, jurídico, psicosociológico, tecnológico (sólo en el caso de las posibles influencias tecnológicas en la actividad meta, procedentes de sectores distintos al estudiado), internacional y climático. De inmediato, constatamos que algunos de estos subsistemas desempeñarán un papel más importante que otros, en función de la actividad; de ahí la importancia de conocer su poder de influencia en cada PYME, según el sector al que ésta pertenezca.

El entorno sectorial abarca todos los factores ajenos a la PYME que influyen en ella; ésta, a la vez, podrá modificarlos según sus propias decisiones. Con este enfoque del entorno se relacionan las conocidas cinco fuerzas de Porter (1980). Así pues, en una determinada actividad, además de examinar la *intensidad de la competencia* existente y su evolución durante los próximos años, habrá que vigilar con atención el *poder de negociación* previsible, desde el momento actual hasta el horizonte temporal de reflexión, tanto de los *proveedores* como de los *clientes*; también habrá que estar atentos a las amenazas derivadas de las *incursiones potenciales* en la actividad o de los *sustitutos previsibles* de los productos de la PYME.

Entenderemos que el estado actual de esas fuerzas no es lo que importa, sino su posible evolución a lo largo de los siguientes años. Asimismo, no se trata exclusivamente de elaborar una lista de esas fuerzas, sino de jerarquizarlas con vistas a concentrarse en aquellas que intervengan de forma más determinante en la actividad de la PYME, para neutralizarlas. Esas fuerzas son las que limitan el margen de maniobra en la actividad y, por lo tanto, limitan el tamaño del “pastel” que se puede compartir entre las distintas firmas del sector.

En cuanto al *entorno de cercanía*, o *entorno local*, se hace referencia principalmente a la importancia del factor familiar y al tiempo que el dirigente de la PYME puede dedicar a su empresa. La adhesión de la gente cercana al proyecto es un elemento fundamental, ya que condiciona las oportunidades de éxito; el conflicto familiar es desfavorable para la creación o el desarrollo armónico de la PYME.

Si deseamos apoyarnos en la opinión de expertos, es conveniente realizar una encuesta a especialistas sobre varios temas tratados anteriormente. Con base en sus percepciones, realizamos una jerarquización de las distintas fuerzas que pertenecen a los tres tipos de entornos, con la finalidad de identificar aquellas que influyen con más intensidad en la actividad de la PYME. Tales fuerzas deben someterse a una gran vigilancia y considerarse con carácter prioritario en las decisiones que se tomen en el marco del proyecto estudiado. Es innegable la importancia de dicho enfoque, fácil de utilizar en la PYME (Paturel, 2005), ya que impide movilizar inútilmente recursos para influir en factores cuya incidencia es mínima en un determinado sector de actividad u otro.

## Uso del modelo 3 E

En primer término, tal y como se indica en la parte izquierda de la figura 12.3, el modelo 3 E es dinámico, lo que significa que, si se recibe información adicional procedente de varias herramientas utilizadas en el marco de cada E, los globos que simbolizan las E podrían ser más o menos grandes, pero también podrían girar en mayor o menor grado. Esta dinámica hace que la zona de intersección de las tres E evolucione, siendo la única ubicación en la que el proyecto goza de oportunidades de éxito. Cuanto más grande sea esta zona, más numerosos serán los proyectos que la PYME puede aceptar para garantizar su evolución con el tiempo; cuanto más reducida sea la zona, menos numerosos serán los proyectos que puedan instaurarse (incluso razonablemente en el caso de los proyectos de creación de empresa).

En cualquier caso, es posible emitir comentarios en *siete zonas de posicionamiento del proyecto* (figura 12.1).

Las zonas 1, 2 y 3 corresponden a proyectos cuya realización tan sólo puede llevarse a cabo en el marco espacio-temporal seleccionado, por una de las siguientes razones: ausencia de auténtico deseo de cumplirlos, unida a una falta de competencias (zona 3) o a un entorno que no es favorable (zona 2); insuficiencia de recursos y de competencias indispensables para la implantación del proyecto y entorno no adecuado, a pesar de que el creador desee realizar el proyecto (zona 1). Es posible constatar que tales proyectos, muy alejados de la zona de coherencia del modelo, tan sólo podrían dar lugar a un fracaso, y con bastante rapidez.

Sin embargo, los proyectos que figuran en las zonas B, C o D pueden seleccionarse, siempre y cuando los hagamos entrar en la zona de coherencia, gracias, por ejemplo, a la acción de un acompañante o de un consultor. De este modo, el hecho de que un proyecto figure en la zona C significa que la organización puede tener las competencias necesarias para realizarlo en buenas condiciones y que el proyecto goza de un entorno que podrá evolucionar favorablemente. Los problemas se encontrarían tan sólo la intención del dirigente, aún escéptico y cuya visión se elabora en soledad.

Al superar este obstáculo, gracias a contactos directos con el dirigente, podremos hacerle ver lo que pierde al no aprovechar la oportunidad en el marco de la creación o el desarrollo de su PYME (paso de C a A). Cuando la intención del dirigente se concreta, tal vez el proyecto no pertenezca a la zona de coherencia porque no se cuenta con una serie de competencias útiles (zona D) o porque el entorno considerado no responde por el momento al proyecto estudiado (zona B).

Ahí también, el proyecto merece someterse a un análisis adicional para encontrar, por ejemplo, a un socio que ofrezca las competencias indispensables, en el marco de una colaboración (paso de la zona D a A) o para ampliar la zona meta. De este modo, el creador del proyecto gozaría de una reacción positiva del entorno, principalmente del sectorial (paso de la zona B a A). También podríamos indicar soluciones cuando la exclusión de la zona de coherencia se deba a un problema que se origina en el entorno de cercanía del dirigente (encontraríamos una solución para un problema familiar contratando a un responsable encargado de aligerar la agenda del dirigente en beneficio de sus familiares, por ejemplo).

Todos los proyectos que figuran en la zona A están en perfecta coherencia con las tres E, y son éstos los que muestran más posibilidades de dar una vida prolongada a la PYME. Como se indicó antes, las distintas zonas experimentan la evolución de su superficie con respecto a las tres E a medida que se va obteniendo la información complementaria: cuanto más se amplían las zonas A, B, C y D, mayores son las oportunidades que encontrará la PYME para lograr el éxito en proyectos útiles para su desarrollo, a condición de que reciba ayuda en los casos B, C y D.

De forma esquemática, las decisiones que optimizan las oportunidades de éxito de la organización surgirían en la intersección de las tres E, representada por la zona A de la figura 12.1. Las decisiones de las zonas 1, 2 y 3 darían lugar a fracasos en un plazo más o menos corto (de hecho, los proyectos en cuestión tan sólo reflejarían el deseo del emprendedor, la disponibilidad de las competencias o la existencia de un entorno favorable, sin que se reúnan las demás condiciones de éxito). Las decisiones representadas por B, C y D podrían considerarse gracias a una serie de apoyos destinados a *ampliar la zona A*, o a *hacer que el proyecto entre en la zona de coherencia intacta*.

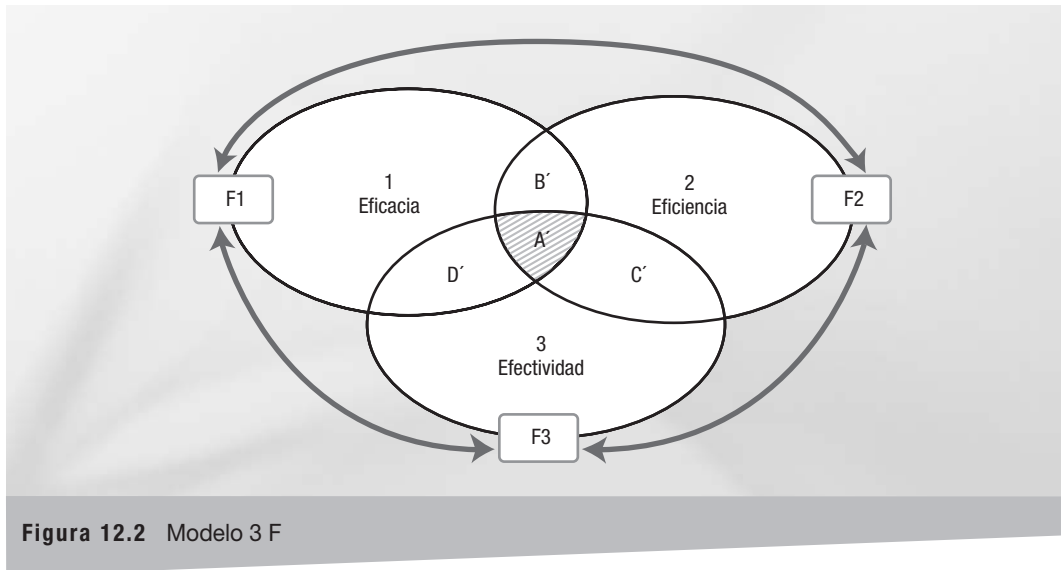
No obstante, el modelo 3 E no podría utilizarse de forma aislada. En efecto, si bien es muy importante que el proyecto figure en la zona de coherencia del modelo para optimizar *a priori* sus oportunidades de éxito, ¿cómo podría prolongarse su vigencia en ausencia de niveles de desempeño adaptados a las exigencias de la administración y de la intensidad de la competencia ejercida en los mercados meta? El modelo 3 F se convierte en un paso obligatorio para evaluar con más detalle el proyecto seleccionado en el marco del desarrollo de la PYME.

## Modelo 3 F

El modelo 3 F puede representarse de la misma forma que el modelo 3 E (véase la figura 12.2). Se trata de un modelo de desempeño aplicable a la PYME. En él distinguimos tres grupos de indicadores de desempeño, que son los siguientes:

- F1 simboliza la *eficacia*, que consiste en acercar los objetivos a los logros, basándose en la definición de los objetivos que establece el emprendedor o el dirigente;
- F2 representa la *eficiencia*, es decir, la forma en la que se utilizan los recursos y las competencias para conseguir una determinada producción dentro de la empresa;
- F3 se refiere a la *efectividad*, definida como el grado de satisfacción de los participantes empresariales, ya sean internos o externos a la PYME.

Detallemos de forma explícita estos tres elementos del modelo.



Fuente: Paturel, R. (2000a). *Externalisation et entrepreneuriat*, en T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Cean, EMS, colección *Management et société*, p. 178.

### Eficacia

La eficacia se define habitualmente como la relación entre los reportes efectuados acerca de un determinado número de indicadores y el valor deseado para estos mismos criterios en función de los objetivos del dirigente, o lo que es lo mismo, de la visión estratégica y operativa que éste posee de su organización. La norma de comparación con la realidad está constituida por los distintos *objetivos* de la PYME, en cuanto a la participación de mercado, el volumen de negocios general, el volumen físico de las ventas, el nivel de producción, el volumen de negocios registrado en el extranjero, la rentabilidad del capital (independientemente de la forma en la que se le designe), etcétera, y cada uno de estos indicadores se examina con más o menos detalle.

Una PYME se considera eficaz cuando alcanza sus objetivos, e ineficaz en caso contrario. Los criterios utilizados para medir el grado de eficacia de la PYME son numerosos; afectan al conjunto de la empresa o tan sólo a algunos de sus componentes (en ese caso, los objetivos se armonizan con los objetivos más globales). También se relacionan, en función de cada caso, con toda la PYME o con algunos de sus participantes empresariales, ya que éstos dependen unos de otros.

De esta forma, los objetivos de rentabilidad, independientemente del modo de medirlos, se reflejan más concretamente en indicadores destinados a los propietarios de la PYME, mientras que los objetivos de nivel de producción representan un mayor interés para el responsable de esta actividad en la empresa, pero también para el personal en general.

Desde luego, la separación entre los distintos actores no siempre es tan clara (¡sobre todo en un contexto de PYMES!) y, a menudo, el personal también es propietario de la empresa en la que trabaja (como en los casos de las SCOP<sup>2</sup> y las SAPO,<sup>3</sup> formas jurídicas clásicas en las que el personal también es accionista). Observamos, por ejemplo, que los objetivos de producción no están completamente desvinculados de los elementos del proyecto que figuran en la zona de coherencia del modelo 3 E, como la capacidad de fabricación.

Así pues, a los medios de producción definidos en el proyecto seleccionado en el modelo anterior, les corresponde una zona de objetivos que pueden alcanzarse. Al exagerar el rasgo, parece difícil que un proyecto pueda iniciarse si sólo permite obtener como máximo una cantidad de producción X, para un periodo determinado, mientras que se tiene un objetivo de 1.5 X o incluso de 0.4 X; esta última cifra no permitiría justificar una inversión tan importante, sobre todo si dicho objetivo no evoluciona en el tiempo en función del aumento de la demanda.

La conexión con la eficiencia permite garantizar que el objetivo de producción fijado permita la instauración de medios para la organización, respetando las condiciones de competitividad indispensables para lograr una cierta perennidad.

## Eficiencia

La eficiencia ayuda a seguir la forma en la que la empresa consume sus medios de producción con respecto a las *normas* que permiten seguir siendo competitivos en el sector de actividad y el segmento del mercado meta. Para cada indicador, nos referimos al nivel que alcanzan los mejores competidores en el sector de actividad de la PYME, ya que se trata de las normas a respetar para permanecer en el mercado.

Aquí pensamos inevitablemente en las normas que figuran en la contabilidad analítica y en el método de los costos normales. Compararemos los resultados observados con las normas en cuestión y consideraremos que la empresa es eficiente si cumple con dichas normas, mientras que su eficiencia se cuestionará en el caso contrario.

Todo el sistema de planeación de la PYME deberá hacer referencia a esas normas, cuya observancia es indispensable para garantizar la continuidad, ya que el sistema competitivo en evolución se encargará de cuestionar esta última de manera constante.

Por lo tanto, los indicadores de medida guardan relación tanto con los gastos generales, que hay que controlar, como con las normas de consumo de cada uno de los medios de producción (los de las distintas materias consumibles, primarias o intermedias, empleo de la mano de obra directa, etcétera). Cuanto más importantes sean las diferencias entre los logros y las normas (en tal caso, se consideran diferencias anormales), más ineficiente se considerará la PYME, sobre todo si presenta diferencias desfavorables con respecto a la norma, lo que indica un exceso de consumo de materias o de horas de mano de obra, por ejemplo.

Se observa claramente que existe una fuerte relación de este conjunto de indicadores con el control de la administración clásica. Podemos constatar que es imposible, en un plazo más o menos corto, mantener una entidad económica ineficiente en el mercado, a menos que se goce de varios apoyos, como las subvenciones.

<sup>2</sup>Sociedad cooperativa de producción.

<sup>3</sup>Sociedad anónima con participación de los obreros.



## Efectividad

Con frecuencia se ignora este bloque de criterios de desempeño, en particular en las PYMES, lo cual es una verdadera lástima. En efecto, mantener el control sobre el grado de satisfacción de los distintos participantes de la PYME ofrece posibilidades de acción cuyas consecuencias generales son positivas para los dirigentes. Los criterios pertinentes en este sentido se relacionan tanto con los participantes internos (satisfacción del personal en el trabajo, acompañada de un seguimiento de la evolución de las condiciones laborales, la remuneración, el clima social, los conflictos, el ausentismo, etcétera) como con los participantes externos (satisfacción de los clientes, proveedores, inversionistas, etcétera).

Mientras que algunos valores observados son objetivos y se someten a comparaciones con las normas sectoriales (índice de ausentismo, por ejemplo), otros se fundan en la simple percepción de los participantes empresariales entrevistados. No obstante, debemos combinar determinadas percepciones con otras, apoyarlas o atenuarlas, vigilando los indicadores *objetivos*. De este modo, un índice de ausentismo alto en comparación con la norma del sector, en una PYME específica, a menudo es el indicador de un malestar profundo entre el personal. En tal caso, nos sorprendería ver que los empleados experimentan una gran satisfacción en el trabajo. Asimismo, hay que dar seguimiento y administrar las reclamaciones de los clientes con la finalidad de mejorar la imagen de la empresa en el exterior.

En otras palabras, una reflexión profunda permite generar criterios de desempeño en materia de efectividad que son originales y pertinentes: de esta forma, el dirigente sabe en qué ámbito debe intervenir.

También es posible observar los efectos que pueden tener los tres grupos de criterios de desempeño entre sí. Para ilustrar esto, veamos algunos ejemplos. Está claro que los clientes insatisfechos difundirán su opinión a su alrededor y, a continuación, se registrarán consecuencias en el nivel de las ventas. Del mismo modo, si el personal está sujeto a fuertes presiones en cuanto a las condiciones laborales, esto puede obstaculizar el logro de los objetivos fijados al principio. Las previsiones de inicio se lograrán difícilmente, lo que implica efectos directos e indirectos, principalmente en el aspecto financiero.

El modelo ofrece situaciones variadas e interesantes para su análisis.

## Uso del modelo 3 F

El modelo 3 F supone criterios que, sin duda, evolucionan con el tiempo, lo que explica la dinámica visualizada en la parte derecha de la figura 12.3.

Encontramos *las siete zonas de posicionamiento de un proyecto*, tal y como aparecen en la figura 12.2. De este modo, las zonas 1, 2 y 3 abarcan proyectos en los cuales tan sólo una de las eses está garantizada. En el primer caso (zona 1), el proyecto alcanza un grado de eficacia que quizás se armoniza con el proyecto aceptado según el modelo 3 E, pero la organización es ineficiente y en ella no se manifiesta la efectividad. En los demás casos, se trata de una organización que logra un buen nivel de eficiencia, pero que es ineficaz, y no se preocupa de la efectividad (tal es el caso de la zona 2), o bien, se trata de una organización que se preocupa por la efectividad, pero que es ineficaz e ineficiente (zona 3). En estas tres situaciones, iniciar un proyecto o dejarlo tal cual conduce rápidamente a un fracaso previsible.

Las situaciones B', C' y D' merecen que se les conceda cierta atención, ya que, si realizamos un esfuerzo más o menos considerable, será posible lograr que el proyecto entre en la zona de coherencia del modelo 3 F. Por ejemplo, la zona B' admite un proyecto coherente con el modelo 3 E (como todos los proyectos citados a continuación), cuyos criterios de eficacia y eficiencia son perfectamente compatibles, teniendo en cuenta las limitaciones del entorno (marcadas por la com-

petencia) en materia de normas de producción competitivas; sin embargo, este proyecto no toma en cuenta la efectividad.

Dicho de otro modo, los aspectos esencialmente económicos se tienen en cuenta de forma armónica, a diferencia de los aspectos humanos. Entendemos que el hecho de conseguir la eficacia y la eficiencia deseadas, pero a costa de implantar severas condiciones laborales, conducirá en un plazo más o menos corto a una serie de conflictos que podrán cuestionar el funcionamiento de la organización, e incluso su existencia, si la empresa no negocia un determinado número de medidas con su personal o con sus clientes.

Cuando el proyecto se ubica en la zona D', se comprueba la coherencia de los objetivos fijados con los criterios seleccionados para la efectividad. No obstante, la organización no es eficiente por el momento, lo que permite llegar a la conclusión de que no es competitiva. En un sistema liberal, es inevitable que el proyecto fracase si no se lleva a cabo alguna acción para resolver ese reporte negativo. Deberá efectuarse una nueva reflexión con la finalidad de diseñar un proyecto que entre en la zona de coherencia del modelo 3 F.

Por último, en la zona C', la efectividad y la eficiencia están en armonía (intersección de las zonas F2 y F3), pero los objetivos fijados se ubican en niveles incompatibles con los criterios seleccionados para los otros dos aspectos del modelo. Puede tratarse de objetivos demasiado ambiciosos y, por lo tanto, difíciles de alcanzar; tal vez desmotiven al personal, el cual podría intentar ir más aprisa que sus capacidades, en perjuicio del cumplimiento de las normas de producción (y, por consiguiente, de la eficiencia). Esto genera un ambiente general inadecuado entre el personal e incluso la insatisfacción de los clientes con motivo de la mala calidad de la producción (deterioro del nivel de la efectividad). Este ejemplo nos permite entender las interrelaciones entre las tres F del modelo.

En todas estas situaciones, se deberá realizar un nuevo análisis (cuyo fundamento será la información pertinente y actualizada) con la finalidad de lograr un proyecto cuya coherencia pueda comprobarse en el modelo 3 E, al igual que su presencia en la zona de compatibilidad del modelo 3 F.

Así pues, todos los proyectos deben figurar en la zona de coherencia A, antes de que el emprendedor o el dirigente decidan ponerlos en marcha; sólo así es posible optimizar las oportunidades de éxito y de duración del negocio.

A medida que avanza el análisis, la zona de coherencia evoluciona con la transformación de las zonas de cada una de las tres F: cuanto más amplia sea la zona de coherencia A, más numerosos serán los proyectos o las aplicaciones coherentes de un proyecto determinado, mientras que, si la zona es reducida, las decisiones serán extremadamente limitadas para el emprendedor.

El modelo 3 F ayuda al emprendedor o al dirigente a entender sus motivaciones y las condiciones de ejercicio de su actividad. De este modo, una serie de trabajos demostraron que existen grupos de emprendedores (mujeres, inmigrantes, deportistas de alto nivel, etcétera) o de dirigentes (aquellos que fundaron un negocio o que lo heredaron, por ejemplo) que tienen mayor tendencia que los demás a privilegiar la efectividad, antes que la eficiencia o la eficacia (véase los trabajos en curso en el Laboratorio ERMES de la Universidad del Sur, en Toulon), lo cual no constituye una garantía de éxito. ¡Nada más lejos de la realidad! (ubicación en la zona 3).

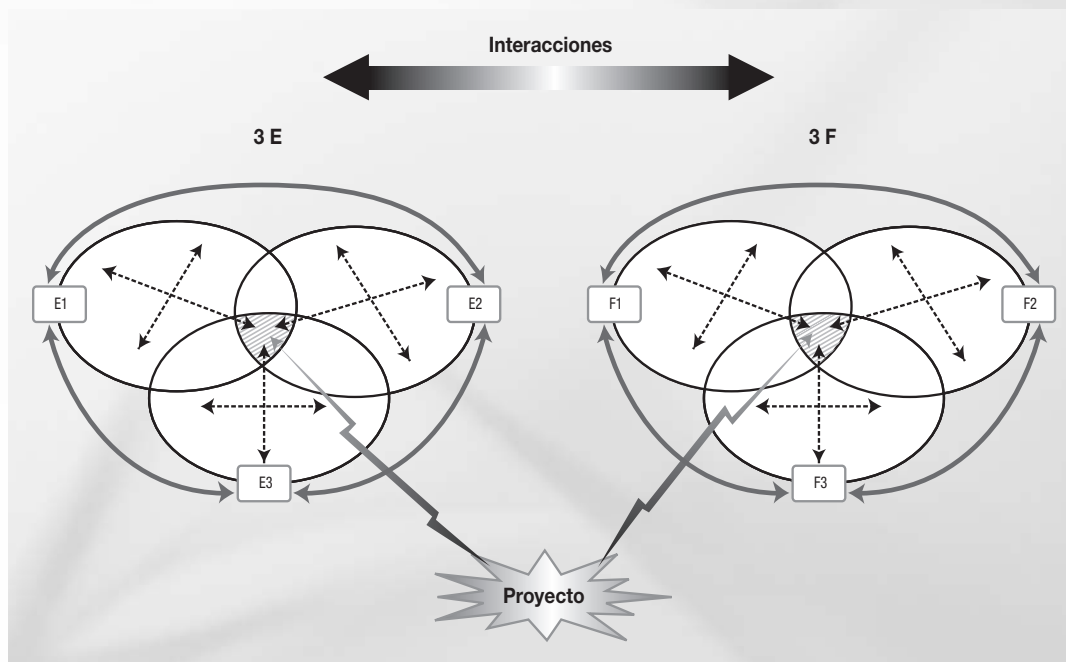
Otros emprendedores, que poseen un perfil de ingenieros de negocios, se concentrarán más en la F1 o en la F2; la conclusión seguirá siendo la misma, si no reformulan su idea inicial.

Al igual que sucede en el caso de la conformidad del proyecto con respecto al modelo 3 E, una serie de contribuciones externas (procedentes de asesores o consultores) facilitan la toma de conciencia por parte del creador y la introducción del proyecto en la zona de coherencia de las tres F sin abandonar la zona A del primer modelo.

El modelo 3 F funciona en interrelación estrecha con el 3 E. Así pues, un proyecto de creación, adquisición o desarrollo de una PYME tan sólo podrá lograr el éxito y, por lo tanto, una larga vida, cuando se inscriba en las zonas de coherencia de los dos modelos; esas zonas, tal como las entendemos, también son dinámicas (figura 12.3). El hecho de que el proyecto figure en la zona de coherencia del modelo 3 E, pero no en la del modelo 3 F, quizás signifique que el portador está vendiendo a un precio inferior al que paga, como resultado de una práctica ineficiente; desde luego, no podrá mantener durante mucho tiempo esta forma de proceder.

Por lo tanto, es indispensable revisar el proyecto para integrarlo de manera gradual en las zonas de coherencia de ambos modelos; ésta es la única forma de optimizar las oportunidades de duración del negocio. Un análisis profundo tal vez demande la ayuda de un posible acompañante (asesor) o la toma de conciencia por parte del emprendedor o del dirigente, tras una serie de intercambios con los miembros de su red social.

De este modo, el posicionamiento final del proyecto en la zona de coherencia podría seguir a una revisión de la baja de la eficacia planteada por el emprendedor o el dirigente (F1). Sin embargo, para conseguirlo, éste inevitablemente tendrá que reexaminar su intención estratégica (E1) con vistas a alcanzar un nivel de rentabilidad financiera y de producción inferior, por ejemplo, al que inicialmente colocaba al proyecto fuera de la zona de coherencia del modelo 3 F; por otro lado, concentrarse por completo en la zona de coherencia del modelo 3 E tal vez obligue a realizar un cambio en la visión estratégica del creador del proyecto. Podríamos apoyar esta afirmación con otros muchos ejemplos.



**Figura 12.3** Dinámica de los modelos 3 E y 3 F

Fuente: Levy-Tadjine, T. y Paturel, R. (2006), "Essai de modélisation triologique du phénomène entrepreneurial", en C. Fourcade, Go. Paché y R. Pérez, *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay*, capítulo 10. Caen, Management et Société, colección "Gestion en liberté", p. 314.

## Conceptos clave

- Cadena de valor
- Efectividad
- Eficacia
- Eficiencia
- Enfoque ambiental
- Enfoque de recursos y competencias
- Intención estratégica
- Modelo 3 E
- Modelo 3 F
- Riesgo
- Zona de coherencia

### RESUMEN

El capítulo muestra que cualquier proyecto de creación, adquisición o desarrollo de PYMES no podrá gozar de oportunidades de éxito desde un principio, a menos que esté en perfecta coherencia con las aspiraciones del portador (E1), las competencias que éste domina, ya sea directa o indirectamente (E2), y con un entorno favorable, ya sea global, sectorial o de proximidad (E3). No obstante, esta armonía de las tres E es insuficiente, ya que el proyecto también debe estar en condiciones de implementarse de conformidad con las normas que le garanticen una cierta competitividad. Además, debe ubicarse en la zona de coherencia del modelo 3 F, que abarca la eficacia (F1), la eficiencia (F2) y la efectividad (F3).

El problema es más delicado de lo que parece, ya que estos dos modelos se encuentran interrelacionados, y la falta de coherencia de uno a menudo conduce a la revisión de la situación del otro. El objetivo consiste finalmente en elaborar un proyecto que se inserte en las dos zonas de coherencia presentes en los dos modelos, cuyos bloques respectivos pueden evolucionar, cada uno por su parte; es decir, podrán agrandarse, pero también desplazarse, a medida que el proyecto reciba nueva información, ya sea por parte del creador del proyecto o con ayuda de un asesor.

### Preguntas

1. ¿Por qué es interesante garantizar que un proyecto figure en la zona de coherencia del modelo 3 E?
2. ¿Por qué motivos utilizamos el modelo 3 F cuando analizamos el proyecto de un emprendedor?
3. ¿Por qué ambos modelos deben, por fuerza, estar en armonía?
4. ¿Cómo podemos hacer que un proyecto que se encuentra fuera de la zona de coherencia del modelo 3 E se integre a esa zona?
5. Cite un ejemplo de situación específica en la que un proyecto que se ubica fuera de la zona de coherencia del modelo 3 F debe revisarse en el modelo 3 E para integrarse a la zona A', mientras se mantiene en A.
6. Mencione los criterios que sirven para medir la eficacia. ¿Cómo pueden verse influidos por el proyecto analizado de acuerdo con el modelo 3 E?
7. Elabore una lista de los criterios empleados para realizar el seguimiento del nivel de efectividad, y demuestre cómo pueden interactuar con las demás F del modelo 3 F.
8. Elabore una lista de los criterios que sirven para medir la eficiencia y examine sus relaciones con las situaciones en las que se encuentran las otras dos F del modelo.
9. Describa varios ejemplos de proyectos que no puedan figurar en la zona de coherencia de las tres E, e intente proponer soluciones para que entren en dicha zona.
10. Haga lo mismo utilizando el modelo 3 F.

## Referencias

- Busenitz, L. y Barney, J. (1997). "Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, núm. 1, pp. 9-30.
- Fonrouge, C. (1999). *De l'entrepreneur à l'entreprise: exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, tesis de doctorado en Ciencias de Administración, Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- Forbes, D. (2005). "Are Some Entrepreneurs More Overconfident than Others?", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, núm. 5, pp. 623-640.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, núm. 3, pp. 63-76.
- Levy-Tadjine, T. y Paturel, R. (2005). "Essai sur l'évaluation de la décision en entrepreneuriat", *Actes du 4<sup>e</sup> Colloque international de l'AZID*, Bordeaux (CD-ROM).
- Levy-Tadjine, T. y Paturel, R. (2006). "Essai de modélisation dialogique du phénomène entrepreneurial", en C. Fourcade, G. Paché y R. Pérez, *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay*, capítulo 10, Caen, Management et Société, colección "Gestion en liberté", pp. 311-321.
- Marchesnay, M. (1998). "Confiance et logiques entrepreneuriales", *Économies et Sociétés*, serie "Sciences de gestion", núm. 25, pp. 99-118.
- Marchesnay, M. (2000). "L'entrepreneuriat, une vue kaléidoscopique", *Revue internationale PME*, vol. 13, núm. 1, pp. 105-116.
- Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Paturel, R. (2000a). "Externalisation et entrepreneuriat", en T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS, colección "Management et société", pp. 173-186.
- Paturel, R. (2000b). "L'intelligence économique et la pratique d'influence dans la petite entreprise, une démarche accessible et efficace", en J.-L. Levet, *Les pratiques de l'intelligence économique*, París, Economica, colección "L'intelligence économique", pp. 83-100.
- Paturel, R. (2005). "Les limites de l'étude de marché: vers une nouvelle approche de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel", *Actes du IV<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, París.
- Porter, M. (1980). *Choix stratégiques et concurrence*, París, Economica.
- Verstraete, T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Les Éditions de l'ADREG ([www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net)).
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.

## Preguntas

1. Describa cronológicamente la evolución del proyecto del emprendedor I. D., utilizando las figuras de los modelos 3 E y 3 F.
2. ¿Cómo explicaría el paso de una zona a otra?
3. ¿Qué aportación habría hecho el modelo 3 F a I. D., si este último hubiera conocido su existencia en el momento de su primer intento de creación de la empresa?
4. ¿La dinámica de los modelos 3 E y 3 F es visible en este caso? Si es así, ¿cómo la describiría?

## Estudio de caso

### El emprendedor I. D.

**I** D. es un emprendedor y un hombre totalmente realizado en la actualidad. Ha trabajado arduamente durante toda su vida para estar al frente de una PYME familiar especializada en la fabricación de pliegos de plástico para embalaje.

Durante 12 años consecutivos, I. D. fue ejecutivo en un gran banco. Desde muy joven, ocupó cargos de responsabilidad (jefe de servicio del crédito para las PYMES y director regional). A los 35 años, la administración quiso transferirlo a la sede del banco, pero él tenía hijos pequeños y no le atraía la vida en las grandes ciudades; I. D. no quería abandonar su región natal. Por lo tanto, decidió abandonar su trabajo y crear una empresa. Como no tenía idea de qué negocio emprender, comenzó por identificar los sectores de negocios que existían en aquel momento en el país. Para ello, acudió a ferias comerciales para identificar “una gran idea de negocios” con vistas a establecer su propia compañía. I. D. tenía la intención de crear una empresa industrial, pero sus ahorros no le permitían financiar su proyecto por sí solo.

La búsqueda de oportunidades permitió a I. D. seleccionar cinco ideas de negocios, en cinco sectores: la madera, el papel, el cobre, la comercialización de bicicletas y el plástico. Tras haber realizado un estudio de mercado detallado en cada uno de los sectores que le interesaban, I. D. optó por el sector del plástico, el más prometedor, para idear su proyecto de creación de una empresa de fabricación de pliegos de plástico para embalaje. Para obtener un préstamo, solicitó ayuda a los miembros de su familia y también al banco. Le sorprendió enterarse de que el banco rechazó su solicitud de crédito. Molesto ante tal respuesta, I. D. decidió abandonar su proyecto, pese a contar con todas las demás competencias.

Cinco años después, I. D. recuperó su idea, ya que se le presentaron nuevas oportunidades en el entorno, gracias a la evolución de la tecnología en el sector del embalaje de plástico. Para el financiamiento, se dirigió a otro banco que aceptó apoyar una parte del proyecto. Otra parte fue financiada por los propios fondos de I. D. y de sus socios (miembros de su familia), y el resto por un fondo de apoyo público.

Gracias a esta última aportación, I. D. logró iniciar su negocio: compró un terreno, comenzó las obras y reunió las nuevas competencias indispensables, mientras conservaba su puesto en el banco.

La importante red social que había formado como banquero le ayudó a organizar su empresa y, así, logró progresivamente la introducción de su proyecto en la zona de coherencia del modelo 3 F, un método que no había utilizado desde el principio, lo cual constituyó una de las razones del rechazo inicial del banco para otorgarle el crédito. Al cabo de seis meses, abandonó su empleo para consagrarse enteramente a su empresa que, en la actualidad, es un negocio próspero y competitivo.

# Capítulo 13

## Diseño e implementación de estrategias en las PYMES

JORGE HUMBERTO MEJÍA-MORELOS

*Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar las corrientes más importantes que estudian la planeación estratégica y sus implicaciones prácticas en el contexto de las PYMES.
- Contrastar con la teoría las fases de diseño e implementación de la estrategia en las PYMES estudiadas.
- Analizar las implicaciones de la comparación entre la revisión de la bibliografía y los resultados obtenidos con base en los procesos y la matriz de posición estratégica que se proponen.

La planeación estratégica es uno de los temas de mayor relevancia en la administración de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Sin embargo, también es uno de los temas más controversiales en la teoría de las organizaciones. La presente investigación se efectuó con la finalidad de identificar si existen diferencias entre la manera en que la literatura sobre el tema recomienda desarrollar la planeación estratégica y la forma en la que los directivos de las PYMES que colaboraron en nuestro estudio realizan esa planeación. Este capítulo pretende responder a la pregunta: ¿Cómo se lleva a cabo la planeación estratégica en las PYMES mexicanas en un contexto de cambio? Para ello, se diseñó una investigación cualitativa; como herramienta de recolección de datos, se desarrolló una guía de entrevista semidirigida en la cual se incluyen los temas de planeación y estrategia. Ambos temas están vinculados al desarrollo de una iniciativa de cambio que se describe en el capítulo 31 de esta obra. Los resultados de nuestra investigación permiten identificar dos procesos y una matriz, derivados del diseño y la implementación de la planeación estratégica. También se evalúa su pertinencia teórico-empírica para la toma de decisiones.

## Planeación estratégica: Una síntesis de la literatura sobre el tema

En esta sección se propone una reflexión acerca de cuatro problemas que emergen a partir de una revisión de la literatura sobre el tema de las estrategias. Tales problemas son esenciales para el diseño y desarrollo de la planeación estratégica en las organizaciones, específicamente en las PYMES: *a)* la problemática conceptual vinculada a la noción de estrategia; *b)* la problemática relacionada con la falta de estudios empíricos en las PYMES y la falta de unanimidad en los resultados de los estudios empíricos realizados; *c)* la problemática asociada a la falta de conocimiento en materia de estrategia de PYMES; y *d)* la problemática vinculada a las herramientas, su relación (integración) y su uso. A continuación se examinará cada una de ellas.

### a) La problemática conceptual vinculada a la noción de estrategia

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta tanto el investigador como el responsable de tomar decisiones, al momento de adentrarse en los temas de planeación y estrategia, es la definición misma de estos términos (Barney y Hesterly, 2010), en especial el de estrategia. Según Hambrick y Fredrickson (2005), la palabra *estrategia* se ha convertido en un término genérico con múltiples significados. Estos autores ponen en evidencia una problemática que se manifiesta en dos niveles. En primer lugar, existe un problema teórico-conceptual, que consiste en la identificación precisa del concepto de estudio y de la unidad de análisis. A pesar de las innumerables herramientas desarrolladas a partir de este concepto, aún no es clara su definición y caracterización. El segundo problema concierne al responsable de tomar decisiones y, en términos prácticos, se refiere al reto de la alineación de la estrategia en las organizaciones. La principal contribución de los autores mencionados consiste en la propuesta de cinco características que deben estar presentes en la estrategia de una organización:

- *Arenas*: mercados
- *Vehículos*: medios que permiten a la organización estar presente en las arenas identificadas. Pueden ser internos y/o externos.
- *Diferenciadores*: se refieren a las características de los productos y/o procesos que permiten a la organización distinguirse de sus competidores y, así, desarrollar fuentes de ventaja competitiva.



- *Secuencia y velocidad*: se refieren a la manera en la que el estratega moviliza los recursos y las capacidades organizacionales en pro de la aplicación de la estrategia.
- *Lógica económica*: en ella se describe la manera en la que la organización pretende generar ganancias. La lógica económica debe ser coherente con las características antes enunciadas.

Según Hambrick y Fredrickson, para que podamos afirmar que nos referimos a la estrategia de una organización, es indispensable que ésta se conforme por los cinco elementos mencionados anteriormente. Por lo tanto, la *estrategia de marketing*, la *financiera* y la *de manufactura* son ejemplos de elementos de la estrategia, pero no constituyen una estrategia integral.

También es importante hacer una distinción entre la eficiencia operativa y la noción de estrategia. Porter (1996) hace énfasis en esta distinción. El autor del presente capítulo considera que, al clarificar esta noción, el lector estará en condiciones de hacer un ejercicio de evaluación de la “estrategia” de su organización, a la luz de lo expuesto en esta sección del capítulo; a partir de ahí, podrá dar el primer paso para el desarrollo de la organización.

## b) La problemática relacionada con la falta de estudios empíricos en las PYMES y la falta de unanimidad en los resultados de los estudios empíricos realizados

La revisión de la literatura sobre el tema que efectuó Grant (2003) pone en evidencia dos grupos de investigación en estrategia: el primero se interesa en el análisis de los sistemas de planeación estratégica, y el segundo en explorar el proceso organizacional de la formulación de la estrategia. Con respecto al primer caso, Grant afirma que el interés de los investigadores se centró en el efecto de los sistemas de planeación estratégica en el desempeño de la firma y en el papel de éstos en las decisiones estratégicas. Las investigaciones de Ramanujam y sus colaboradores (1986), así como la de Boyd (1991), muestran la falta de evidencia concluyente con respecto a las relaciones estudiadas, en particular, la relación entre desempeño y sistema de planeación estratégica. Con respecto al papel que desempeña el sistema de planeación estratégica en las decisiones, Grant no hace comentario alguno en su artículo.

El segundo grupo de investigadores, interesado en estudiar el proceso organizacional de la formulación de la estrategia, desarrolla estudios longitudinales para comprender la manera en la que se formula la estrategia. De acuerdo con Grant, las investigaciones relevantes para este segundo grupo son las de Bower (1970), Mintzberg y Waters (1982), Burgelman (1983), Ansoff (1991) y Mintzberg (1991, 1994).<sup>1</sup>

Sin embargo, Grant critica a ambos grupos al afirmar que su contribución a la comprensión de la planeación estratégica es limitada debido a la falta de investigación empírica con rigor metodológico. Esta reflexión también se aplica en el caso de las PYMES. Las investigaciones de Robinson y sus colaboradores (1984) y Fairfield-Sonn (1987) permiten ilustrar este hecho. El presente capítulo pretende contribuir con un estudio empírico para aportar algunos elementos que ayuden al esclarecimiento de esta problemática.

## c) La problemática asociada a la falta de conocimiento en materia de estrategia de PYMES

La investigación de D’Amboise y Muldowney (1988) pone de relieve la necesidad de crear un cuerpo teórico consistente para las PYMES, que supere los problemas enunciados en esta sec-

<sup>1</sup>Citados por Grant M., 2003, p. 493.

ción. Su discusión se centra en diversos temas, pero únicamente se destacan aquellos que están relacionados con esta problemática. Sexton y Van Auken (1985) describen el proceso de planeación de las PYMES como no estructurado, irregular, esporádico y reactivo. Estas características se asocian a la alta mortalidad de este tipo de empresas. Su análisis revela que sólo una pequeña parte de las PYMES estudiadas utilizan planeación estratégica y, en aquellas que la emplean, ésta no es sostenible a largo plazo. Quizá la contribución más importante de esta investigación es la relación que los autores establecen entre el uso de la planeación estratégica y el incremento de las probabilidades de supervivencia de las PYMES. Otros autores, Robinson y Pearce (1979), así como Robinson y sus colaboradores (1984), atribuyen la falta de uso de la planeación estratégica al escaso tiempo disponible del dirigente, al conocimiento nulo o muy limitado que éste y su equipo tienen de la planeación y de la estrategia, a la inexperiencia, a la desconfianza y a la falta de apertura. La experiencia del autor de este capítulo, como investigador y como asesor de algunas PYMES en México, permite constatar lo anterior. De hecho, los dirigentes de este tipo de organizaciones se centran en lo que Porter (1996) denomina *eficiencia operativa* y, en ocasiones, la confunden con estrategia. Desde esta perspectiva, es importante señalar la importancia de los vínculos entre la comunidad empresarial, académica y científica para la formación de capital humano de alto valor agregado (en el capítulo 36 de esta obra, el profesor Anzola expone una perspectiva complementaria a estas reflexiones). Estos vínculos permitirán superar tales deficiencias en diferentes países.

## d) La problemática vinculada a las herramientas, su relación (integración) y su uso

Otro fenómeno común en las PYMES, según las investigaciones realizadas por el autor en este tipo de empresas, es la falta de comprensión y de integración de las herramientas vinculadas a la planeación estratégica que se utilizan. Las investigaciones de Goh Bee Hua (2007) y de Hosamane y Alroaia (2009) exponen el uso de herramientas de planeación y estrategia en el contexto de las PYMES iraníes y, de forma somera, exponen el problema de la falta de integración entre ellas. Esta escasa comprensión e integración puede llevar al uso esporádico de las mismas, con la consecuencia que se identificó en el inciso c). Este capítulo pretende contribuir al desarrollo de la inquietud por parte del lector para comprender las diferentes maneras de articular las herramientas vinculadas con este tema.<sup>2</sup>

Una vez expuesta esta síntesis de la revisión de la literatura que fundamenta este capítulo, se presenta una breve descripción de la metodología que se utilizó para el estudio de las PYMES en México.

## ▀ La planeación estratégica en PYMES mexicanas

### Metodología

Para fines del presente capítulo, que forma parte de un estudio más amplio (Mejía, 2005), se propone comprender cómo las PYMES que participaron en la investigación efectuaban su planeación estratégica en un contexto de cambio. Para dar respuesta a esta pregunta, se efectuó un estudio en México durante el 2002 y el 2003 con PYMES del centro del país.

Con el propósito de limitar algunos sesgos, las PYMES participantes debían cumplir con las siguientes características:

<sup>2</sup>Se recomienda como material complementario en este tema la lectura de Mejía, J. (2007), Nota técnica 079-07-EST-NT, ITAM, así como de Mejía, J. (2010), Nota técnica 080-10-EST-NT, ITAM.

- Se consideraron empresas que nos permitieran tener acceso a sus documentos internos para poder contrastar esa información con el discurso de los dirigentes entrevistados.
- Las empresas debían corresponder a la definición de PYMES que se expone en el capítulo 35 de esta obra, escrito por Saleme y Sedano. Así, se considera que las PYMES emplean entre 80 y 250 personas.

Otras características de las empresas que conforman la muestra de este estudio son las siguientes:

- Son empresas familiares.
- Pertenecen a cuatro sectores de actividad industrial: eléctrico, de la construcción, industria textil y rotomoldeo.
- Se obtuvo información de cuatro directivos por empresa.

La base potencial de PYMES era de 500, pero sólo se encontraron seis empresas que estuvieron dispuestas a colaborar en esta investigación y que cumplían con las características antes enunciadas. Como herramienta de recolección de datos, se utilizó una guía de entrevista semidirigida, diseñada por el autor del presente capítulo. A continuación se presentan los resultados del estudio.

## Síntesis de los resultados de la investigación: Procesos de planeación estratégica en las PYMES mexicanas

- El 50% de las PYMES que participaron en la muestra no contaban con una declaración de misión explícita. El resto la tenía, pero sólo en dos empresas los empleados comprendían el significado de sus misiones organizacionales.
- Todas las PYMES participantes centran su “análisis” de cambio estratégico en los competidores. Sin embargo, dos consideran también a sus clientes y a sus proveedores dentro de tal análisis. Estos análisis son básicamente descriptivos y se generan a partir de fuentes no necesariamente confiables (percepciones y amigos). Estas empresas obtienen su información de su red de contactos y/o de las cámaras empresariales a las que pertenecen. El equipo de dirección no mantiene un sentido crítico con respecto a dicha información, de manera que se toman decisiones dando por hecho la veracidad de ésta.
- Todas las empresas de la muestra hacen un ejercicio de planeación una vez al año después de haber implementado las normas ISO 9000. Sólo en dos de ellas se realizan juntas trimestrales en las que se evalúa el alcance de los objetivos anuales y se reflexiona acerca de los aspectos que están a favor o en contra del logro de sus objetivos. Estas reuniones tienen una duración máxima de dos horas. El sentimiento de los mandos medios que participan en estas reuniones (tanto en las anuales como en las trimestrales que tienen lugar en las dos empresas) es que pierden el tiempo en una sala de juntas ya que, mientras tanto, dejan de vender o de producir.
- El sistema de evaluación formal no se encuentra ligado necesariamente a la implementación de la planeación estratégica, salvo en el caso de las mismas dos empresas.
- Los planes emergentes de acción no son necesariamente coherentes con la planeación anual. Los objetivos se priorizan al inicio del año, pero, conforme se efectúan las operaciones, la prioridad se difumina. Asimismo, el logro de objetivos crea contradicciones operativas internas entre las funciones. Tales contradicciones tienden a no ser evidentes a corto plazo, y suelen manifestarse a través de conflictos entre el personal.
- La formación profesional de los directores generales parece influir en el desarrollo de una planeación estratégica formal. Las dos empresas que tienen los procesos más formales son las que cuentan con los directores generales con mayor nivel de estudios (licenciatura).
- El 50% de las empresas realizan un balance anual de sus recursos y capacidades para implementar sus planes estratégicos.

- Las herramientas más usadas para la planeación son las de costeo (hojas de cálculo en Excel), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta última herramienta se aplica a nivel descriptivo, con base en las percepciones de los directivos. También se aplica la administración por objetivos. Con respecto a este tema, cabe aclarar que el equipo de dirección emplea las herramientas que sugiere (impone) el director general.<sup>3</sup>

En síntesis, los resultados de esta investigación ponen en evidencia la existencia de dos sistemas de planeación estratégica que coexisten: uno formalizado y documentado en las reuniones del comité de dirección (el director general y su equipo de mandos medios), y otro emergente e informal que, en ocasiones, refuerza al formal, pero que en otras sigue su propio curso de acción. La interacción entre las variables relevantes en el proceso de diseño y ejecución de la estrategia en las empresas analizadas se muestra en la figura 13.1 en la siguiente sección.

## De los resultados a la presentación de dos procesos dentro del ciclo de planeación estratégica de las PYMES analizadas

Los resultados de las empresas estudiadas hacen emerger dos procesos que refuerzan o debilitan los elementos de la planeación estratégica presentados en la figura 13.1. Por otra parte, en las tablas 13.1 y 13.2 se describen los dos procesos.

Tabla 13.1 Proceso genérico formal de planeación

Paso 1	Diagnóstico (búsqueda de información)
Paso 2	Identificar la dirección a seguir
Paso 3	Elaborar el plan (por función)
Paso 4	Integrar un solo plan en la empresa
Paso 5	Establecer acciones a seguir
Paso 6	Contrastar con la realidad
Paso 7	Reelaboración del diagnóstico con el aprendizaje del paso 6

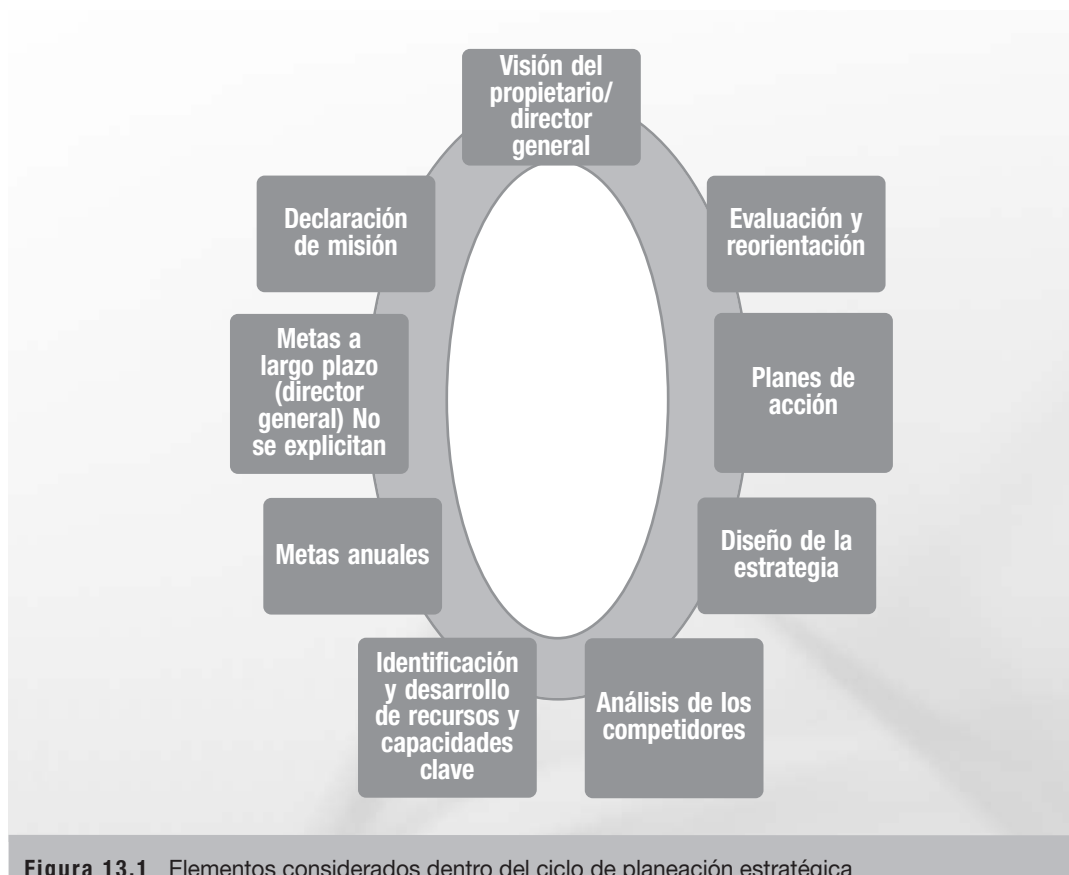
Este proceso formal va acompañado de uno informal que, potencialmente, lo refuerza o debilita. El proceso informal se describe en la tabla 13.2.

Tabla 13.2 Proceso genérico informal de planeación

Paso 1	Establecer y desarrollar una red de amigos dentro y fuera de la empresa.
Paso 2	Identificar los códigos de legitimidad, solidaridad y lealtad en los diferentes grupos que conforman la PYME.
Paso 3	Identificar los métodos de aprobación y desaprobación de los diferentes grupos que conforman la PYME (lenguaje verbal y no verbal).
Paso 4	Mostrar un fuerte compromiso personal (lealtad) con los proyectos de la dirección general, o bien, incondicionalidad con otro grupo.
Paso 5	Fortalecer la red social para la obtención de favores en términos de información confidencial.
Paso 6	Identificar los atributos que dan poder a un cierto grupo: experiencia, conocimiento, manejo de información, relaciones (internas y externas).
Paso 7	Reforzar las relaciones entre grupos afines.

<sup>3</sup>Mejía (2007-2010) propone algunos métodos de integración entre herramientas. Notas técnicas ITAM.

Ambos procesos se encuentran presentes a lo largo del ciclo de planeación estratégica que, de manera genérica, siguen las empresas estudiadas. Ese ciclo se ilustra en la figura 13.1.



**Figura 13.1** Elementos considerados dentro del ciclo de planeación estratégica

El presente estudio permite identificar dos dinámicas de interacción. La primera se da entre el proceso formal y el informal, reforzando el ciclo de la planeación estratégica. Este resultado complementa los elementos identificados en las investigaciones de Gibb y Scott (1985), Covin y Slevin (1989), Boyd y Reuning-Elliot (1998), Grant (2003), así como en la de Kiple y Lewis (2009). La segunda dinámica de interacción también implica al proceso formal e informal, debilitando algunos componentes del ciclo de planeación estratégica y enfatizando otros. Por lo general, se enfatiza el análisis de los competidores y los planes de acción. Esta dinámica destaca los aspectos que Porter (1996) clasifica dentro de la eficiencia operativa. El problema es que éstos se dan en lugar de la estrategia.

A partir de este conjunto de resultados, se propone la siguiente matriz (figura 13.2), que permite clasificar a las empresas con respecto a su orientación estratégica en el tiempo.

De acuerdo con la figura 13.2, las PYMES estudiadas se pueden clasificar en cuatro grupos. El primero comprende a las empresas cuyo ciclo estratégico les permite desarrollar un conjunto de acciones estratégicas a corto plazo (un año, como máximo); además, utilizan, a lo sumo, dos modelos asociados con la estrategia, pero éstos no están integrados. A estas empresas se les llama *emergentes* porque durante ese periodo desarrollan fuentes de ventaja competitiva que les permiten sobresalir frente a sus competidores.



Fuente: Jorge H. Mejía-Morelos

El segundo grupo está constituido por las empresas que desarrollan acciones estratégicas a largo plazo (periodos mayores de un año). Se consideran empresas *visionarias*, ya que el uso y la integración de por lo menos tres herramientas de planeación y de estrategia les permiten elaborar análisis de su entorno, para así proponer innovaciones en términos de diferenciadores de productos y de procesos, sin dejar de registrar eficiencia en el manejo de su estructura de costos. Los directivos se inspiran incluso en otras industrias (en especial, en los clientes y proveedores) para el desarrollo de nuevas estrategias. Éstas son las empresas que registran los niveles más altos de rentabilidad en la muestra analizada.

En tercer término se encuentran las PYMES que se concentran en las acciones operativas. Se denominan empresas *tácticas*, puesto que sus directivos se ocupan sólo de la operación diaria (es decir, a corto plazo); para ellos, la planeación estratégica es sólo un ritual anual que no aporta ningún valor. En estas empresas se utilizan de manera superficial una o dos herramientas vinculadas a la estrategia, pero sin comprometer su funcionalidad.

Finalmente, las empresas que se denominan *rezagadas* viven para ocuparse del día a día, de manera que no utilizan la planeación estratégica; de hecho, sus directivos la consideran innecesaria. Estas organizaciones buscan seguir al resto en su sector industrial y, con frecuencia, los cambios en su entorno inmediato representan severos golpes para ellas. Este tipo de organizaciones se distinguen también por no usar herramientas de planeación y estrategia, así como por una fuerte resistencia a adoptar nuevos métodos de trabajo.

Las conclusiones principales de este capítulo se centran en el esclarecimiento del concepto de estrategia para facilitar su aplicación en las PYMES. Con respecto al proceso de planeación estratégica, se dejó claro que se encuentra influido por dos procesos: el formal y el informal. Los directivos de PYMES deben tomar en consideración los resultados obtenidos y las propuestas generadas a partir de éstos, así como la revisión bibliográfica presentada, para autoevaluar su posición estratégica de acuerdo con la matriz propuesta. De esta forma, se reducirá la probabilidad de desaparición de su negocio por falta de planeación y de estrategia.

Se recomienda que las investigaciones futuras en la materia desarrollen análisis que puedan confirmar los resultados presentados en este capítulo. Un tema relevante podría ser el análisis de las transiciones de un cuadrante a otro de la matriz de posicionamiento estratégico, y establecer un eventual vínculo con las diferentes etapas de desarrollo de las PYMES. Muestras de mayor tamaño permitirán enriquecer las reflexiones aquí presentadas, mientras que los análisis cuantitativos permitirán validar las proposiciones expuestas en este capítulo.

El capítulo presenta una visión holística o integral de los conceptos de planeación y de estrategia desde una perspectiva teórico-práctica. En la primera parte del capítulo, a manera de introducción, se presenta una síntesis de algunas obras sobre el tema, enfatizando sus implicaciones para los dirigentes de PYMES. En seguida se hace una síntesis de la metodología que sustenta la investigación que constituye el eje central del capítulo. Después, se describen los principales resultados obtenidos y sus implicaciones para los dirigentes de PYMES. Se propone una matriz de posicionamiento estratégico y se describen las características de las empresas que se ubican en cada cuadrante. Además, se muestra la interacción entre los procesos formales e informales que se dan durante el ciclo de la planeación estratégica en las PYMES estudiadas. Finalmente, se presentan las conclusiones del capítulo y se sugieren las posibles vías de investigación sobre el tema en el futuro.

## Conceptos clave

- Análisis de casos
- Ciclo de planeación estratégica
- Matriz de posicionamiento estratégico
- Planeación estratégica
- Procesos formales e informales

### Preguntas

1. ¿Cuáles son los elementos que debe contener una estrategia?
2. ¿Cuáles son las problemáticas en planeación estratégica identificadas en este capítulo? ¿Cuáles son sus implicaciones para las PYMES?
3. ¿Cuáles son los dos procesos dentro del ciclo de planeación estratégica analizada? ¿Cuáles son las implicaciones de ellos para el diseño y la implementación de estrategias en PYMES?
4. ¿Para qué sirve la matriz de posicionamiento estratégico?
5. ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar los dirigentes de PYMES con la matriz de posicionamiento estratégico?
6. ¿Cuáles son las principales conclusiones de este capítulo?
7. Si usted fuera dirigente de una PYME, ¿qué cambios propondría en su diseño e implementación estratégicos después de haber leído este capítulo?

## Referencias

- Barney, J., Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 3a. edición, Pearson Prentice Hall.
- Boyd BK, Reuning-Elliot E. (1998). "A measurement model of strategic planning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 2, pp. 181-192.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, núm.1, pp. 75-87.
- D'Amboise G. y Muldowney M. (1988). "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", *The Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 2, pp. 226-240.
- Fairfield-Sonn, J. W. (1987). "A Strategic Process Model for Small Business Training and Development", *Journal of Small Business Management*, vol. 25, núm. 1, p. 11.
- Grant, M. (2003). "Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence from the Oil Majors", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 491-517.
- Gibb, A. y Scott, M. (1985). "Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business", *Journal of Management Studies*, vol.22, núm. 6, p. 597.
- Goh Bee Hua (2007). "Applying the strategic alignment model to business and ICT strategies of Singapore's small and medium-sized architecture, engineering and construction enterprises", *Construction Management & Economics*, vol.25, núm. 2, p. 157.
- Hambrick, Fredrickson (2005). "Are you sure you have a strategy?", *Academy of Management Executive*, vol. 19, núm. 4.
- Hosamane y Alroaia (2009). "Entrepreneurship and Development of Small-Scale Industries in Iran: Strategic Management Tools and Business Performance Assessment", *ICFAI Journal of Entrepreneurship Development*, vol. 6, núm. 1, pp. 27-40.
- Kipley, D. y Lewis, A. (2009). "The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms", *Journal of Global Business Issues*, vol. 3, núm. 1, p. 77.
- Mejía, J. (2005). Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines. Tesis de doctorado, Groupe HEC, París, Francia.
- Porter, M. (1996). "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, vol.74, núm. 6, pp. 61-78.
- Ramanujam, V., Ramanujam, N., Camillus, J. C. (1986). "Multiobjective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach". *Academy of Management Journal*, 29(2), pp. 347-472.
- Robinson, R. y Pearce, J. (1979). "Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process", *Journal of Small Business Management*, vol.17, núm. 3, p. 19.
- Robinson, R. B., Pearce, J. A., Vozikis, G. S. y Mescon, T. S. (1984). "The relationship between stage of development and small firm planning and performance", *Journal of Small Business Management*, 22(2), pp. 45-52.
- Sexton, D. L. y Van Auken, P. (1985). "A longitudinal study of small business strategic planning", *Journal of Small Business Management*, 23(1), pp. 7-15.



## Textil Mexicana, S. A.

El caso que se describe a continuación está fundamentado en la investigación de Mejía (2005). La empresa es un negocio real, pero los dueños prefieren guardar el anonimato de su razón social. Para fines de este caso, la empresa se llamará Textil Mexicana, S.A. Esta organización es de origen familiar. En sus inicios, fue una microempresa y ahora se le considera una pequeña empresa. Textil Mexicana fabrica telas de alta calidad para el mercado nacional y de exportación con tecnología de punta. Los tres dueños, directivos de esta empresa, se organizaron de manera tal que entre los tres controlan el 100% de las funciones de su organización. Esta PYME emplea a 120 personas y se fundó en 1998.

El año 2002 fue crucial en las operaciones de la empresa. La competencia en su sector industrial aumentó considerablemente como resultado del ingreso paulatino de algunas empresas chinas. Los nuevos competidores abatían los costos y ofrecían productos para el mercado de gran volumen, el cual no valora necesariamente la alta calidad de los productos textiles. Los tres dueños de Textil Mexicana vislumbraron incluso la posibilidad de competir con las mismas armas que sus competidores. La empresa se enfrentó así a una disyuntiva: irse a la quiebra o diseñar una planeación estratégica que les permitiera salir con éxito de esta situación y de otras más a largo plazo. El problema es que los dueños de la empresa no tenían idea de cómo desarrollar su planeación estratégica.

Los tres dueños decidieron tomar cursos específicos sobre el tema y, además, se asesoraron de dos consultores amigos suyos. Durante este proceso, se pretendía dejar de ser una empresa enfocada en los resultados a corto plazo para convertirse en una enfocada en los de largo plazo. Para ello, uno de los retos más importantes fue lograr la cohesión necesaria con sus empleados, quienes no comprendían estos cambios y los interpretaban como una amenaza para su permanencia en la compañía. Los tres dueños estaban tan concentrados en el diseño de la estrategia que no se daban cuenta del sentir de sus empleados. La empresa seguía funcionando enfocada en la operación y los resultados a corto plazo. De pronto, uno de sus principales clientes dejó de adquirir sus productos. Este hecho permitió a los dueños dar a conocer a sus empleados el diseño de su plan estratégico para dar sustentabilidad a su empresa. Para asegurar la convergencia de intereses, los dueños se centraron en trabajar con los *líderes de opinión* que había dentro de la empresa, y en la identificación de las fuentes de *poder, autoridad y legitimidad* de los diferentes grupos de interés en su organización. La exposición del diseño estratégico fue sencilla en términos de lenguaje y de contenido, de manera tal que una persona que no conocía la terminología técnica pudiera comprenderla: “Lograr incrementar la calidad de los productos que vendemos a nuestros clientes a través del uso de tecnologías de punta con el personal más capacitado de la región”. A partir de ello, se desarrolló la explicación de la visión de los propietarios y el análisis de la competencia; se inició también un programa de formación para el perfeccionamiento de las habilidades técnicas con miras a desarrollar un equipo polivalente. Se establecieron metas anuales y a largo plazo. Durante este proceso, se invitó a participar a cada empleado para asegurar que estuviera consciente de su contribución a la visión de los dueños. Estos últimos desarrollaron un sistema de inteligencia interna en donde los líderes de opinión comunicaban sus percepciones acerca de la manera en la que el resto del personal seguía la propuesta estratégica. Para 2003, se habían identificado mercados a los cuales la competencia de las empresas chinas no podía llegar. Dos años más tarde, se reformuló la declaración de estrategia. De esta manera, la empresa logró no sólo subsistir, sino incrementar sus niveles de rentabilidad sustancialmente.

## Preguntas

1. ¿Con qué problemática(s) se puede vincular el desarrollo de la planeación estratégica en Textil Mexicana?
2. Mencione por lo menos dos implicaciones de esa problemática para el desarrollo de Textil Mexicana.
3. ¿Cuáles son los elementos de los dos procesos dentro del ciclo de planeación estratégica que los dueños de Textil Mexicana consideraron en términos prácticos para determinar su planeación estratégica?
4. ¿Cuál sería un proceso lógico de transición entre los cuadrantes de la matriz de posición estratégica que siguió Textil Mexicana? Identifique los impulsores clave para su desarrollo.
5. ¿La propuesta de estrategia expuesta en el estudio de caso se podría considerar como una verdadera estrategia, de acuerdo los lineamientos teóricos que exponen Hambrick y Fredrickson (2005)? ¿Cuál sería su propuesta estratégica para esta organización?

# Capítulo 14

# Capítulo 14

## De la toma de decisiones individual a la colectiva en la PYME: La delegación concertada en la dirección de proximidad

VÍCTOR GABRIEL SÁNCHEZ TREJO

*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar las diferencias entre la reflexión individual y la colectiva en la PYME.
- Conocer la importancia del análisis de la gestión del tiempo en los puestos directivos.
- Manejar el concepto de dirección de proximidad.
- Facilitar la delegación del poder en la empresa.

Desde hace 40 años, las pequeñas y medianas empresas son un objeto de estudio relevante para las ciencias administrativas (Torres, 1998), por su potencial económico y social. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2002) reconoce la participación importante de estas empresas en el producto interno bruto (PIB) o en la fuerza laboral de sus países miembros. Asimismo, se reconoce el papel que desempeñan en el desarrollo regional mediante las redes que establecen al formar cadenas productivas (Julien, 2007; Tirso, 2001). Las PYMES se ven afectadas de manera significativa por la turbulencia de su medio ambiente, al no contar con sistemas organizacionales sólidos, o por carecer de apoyos externos para su desarrollo (CIFI, 2003; Dussel, 2004; Galán, 2001). Incluso los mismos dirigentes consideran que los principales factores que afectan el crecimiento de este tipo de empresas se encuentran en el exterior de la organización; entre esos factores se mencionan con frecuencia la falta de acceso al mercado y las condiciones del macroambiente (Martínez *et al.* 2008).

A nivel interno, existen otros factores que también afectan su desempeño global y que con frecuencia se ignoran para generar condiciones de competitividad; entre ellos podemos mencionar la cultura empresarial, los procesos administrativos y la reflexión estratégica (Kauffman, 2001; Martínez, 2005; Sánchez, 2006). De hecho, las PYMES experimentan dificultades de manera continua para practicar una administración estratégica; ésta es una de las causas de los problemas que enfrentan para asegurar su supervivencia.

Tanto en el mundo empresarial como en el académico se reconoce el papel fundamental que desempeña el dirigente de estas empresas en su éxito o fracaso. Por eso, en el ambiente empresarial existen sobrenombres específicos para el dirigente, como “el todólogo” o “el apagafuegos”, los cuales hacen referencia a la multitud de decisiones, principalmente operativas, que tiene que tomar cada día y que, en muchas ocasiones, nublan su visión a mediano y largo plazos.

Una de las principales causas que originan esta situación es el control excesivo de todos los procesos por parte del dirigente, un control motivado en parte por la desconfianza que tiene éste hacia el personal que lo rodea; en muchas ocasiones, el dirigente no toma en cuenta a los empleados o, simplemente, los considera incapaces de participar en ciertas actividades empresariales.

Ahora bien, toda PYME cuenta con personal que sobresale por distintas características: la persona con mayor experiencia, la de mayor confianza, aquella con el mayor conocimiento, o el famoso “MacGiver”, que con una navaja suiza soluciona cualquier problema que se le presenta. Es decir, toda organización cuenta con un capital intelectual que, con frecuencia, se desaprovecha, ya que sólo se le consulta de manera ocasional o se le asignan responsabilidades exclusivamente de carácter operativo. En este capítulo se propone mejorar la gestión del tiempo del dirigente de la PYME, identificando las acciones que podría delegar de manera concertada a su *dirección de proximidad*. De esta forma, se podría hacer una reflexión estratégica colectiva fundamentada en la visión y los objetivos establecidos por el dirigente.

A través del concepto de *dirección de proximidad*, las personas que se encuentran en la periferia del área de decisiones del dirigente pueden experimentar una evolución en sus roles tradicionales al adquirir nuevas competencias directivas: de actividades de control a delegación y coordinación de personal, y de reactividad sobre su medio ambiente hacia una reflexión estratégica proactiva. Estos cambios en la responsabilidad del personal apoyarán al dirigente en la toma de decisiones fundamentada en el conocimiento y la experiencia de su personal; esto le permitirá idear estrategias y acciones con mayor coherencia y factibilidad.

## La reflexión individual en la PYME: ¿Ventaja o desventaja?

La frase “Dos cabezas piensan mejor que una” hace justa referencia a la necesidad de mantenerse apoyado en la toma de decisiones. Los trabajos de Simon (1983) sobre la decisión organizacional y la racionalidad limitada de los individuos concluyen en la necesidad de compartir esta actividad en una organización mediante procesos regulados por tres características:

- la *coordinación*: todos los miembros de la organización deben participar en la toma de decisiones, tanto en la forma (a través de la especialización de la organización o el organigrama), como en el fondo (la naturaleza de las tareas, las propias actividades, etcétera);
- la *competencia*: directamente relacionada con los conocimientos de una persona sobre su área, facilita el hecho de que sean las personas calificadas quienes tomen las decisiones; y
- la *responsabilidad*: los niveles jerárquicos limitan la libertad de actuación del personal, el cual necesita un margen de maniobra para solucionar problemas técnicos.

Estos elementos darían mayor eficacia y eficiencia a las decisiones organizacionales al aumentar la información entre las diferentes áreas de la empresa y al generar espacios de discusión que den mayor pertinencia a las soluciones seleccionadas. Sin embargo, por lo general, estas características no se aplican en la dirección de las PYMES. El cuadro 14.1 incluye los testimonios de tres empresas afectadas en la toma de decisiones por falta de la aplicación de los elementos que menciona Simon.

Julien (1997) explica que las PYMES se diferencian de las grandes empresas por sus procesos y el tratamiento de la información. Por lo que se refiere a la toma de decisiones en las organizaciones de tamaño pequeño, ésta se presenta generalmente de forma centralizada, informal e intuitiva. Mintzberg (1988), por su parte, afirma que las PYMES tienen una estructura organizacional simple para asegurar la realización de sus actividades y para conservar el poder sobre su organización.

### Cuadro 14.1 Problemas relacionados con la decisión estratégica de las PYMES

#### Empresa T (empresa mexicana comercializadora de productos de consumo)

- “Hay inseguridad por parte de los responsables para tomar decisiones y realizar actividades” (gerente).
- “Necesitamos más responsabilidades para resolver los pequeños problemas” (encargado de área).
- “No anticipamos la competencia, tampoco buscamos nuevas oportunidades. Tenemos contactos estratégicos sólo con los proveedores” (encargado de área).

#### Empresa G (empresa francesa fabricante de autos para primeros auxilios)

- “Necesitamos a un gerente en la empresa para verificar nuestras actividades, caemos en la misma rutina” (propietario).
- “Debemos reorganizar nuestras ideas. Los mandos medios debemos reunirnos para planear, pero jamás lo hacemos” (director de área).
- “Requerimos herramientas para saber corregir los problemas. (Tratamos de hacerlo por nuestra cuenta, pero nos hace falta apoyo” (personal de base).

#### Empresa P (empresa mexicana dedicada a la colecta y comercialización de aguacate)

- “Posiblemente exista por ahí una estrategia de la dirección muy construida, pero no desarrollada con los mandos medios” (encargado de área).
- “A nivel estratégico, no hay un equipo de dirección efectivo necesario para tomar ciertas decisiones; prácticamente, me dejan solo” (gerente).
- “La dirección está compuesta por obreros que se hicieron jefes de equipo, pero que requieren de autonomía para resolver ciertos problemas, incluso simples” (encargado de área).

Ahora bien, el hecho de que el dirigente participe en todas las decisiones que se toman en su empresa afecta considerablemente su gestión. En primer lugar, es imposible que atienda cotidianamente todas las tareas con calidad y racionalidad: recibir a los clientes, negociar con los proveedores, supervisar al personal, etcétera. Esta saturación de actividades implica desatender algunos problemas para atender otros, sin respetar niveles de prioridad o de responsabilidad. En segundo lugar, el absorber por sí solo la operación de la empresa limita el tiempo que el directivo destina a los asuntos que representan un mayor valor agregado para la empresa. Esta situación tiene dos efectos negativos directos:

a) Existe un costo adicional para el dirigente cuando realiza actividades operativas de bajo valor agregado; esto se deriva de la diferencia que existe entre el salario que él recibe y el que gana la persona que podría estar haciendo esa actividad. La teoría socioeconómica define este concepto como *sobresalario* (Savall y Zardet, 1995; Savall *et al.* 2008).

b) Disminuye la creación de potencial de la empresa, que bien podría desarrollar el dirigente si se concentrara en actividades con mayor valor agregado (innovación y desarrollo, acceso a nuevos mercados, capacitación, etcétera).

Por estas razones, es recomendable que los directivos realicen un análisis de su gestión del tiempo antes de iniciar un proceso de delegación de poder a su dirección de proximidad.

## Gestión operativa *versus* gestión estratégica del dirigente de la PYME

El tiempo que un directivo dedica a solucionar problemas operativos y a realizar diversas funciones, que no están en el marco de su responsabilidad (deslizamiento de funciones), afectan su margen de libertad para realizar actividades estratégicas. La teoría socioeconómica ha diseñado un conjunto de herramientas que dan solidez y continuidad a los cambios organizacionales desarrollados por una empresa. Una de estas herramientas es la *gestión del tiempo*, que se define como “la estructuración individual y colectiva del tiempo para programar las actividades de modo eficaz” (Savall y Zardet, 1995) y, así, evitar el desequilibrio entre actividades operativas y estratégicas.

La estructuración se realiza a través de un registro de actividades diarias en un formato establecido<sup>1</sup> y durante un periodo determinado, donde los directivos evalúan cuatro elementos:

a) La *naturaleza de sus acciones*, que se clasifica en cinco rubros.

Naturaleza	Definición	Ejemplo
Gestión cotidiana	Actividades operativas que influyen directamente en los resultados económicos inmediatos de la empresa	Revisar las órdenes de compra de los clientes para asegurar la entrega del producto.
Regulación de disfuncionamientos	Tiempo destinado a la solución de problemas rutinarios y repetitivos dentro de la empresa	Corrección diaria de los errores en cortes de caja.
Realización de funciones subalternas	Actividades realizadas que no corresponden a la propia función o responsabilidad	Suplir los retrasos en los horarios de entrada del encargado de área.
Conducción estratégica	Actividades de creación de potencial de la empresa que tengan efecto sobre sus resultados económicos futuros	Diseño de nuevos dispositivos para la comunicación interna.
Prevención de disfuncionamientos	Actividades que impidan la repetición de los disfuncionamientos	Capacitar a la cajera que comete constantemente errores en el corte de caja.

<sup>1</sup>Al final del capítulo (en el anexo) se presenta un ejemplo de la herramienta de gestión del tiempo.

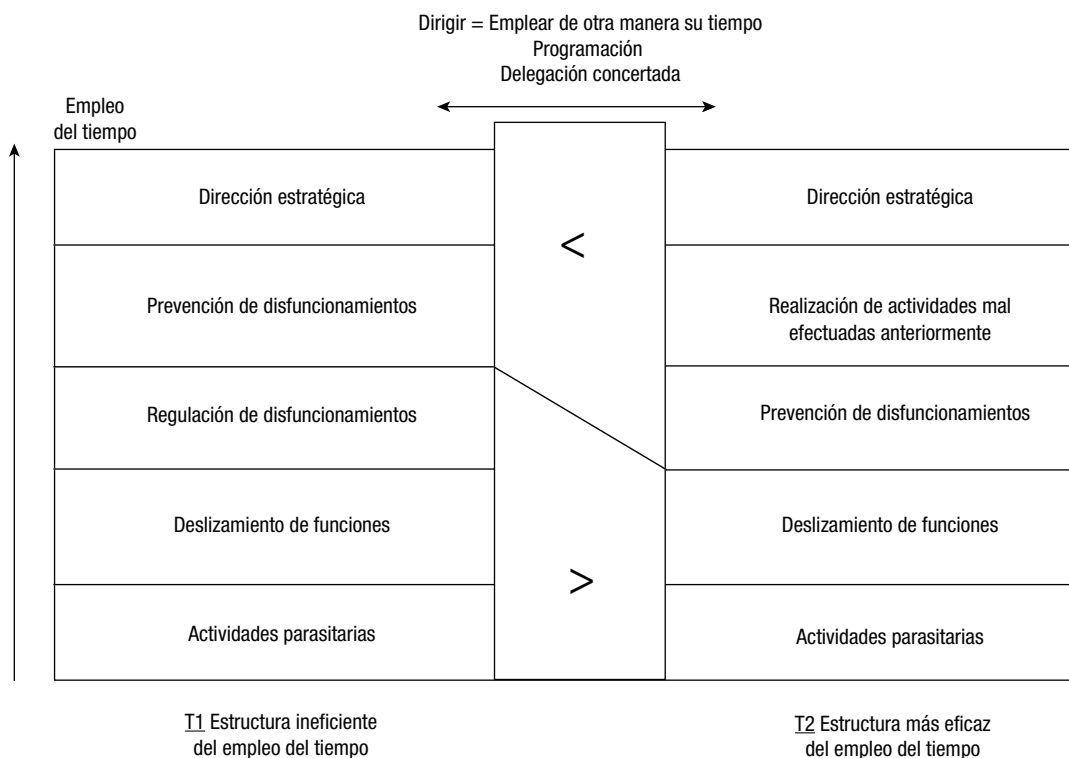
b) El *valor agregado* de la actividad, medido como muy alto, alto, bajo y muy bajo, de acuerdo con la importancia de dicha actividad para la empresa o con el grado de concentración que se requiere para su realización.

c) La *urgencia real* de cada actividad. Este indicador evalúa la programación y organización de las actividades dentro de la empresa de acuerdo con las categorías muy alta, alta, baja y muy baja.

d) La *evaluación futura* que el responsable desea hacer de sus actividades para conservarlas, delegarlas o suprimirlas.

La información obtenida a partir de esta evaluación se organiza para determinar el tiempo aproximado que se destina a actividades no productivas (regulación de disfuncionamientos y deslizamiento de funciones), a las de poco o bajo valor agregado, y a las de alto nivel de urgencia real. Después, a través de este análisis, es posible identificar aquellas actividades que pueden suprimirse, o bien, delegarse al personal subalterno.

La aplicación de esta herramienta tiene por objetivo generar conciencia en el dirigente de la empresa sobre el uso de su tiempo y mostrarle cómo puede reestructurarlo (véase la figura 14.1).



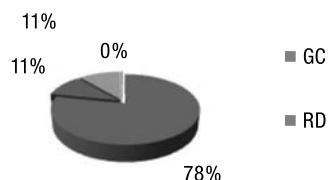
Fuente: Savall, H. y Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau*, p. 244.

**Figura 14.1** Dirección y gestión del tiempo

De esta manera, cuando el dirigente detecta un subempleo de su tiempo puede focalizar sus acciones hacia una mayor dirección estratégica (cartera de clientes, formalización de la visión estratégica, etcétera) o a la prevención de disfuncionamientos (desarrollo de planes de capacitación inicial, actualización de los procedimientos de trabajo, entre otros).

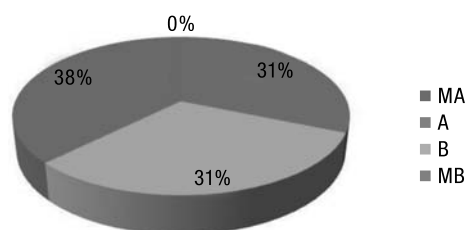
## Autoanálisis de la gestión del tiempo

A continuación se analiza la herramienta *gestión del tiempo* aplicada al gerente de una mediana empresa industrial, dedicada a la fabricación de calzado. Los resultados son los siguientes:



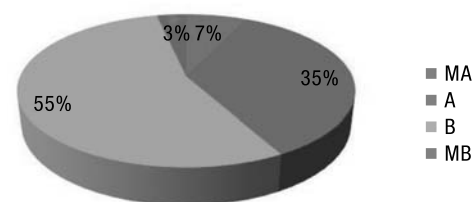
Nota: GC significa gestión corriente; RD significa regulación de disfuncionamientos.

**Figura 14.2** Tipo de actividad

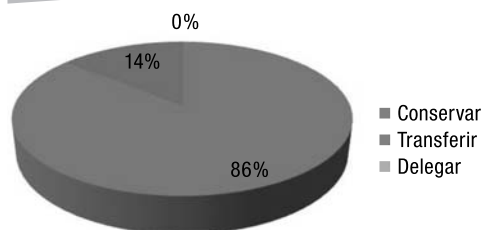


Nota: MA = muy alto, A = alto, B = bajo, MB = muy bajo.

**Figura 14.3** Valor añadido



**Figura 14.4** Urgencia real



**Figura 14.5** Evolución deseada

- Un alto porcentaje del tiempo se destina a la gestión corriente.
- No existen actividades destinadas a la gestión estratégica, ni a la prevención de disfuncionamientos.
- Una cuarta parte del tiempo del gerente se dedica a actividades improductivas (regulación de disfuncionamientos y funciones de subalternos).
- No existen actividades de muy alto valor agregado, lo que preocupa al tratarse del análisis del tiempo del gerente.
- Dos terceras partes del tiempo se consideran de bajo valor y de muy bajo valor agregado para la empresa. Esto puede desmotivar al gerente porque no se le considera en aspectos importantes de la empresa.
- El 58% del tiempo se destina a acciones realizadas con muy baja y baja urgencia, lo que denota un equilibrio en la programación de actividades.
- Una tercera parte de las actividades del gerente se realizan con alta urgencia, por lo que es necesario organizar de manera más eficiente sus actividades.
- Del 100% de las actividades del gerente, se desea conservar la mayor parte y transferir el 14 por ciento.



El análisis de esta información aporta elementos específicos para iniciar una delegación de actividades al personal. En este caso, a partir del porcentaje de evolución que se desea transferir (figura 14.5), es posible identificar aquellas actividades que tuvieron bajo valor agregado y que se clasifican como gestión corriente, para asignarlas a otros miembros de la empresa. Además, el gerente debe liberarse de las actividades improductivas que reducen eficiencia a su función, como el 11% del tiempo destinado a hacer el trabajo de otras personas.

## La reflexión colectiva como proceso de decisiones estratégicas en la PYME

El uso de una estructura simple y funcional en las PYMES hace que los dirigentes dediquen su tiempo a las decisiones a corto plazo y a la resolución de los problemas (Gore *et al.*, 1992), por lo que es necesario realizar innovaciones en los procesos organizacionales que limiten este efecto. Upton y sus colaboradores (2001) afirman que las PYMES con un crecimiento rápido se caracterizan por realizar una reflexión estratégica planeada y contar con flexibilidad en su toma de decisiones. Por lo tanto, es importante que las empresas desarrollen mecanismos o procesos de decisión colectivos que integren al personal de las diferentes áreas, aprovechando su experiencia y conocimientos sobre las operaciones de la organización. De esta manera, se crea el potencial interno en la empresa, una fuente importante de productividad y competitividad.

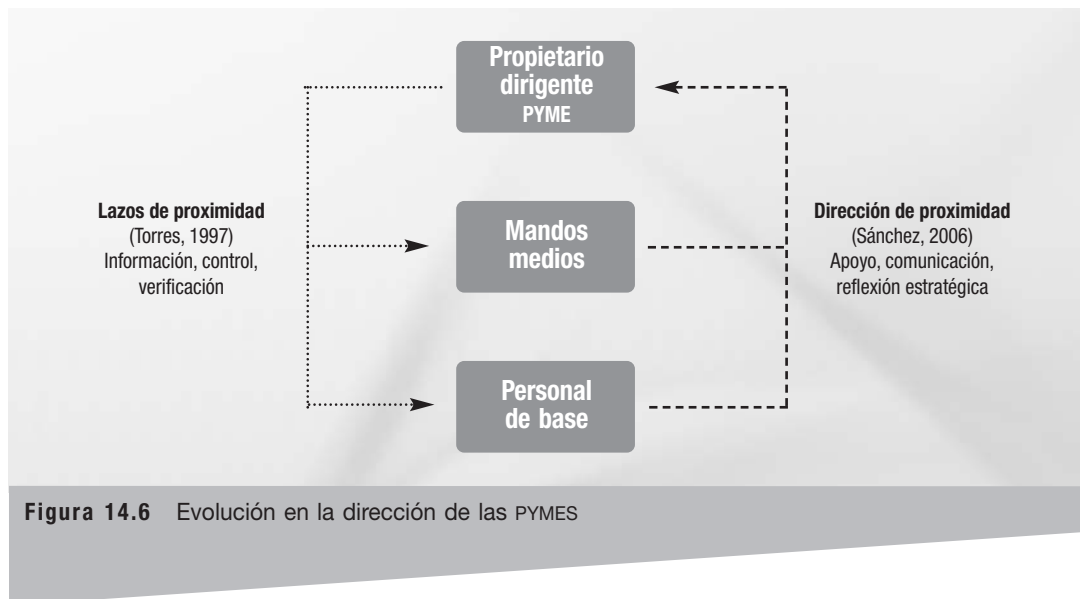
El potencial interno es *la incorporación efectiva del factor humano dentro de los aspectos estratégicos de la empresa*, y se le considera como el verdadero factor que genera valor agregado para la empresa (Savall *et al.*, 2008). Esto significa un cambio en la percepción tradicional que se tiene del *recurso humano* como elemento de la empresa. Por lo general, un recurso se utiliza y se desecha. En cambio, hablar de *potencial interno* implica referirse a una energía que debe activarse, renovarse e ir en aumento constante.

El desarrollo del potencial interno en la empresa es una labor ardua y continua que no se aplica por decreto del dirigente, sino mediante cambios en la cultura organizacional. De hecho, es difícil involucrar a todos los individuos de la empresa, porque en algunos casos habrá resistencia, desinterés o escepticismo, lo cual frena o bloquea su desarrollo. Por esta razón, se propone desarrollar dentro de la PYME la noción de *dirección de proximidad*, con la finalidad de crear un grupo directivo que acompañe al dirigente de la empresa en la reflexión estratégica y en la toma de decisiones.

El concepto de *proximidad* en las PYMES es analizado por Torres (1998), quien considera que las definiciones tradicionales de estas empresas, basadas en aspectos cuantitativos (número de empleados, volumen de ventas, valor de los activos, etcétera), poseen grandes limitaciones al no representar todas sus características. El autor propone definir a la PYME a través de la proximidad existente entre sus diferentes procesos y en sus relaciones personales. De esta forma, una organización puede catalogarse como PYME mientras exista una proximidad estrecha entre sus estructuras y comportamientos. Tomando en cuenta esta definición, una PYME será aquella organización en la que el dirigente mantiene un diálogo constante con su personal (conoce sus nombres y sus historias) y se preocupa por su comunidad (sobre todo, la del lugar donde nació), una organización en la que el personal tiene comunicación directa y constante con sus superiores, y donde los procedimientos son remplazados por la adaptación mutua entre empleados que se conocen.

Aplicando este concepto a cuestiones estratégicas, la dirección de proximidad se define como el *grupo de empleados que acompañan al dirigente de la PYME en la toma de decisiones operativas y en la reflexión estratégica, al mantener relaciones cercanas con él, gracias a su nivel de responsabilidad, su liderazgo, su poder, o por la confianza que la dirección tiene en ellos* (Sánchez, 2006).

A través de este concepto, se rompe la noción de organigrama funcional, muchas veces ausente o no aplicado en las PYMES, ya que en ese grupo de empleados pueden encontrarse personas con un nivel de responsabilidad elevado (gerentes de área o encargados), así como elementos del personal de base que poseen las características ya mencionadas.



En la figura 14.6, el lado izquierdo representa la forma tradicional de dirigir en las PYMES con un control del poder y de la información que se transmite generalmente en una sola dirección (Mintzberg, 1988). Del lado derecho, se presenta un complemento a la dirección tradicional a través de la participación de los mandos medios o personal de base, tanto en la toma de decisiones operacionales o administrativas como en la reflexión estratégica de la empresa. Esta propuesta no tiene como objetivo despojar al dirigente del control de su organización. La dirección de proximidad tiene como función acompañarlo en la discusión de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por el dirigente. Las personas que integran la dirección de proximidad van a aportar sus comentarios, dudas u observaciones sobre los aspectos importantes de la empresa, para disminuir la racionalidad limitada de un solo individuo.

Ahora bien, ¿quiénes son las personas adecuadas para integrar la dirección de proximidad en una PYME? Aquellas que reúnan las características que señala Simon: *coordinación, competencia y responsabilidad*. De no ser así, la empresa puede incurrir en riesgos importantes al crear reuniones improductivas donde las personas no participen de forma constructiva y propositiva; al contar con soluciones inoportunas para resolver un problema; o al compartir información clasificada con personas poco confiables. Asimismo, la dirección de proximidad puede verse afectada por los errores que pueda cometer al momento de asumir sus nuevas responsabilidades. Por esta razón, es muy importante que una vez realizado el análisis de la gestión del tiempo del dirigente e identificadas las personas que integrarán la dirección de proximidad, se establezca una delegación de responsabilidades y de toma de decisiones concertada y sistemática.

## La delegación concertada del poder en la dirección de proximidad

Koontz (2008) considera que la delegación de facultades de decisión surge cuando “los empleados, gerentes o equipo de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar

decisiones sin solicitar autorización de sus superiores”. Esta definición se relaciona con el concepto de dirección de proximidad ante el nuevo papel administrativo que asumen las personas al participar en la discusión de la estrategia. Sin embargo, es indispensable que esta delegación sea incremental, para generar mayor confianza entre los empleados y para que éstos sean más autónomos. El dirigente tampoco debe interferir o saturar sus funciones cotidianas, ya que esto puede ser contraproducente al no permitirle cumplir con toda su carga de trabajo. Por otro lado, recordemos que en el caso de las PYMES, el dirigente desea mantener un control importante de su empresa, por lo que algunas actividades delegadas deben contar con una comunicación constante entre delegado y responsable.

Para lograr mayor eficiencia y aprendizaje organizacional en el proceso de delegar, la teoría socioeconómica ha diseñado el abanico de la delegación concertada (figura 14.7), el cual permite *identificar aquellas zonas que pueden ser completamente autónomas en el proceso de delegación y aquellas que requieren de una importante concertación* (acordar mutuamente una solución) de las nuevas responsabilidades (Savall y Zardet, 1995). Para emplear el abanico de delegación concertada, es necesario:

a) Seleccionar aquellas responsabilidades y actividades que el dirigente quiera delegar para aumentar su gestión estratégica. La realización previa de la herramienta gestión del tiempo y su análisis facilita la selección.

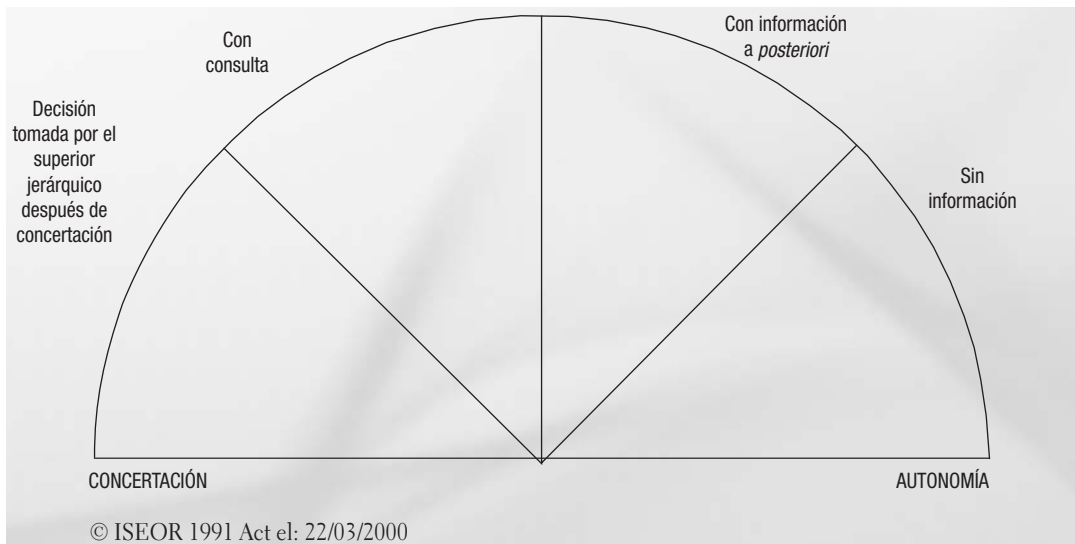
b) Identificar a las personas adecuadas para cumplir con las nuevas responsabilidades de manera eficaz y eficiente. Es recomendable que estas personas acepten participar en un proceso de delegación.

c) Determinar, a partir del abanico de delegación concertada, el nivel de concertación o de autonomía que tendrá la persona delegada para su realización. Existen cuatro zonas para realizar esta etapa:

- *Sin información.* Son las acciones que tendrán una responsabilidad total por parte de la persona delegada, sin necesidad de verificación.
- *Con información a posteriori.* La persona delegada tiene la obligación de informar a su superior del resultado de la acción realizada. El delegado es quien propone la solución.
- *Con consulta.* El delegado define cuáles son las soluciones más pertinentes, pero las presenta a su superior para que sean validadas, modificadas o rechazadas.
- *Decisión tomada por el superior jerárquico después de concertación.* En esta zona, el delegado y el superior discuten la viabilidad de las diferentes opciones que pueden tomarse para solucionar un problema. La decisión final corresponde al superior, una vez que se han discutido los argumentos de ambas partes.

Es importante que en la delegación exista una verificación constante, mas no exhaustiva, por parte del superior, con la intención de analizar los resultados alcanzados y de dar retroalimentación sobre los errores detectados. El éxito de un proceso de delegación se fundamenta en la confianza que el superior otorga al delegado en sus nuevas tareas. Adicionalmente, Koontz (2008) considera que el superior debe desarrollar: un sentido de receptividad para reconocer a las personas idóneas; disposición a ceder el poder y el control de una parte de su organización; tolerancia hacia los errores iniciales que son comunes en toda nueva actividad; y controles flexibles que no sofoquen al delegado, pero que aseguren el buen cumplimiento de las acciones delegadas. Además, es importante el reconocimiento social, o incluso económico, que el superior manifieste hacia el delegado, si las acciones se cumplen de acuerdo con los objetivos establecidos.

Un aspecto importante del abanico de delegación concertada es la capacidad de regular las actividades de acuerdo con su correcta o incorrecta realización. De esta forma, si el delegado muestra una competencia elevada en sus acciones, el superior puede dar mayor autonomía a las acciones concertadas; y viceversa, si el delegado no ha mostrado la capacidad de responder a estas nuevas tareas, se puede aumentar el nivel de concertación.



**Figura 14.7** Abanico de la delegación concertada

CONCLUSIÓN

El dirigente de la PYME encuentra elementos de reflexión estratégica adicionales a los propios cuando integra al personal de la empresa en la toma de decisiones. Los beneficios de esta operación se observan en el desempeño global de la empresa: a nivel organizacional, el gerente tiene mayor tiempo para analizar aspectos relevantes para el futuro de la organización, en tanto que la empresa desarrolla una mayor comunicación interna que le da flexibilidad para tomar decisiones más rápidas y oportunas.

A nivel social, el gerente disminuirá sus niveles de tensión al reducir la sobresaturación de actividades, y los trabajadores aumentarán sus competencias laborales. Asimismo, el personal puede sentirse más motivado al sentir que se le toma en cuenta en el planteamiento y la discusión de soluciones de los problemas de su empresa.

La gestión del tiempo, la reflexión estratégica colectiva y la delegación no tienen un efecto directo en el desempeño económico. Sin embargo, algunos estudios (Upton *et al.*, 2001) indican que las empresas que desarrollan sus procesos de planeación y decisión logran un crecimiento mayor a aquellas que no los desarrollan. Además, es posible que las mejoras obtenidas en los desempeños organizacionales y sociales de la empresa repercutan en aspectos relacionados con las ventas, como una mejor atención al cliente, una innovación de productos o la regulación de los disfuncionamientos.

Conceptos clave

- Delegación concertada
- Desempeño global
- Dirección de proximidad
- Gestión del tiempo
- Potencial interno
- Reflexión estratégica colectiva

RESUMEN

Las PYMES no sólo se ven afectadas por la turbulencia de su medio ambiente, sino también por los problemas en la gestión de las operaciones que ocupan la mayor parte del tiempo de sus dirigentes. Sin embargo, estas empresas cuentan con un potencial interno que puede aprovecharse en la reflexión estratégica colectiva. Para llegar a este resultado, los directivos deben hacer un análisis de la gestión de su tiempo en la empresa, eliminando los tiempos improductivos y delegando las actividades rutinarias o de bajo valor agregado. Es importante que esta delegación sea sistemática e incremental, determinando niveles de autonomía y concertación que faciliten el aprendizaje organizacional.

El involucramiento del personal en los aspectos estratégicos de la empresa puede mejorar la calidad de las decisiones tomadas por el dirigente, mediante la formación de una dirección de proximidad que tiene repercusiones sobre los diversos elementos del desempeño global (económico, social y organizacional).

## Preguntas

1. ¿En qué se diferencia la reflexión estratégica individual y la colectiva en la PYME?
2. ¿Cuál es la importancia de realizar la gestión del tiempo a nivel directivo?
3. ¿Existen diferencias entre los conceptos de *recursos humanos* y *potencial interno*?  
¿Cuáles son?
4. ¿Qué es la dirección de proximidad dentro de la PYME?
5. ¿Cuáles son los riesgos para la empresa al aplicar una delegación sin concertación?

## Referencias

- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (2003), en CIPI, *Observatorio PYME en México. Primer reporte de resultados 2002*. México, Secretaría de Economía.
- Dussel, E. (2004). “Pequeñas y medianas empresas en México; condiciones de relevancia en la economía y retos de política”, *Economía UNAM*, 1(2), pp. 64-84.
- Galán, J. I., Monje, J. C. y Zúñiga-Vicente, J. A. (2009). “Implementing change in smaller firms”, *Research Technology Management*, 52(1), pp. 59-67.
- Julien, P. A. (1997). *Les PME, bilan et perspectives*, 2a. edición, París, Economica, Grepme.
- Julien, P. A. (2007). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento* (J. Enrique, F. Pereira y A. Franco, trad.), Cali, Pontificia Universidad Javeriana.
- Kauffman, S. (2001). “El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la economía mexicana”, *Revista Ciencia Administrativa Universidad Veracruzana*, 1, pp. 40-48.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*, 13a. edición, China, McGraw-Hill.
- Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., García, D. y Marín, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Hidalgo*, México, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Martínez, G. (2005). *La contribution du management socioéconomique dans l'amélioration des performances économiques et sociales. Cas d'expérimentations dans trois petites entreprises mexicaines*, Université Jean Moulin, Lyon III.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel Economía.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2002). *Perspectives de l'OCDE sur les PME*.
- Sánchez, V. (2006). *Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale: Recherche - intervention dans une entreprise mexicaine*, Université Jean Moulin, Lyon III.
- Savall, H. y Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau* (Management socio-économique), París, Economica.
- Savall, H., Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, Italia, OIT, ISEOR.
- Simon, H. (1983). *Administration et processus de décision*, París, Economica.
- Suárez, T. (2001). “La pequeña empresa en el pensamiento económico”, *Administración y organizaciones*, UAM-Xochimilco, 4(7), pp. 5-27.
- Torres, O. (1998). “Vingt cinq ans de recherche en PME: Une discipline entre courants et contre-courants”, en *PME de nouvelles approches*, Economica, pp. 17-53.
- Upton, N., Teal, E. J. y Felan, J. T. (2001). “Strategic and business planning practices of fast growth family firms”, *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 60-72.

## Preguntas

1. Tomando como referencia el abanico de delegación concertada, seleccione en qué nivel de autonomía y concertación colocaría cada una de las actividades que el gerente desea delegar a sus encargados.
2. ¿Cuáles son las desventajas para la empresa si continúa con el sistema de dirección actual?
3. ¿Qué beneficios o riesgos puede traer a la empresa el hecho de delegar estas actividades a los encargados?
4. ¿Usted considera que la delegación de estas actividades mejorará el desempeño global de la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las actividades que el dirigente podrá realizar en la empresa ahora que ha delegado una parte de sus actividades?
6. ¿Considera que los encargados de las sucursales y la casa matriz tienen la capacidad para realizar sus nuevas responsabilidades?

## Estudio de caso

### ¿Solo o... bien acompañado?

Juan es el gerente de una empresa dedicada a la producción y la comercialización de productos de consumo de calidad. Esta empresa inició sus actividades a principios de la década de 1990, con un solo establecimiento de panadería artesanal. Con el paso de los años, el crecimiento y la aceptación de sus clientes llevaron a la empresa a diversificarse en otras actividades paralelas: charcutería, vinos y comestibles. Desde su fundación a la fecha, la empresa ha crecido en tamaño, y actualmente cuenta con una casa matriz y tres sucursales con un total de 90 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: 1 gerente, 5 personas de *staff*, 4 encargados de la casa matriz, 6 encargados de las sucursales y 74 trabajadores de base.

El crecimiento significativo que la empresa tuvo en una década ha generado una diversidad de problemas operativos y administrativos que esclavizan a Juan en su oficina. Además, la dirección de la empresa se hace de manera centralizada y todos los asuntos pasan por la oficina del gerente general para ser aceptados. Los 10 encargados (de sucursales y la casa matriz) que trabajan en la empresa tienen responsabilidades de control y vigilancia, y reportan semanalmente al gerente las actividades de su área de responsabilidad. Es importante aclarar que los encargados fueron anteriormente empleados de base reconocidos por sus niveles de responsabilidad y conocimiento de la empresa.

La saturación de actividades y la disminución de los resultados económicos de la empresa en los últimos años han obligado a Juan a integrar a sus encargados en nuevas funciones administrativas que le permitan desarrollar una mejor gestión estratégica del negocio. Después de haber aplicado la herramienta *gestión del tiempo*, Juan ha identificado una serie de acciones que realizarán los encargados responsables de la casa matriz y de las sucursales. Estas acciones son:

- a) Entrevistas y selección del personal
- b) Análisis de muestras de los proveedores
- c) Atención a las quejas de los clientes
- d) Desarrollo de nuevos productos
- e) Aplicación de sanciones al personal
- f) Verificación de los cortes de caja diarios

Herramienta de gestión del tiempo del consultor interno en la empresa A

TIPO DEL ACTO	EMISOR	ACTO CONCRETO	# PASO	TIEMPO EN MINUTOS	TIPO DE ACTIVIDAD				VALOR AÑADIDO				URGENCIA REAL				OBSERVACIONES	EVOLUCIÓN DESEADA		
					GC	RD	DF	DE	PD	MA	A	B	MA	A	B	MA		A	B	MA
	LVC	Limpieza lugar de trabajo	1	15			15				15				15					
GD	LVC	Sincronización	2	30	30					30					30					
T	LVC	Llamada sucursales Act. Admón.	3	10				10			10				10					
GD	LVC	Cambio de precios	4	40	40					40					40					
GD	LVC	Impresión de catálogo pastelería	5	35			35				35				35					
GD	LVC	Elaboración del procedimiento de pedidos de pasteles	6	45	45						45				45					
E	LVC	Impresión de catálogo pastelería	5	25	25						25				25					
T	LVC	Llamada venta estrategia publicidad	7	20			20			20					20					
V	LVC	Presentación proveedor estrategia publicidad	8	20			20			20					20					
GD	LVC	Cambios de código de barras	9	15	15					15					15					
GD	LVC	Seguimiento pagos proveedores	10	30	30					30					30					
GD	LVC	Altas productos sistema	11	20	20					20					20					
GD	LVC	Cambios de precios	12	30	30					30					30					
GD	LVC	Sincronización	13	20	20					20					20					
T	LVC	Llamadas venta estrategia publicidad	7	20			20			20					20					
V	LVC	Envío de correos estrategia publicidad	14	25			25			25					25					
RF	LVC	Control de inventario	15	30					30		30				30					
TOTAL EN MINUTOS																				
PORCENTAJE DE CADA ACTIVIDAD, DE NIVEL, DE VALOR AÑADIDO, DE URGENCIA REAL Y DE EVOLUCIÓN ESPERADA																				
					430	185	105	15	85	40	185	245			180	250				
				100%	43	24	3.5	20	9.3	43	57			41.9	58					

COMPLETAR EN TIEMPO REAL					COMPLETAR AL FINAL DEL DÍA					COMPLETAR MÁS TARDE										
TIPO DE ACTO																				
E	ESCRITOS	V	VISITA																	
REF	REFLEXIÓN	C	CITAS																	
L	LECTURA	R	REUNIONES																	
T	TELÉFONO	GD	GESTIÓN DE DOCUMENTOS																	
		V	VENTA																	

# Capítulo 15



# Capítulo 15

## Las redes sociales en las pequeñas y medianas empresas

JORGE ENRIQUE JIMÉNEZ P.

*Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Explicar claramente el concepto de redes en el contexto de los negocios, identificar los diferentes tipos de redes y comprender la repercusión que tienen éstas en la capacidad competitiva de las PYMES.
- Comprender el proceso de creación de las redes de negocios, entender el papel que desempeña la confianza en la conformación de las redes sociales e identificar los factores que contribuyen al surgimiento de la confianza.
- Identificar las dimensiones que marcan las diferencias culturales, y comprender cómo éstas afectan el trabajo en red.
- Desarrollar estrategias adecuadas para la conformación y consolidación de redes sociales en el contexto empresarial.
- Aplicar en su propio contexto los conceptos aprendidos sobre redes.

**INTRODUCCIÓN** Los empresarios, particularmente aquellos que están al frente de pequeñas y medianas empresas, son seres paradójicos (Julien, 2005). Por ejemplo, se les considera como personas con una alta motivación hacia la búsqueda de independencia (Hessels, Van Gelderen y Thurik, 2008); sin embargo, el desempeño de su gestión depende en alto grado de la capacidad de conseguir y coordinar diferentes tipos recursos a través de otras personas (Coase, 1937). Esas personas conforman lo que denominamos **redes de contactos del empresario** o *networks*, y a la actividad que el empresario realiza para crear y fortalecer esas redes se le llama **trabajo en red**, el cual ha dado origen al concepto anglosajón de *networking*. Las redes sociales son un factor fundamental en el desarrollo de las comunidades, porque constituyen la base de creación de capital social (Arriagada, 2003), el cual, de acuerdo con los organismos internacionales de cooperación para el desarrollo, es un factor fundamental para el desarrollo social y económico de las comunidades (Kliksberg, 2000). Sin embargo, aunque intuitivamente la mayoría de las personas reconocen la importancia de las redes e incluso forman parte de redes sociales muy amplias, consolidadas y fructíferas, es importante entender los fundamentos conceptuales de las redes y el capital social, para lograr optimizar el trabajo que deben realizar los empresarios en la conformación y el fortalecimiento de las mismas.

A partir de lo anterior, surgen varias interrogantes:

- ¿Qué es realmente una red social?
- ¿Cuándo y cómo se debe conformar una red que brinde los recursos que un empresario necesita?
- ¿Qué es el capital social y cuál es su relación con las redes sociales?
- ¿Qué mecanismos pueden apoyar la creación de capital social?
- ¿Qué factores favorecen la conformación de las redes?
- ¿Qué estrategias se deben utilizar para hacer más eficiente el proceso de “administración” de las redes?

En este capítulo brindaremos al lector los elementos necesarios para que no sólo pueda dar respuesta a las preguntas planteadas, sino también tener pautas para llevar a la práctica de manera inmediata los conceptos aprendidos. Sin embargo, ante el reciente y vertiginoso crecimiento de las redes sociales en Internet, no existe gran cantidad de evidencia empírica que nos permita extraer conclusiones o formular recomendaciones específicas sobre el trabajo en red a través de Internet. A cambio de ello, plantearemos un ejercicio de investigación que permita al lector conocer esa realidad.

## Las redes

La red es un grupo de personas vinculadas por una relación específica. Esta relación puede definirse con base en la proximidad geográfica o por la presencia de características comunes (Woodward, 1988). Una de esas características es la cultura.

Es posible analizar las redes a partir de diferentes criterios: por el contenido de las interacciones, por la estructura que conforman sus integrantes, o por la naturaleza de la relación entre éstos (Tichy, Tushman y Fombrun, 1979). El contenido puede incluir información, apoyo afectivo o bienes y servicios. La naturaleza de la relación se refiere a la intensidad de la interacción, a la frecuencia o actividad, al grado de formalidad, al nivel de reciprocidad esperado en los intercambios y al origen mismo de la relación (familiar, profesional o eminentemente social). Por último, la estructura se refiere al patrón global que conforma el grupo de individuos, y a la existencia de nodos especiales en la red. Estas estructuras pueden analizarse por su tamaño, densidad, accesibilidad, centralidad o en función de algún otro factor.

## Redes formales e informales

Toda red, si en verdad es tal, se caracteriza por ser formal, en tanto que tiene una forma constituida de nodos o de actores y de relaciones entre ellos. Por lo tanto, en un momento dado, toda la red es susceptible de identificarse con cierta facilidad, describirse en su forma y contenido, y analizarse en su funcionamiento. Nosotros conocemos, por una parte, las redes formales y, por otra, las redes informales. Estas dos formas probablemente existen como tales, pero la realidad pocas veces es dicotómica, de manera que todas las configuraciones intermedias son viables. Con mucha frecuencia, las redes que aparentemente son las más formales no pueden funcionar porque poseen, de manera paralela a su estructura visible, una dimensión, un contenido relacional informal, que no es directamente visible o explícito (Planque, 1991).

Para los empresarios de la PYMES, encontramos tres tipos de redes: la red personal, la red de negocios y la red de información (Julien, 2005).

a) *La red personal*: Sirve para probar ciertas ideas de innovación o de cambio. Normalmente, comprende uno o dos miembros del personal de la empresa (un ingeniero, el gerente de producción, un vendedor); un miembro de la junta directiva (en los pocos casos en que ésta existe), o de las entidades gremiales; un amigo de mucho tiempo y quizás alguien más. En total, aproximadamente unas nueve personas.

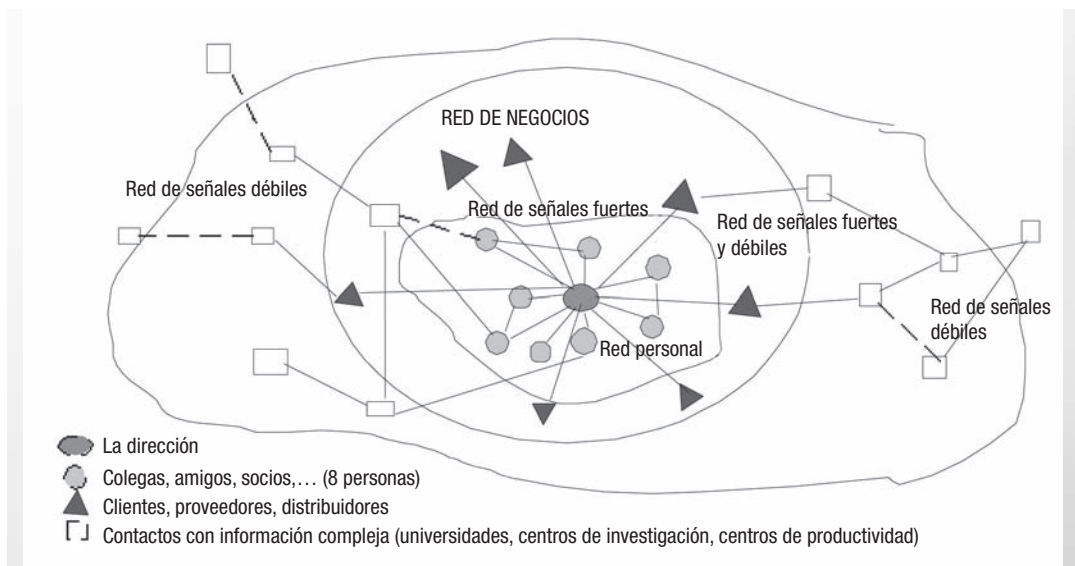
b) *La red de negocios*: Comprende a los proveedores de materias primas y equipos, los consultores o las empresas de consultoría, los bancos o sus representantes y, después, los transportistas, los distribuidores, los publicistas, etcétera. Inclusive, si esas organizaciones están un poco menos próximas al empresario que la red personal, pueden suministrar información sobre la evolución de materias primas, el desarrollo de nuevas máquinas, e incluso sobre las nuevas necesidades del mercado, además, de responder a las diversas transacciones de negocios, necesarias para el desarrollo de la empresa.

c) *La red de información*: Este tercer grupo de redes está compuesto por aquellos contactos que tienen como uno de sus principales objetivos el desarrollo de información nueva y valiosa, como los centros de investigación y las universidades.

Granoveter (1983) clasificó las redes a partir del tipo de relación que se tiene con las personas que las conforman, como redes de relaciones fuertes o redes de relaciones débiles. Las primeras se refieren a nuestros allegados, y las segundas incluyen a nuestros conocidos.

En esta misma línea, Julien (2005) clasifica a las redes personales y de negocios como redes de señales fuertes, ya que debido a una cierta costumbre en la comunicación, y a un buen conocimiento de las necesidades y de las capacidades de cada uno de los interlocutores, estas relaciones no demandan esfuerzos intensivos para comunicar y hacer comprender el alcance de la información suministrada. Las redes con señales fuertes están destinadas, con base en la confianza mutua, a suministrar información privilegiada, más o menos privada y a menudo tácita, lo que permite iniciar el proceso de innovación o sostenerlo. Por otra parte, Julien considera a las redes de información como redes de *señales débiles*, ya que se basan en encuentros esporádicos y demandan más esfuerzo por parte del empresario para comprender la información que le suministran; además, con frecuencia la información debe confirmarse por medio de otras fuentes. Estas fuentes de información no son necesariamente de señales débiles para las grandes empresas, pero en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, se les considera así por la dificultad en la comunicación que suelen enfrentar esas entidades a causa de las distancias y las diferencias culturales, sociales e incluso espaciales.

La figura 15.1 nos ayuda a entender la estructura y las relaciones de estos tipos de redes del empresario.



**Figura 15.1** Los tipos de redes del empresario

Fuente: Adaptado por Julien (2005) a partir de B. Johannisson, "Network Strategies: Management Technology for Entrepreneurship and Change", *International Small Business Journal*, 5(1), 1986.

Uno de los dilemas que enfrentan los empresarios de las PYMES es cómo distribuir su escaso tiempo en la conformación y conservación de ambos tipos de redes. El empresario debe decidir si dedica su tiempo a conformar una amplia red de contactos, pero donde un alto número de sus relaciones sean débiles, o si es preferible reducir el número de contactos a cambio de obtener una red con vínculos más fuertes. Desde luego, ésta es una decisión estratégica en la que el empresario debe tener la capacidad de visualizar el futuro de su empresa para saber qué es lo que más le conviene.

Una investigación más reciente (Julien, Andriambeloson y Ramangalahy, 2004) reveló que las redes de señales débiles están relacionadas con una mayor capacidad de innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas, lo cual no es necesariamente cierto en las grandes empresas. Por lo tanto, si una PYME desea basar su capacidad competitiva en la innovación tecnológica, su gerente propietario deberá dedicar sus esfuerzos a conformar una amplia red de señales débiles.

## Características de las redes de las PYMES

Cinco factores caracterizan a las redes en las que se insertan las PYMES, en particular aquellas redes conformadas por las empresas más pequeñas (Birley y Ostgaard, 1994; Johannisson, 1986; 1994; OCDE, 1993; Planque, 1991). Esos factores son:

**La personalización:** El propietario dirigente se ubica en el centro de los vínculos de información, aun cuando él debe asociar a algunos miembros de su personal para informaciones más especializadas. Esta red empresarial puede ser más o menos secreta según las normas culturales en rigor.

**El carácter informal al inicio:** Solamente después de un cierto tiempo, la red se organiza o se formaliza. Las redes no se limitan sólo a relaciones mercantiles de entrada y salida entre empresas especializadas independientes. Las redes son igualmente (y sobre todo) la expresión de estructuras de intercambio no mercantiles, que toman forma a través de relaciones de confianza y de una lógica de reciprocidad a largo plazo entre asociados económicos.

- La *flexibilidad*: El propietario dirigente estructura su red, o sus redes, según sus necesidades y sus estrategias específicas.
- La *multifuncionalidad*: Una red sirve a objetivos diversos en la medida en que las estrategias de la PYME ponen en juego diferentes funciones de la empresa, como la supervisión tecnológica, el monitoreo de la competencia, la búsqueda de informaciones tecnológicas, etcétera.
- La *complejidad* y la *diversidad* gradual de la red: Con frecuencia, el punto de partida está constituido por las relaciones bilaterales de los propietarios dirigentes. Esas relaciones pueden extenderse y multiplicarse en forma gradual.

## La confianza

Uno de los factores fundamentales en el proceso de conformación de las redes es la confianza. En realidad, la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne al futuro, en la medida en que ese futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse ante la imposibilidad de controlar al otro y al tiempo (Cornu, 1999).

La confianza es la expectativa de un comportamiento normal, honesto y cooperativo que surge dentro de una comunidad; se basa en la existencia de normas comunes, compartidas por todos los miembros de esa comunidad (Fukuyama, 1995). Esas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo, como la naturaleza de Dios o de la justicia, pero también comprenden normas seculares como las pautas profesionales y los códigos de conducta.

Paradójicamente, los empresarios de las PYMES, a pesar de ser individuos que buscan la independencia y la autonomía, se ven precisados a depositar enormes cantidades de confianza para lograr que sus negocios fluyan con el dinamismo y la capacidad de improvisación característicos de ese tipo de empresas, pues éstos son factores clave para su capacidad competitiva en una economía del conocimiento que se caracteriza por la ambigüedad y la incertidumbre (Julien, 2005).

Vemos que el empresario, a pesar de la gran confianza que tiene en sus propias aptitudes, debe desarrollar la capacidad de confiar en otros, pero también debe lograr que otras personas confíen en él. Las situaciones en las que esta confianza se presenta son de muy diversa índole. Por ejemplo, el empresario debe estar dispuesto a realizar ciertas transacciones comerciales sin necesidad de enfrentar onerosos y demorados trámites legales; debe confiar en la información que le suministran sus redes, pues quizás no tenga tiempo o los conocimientos suficientes para validarla; debe dar a conocer información estratégica sobre su empresa a terceras personas que tal vez, con el tiempo, se conviertan en competidores de su empresa. Por si fuera poco, el empresario nunca debe defraudar la confianza que otros depositen en él.

Pero la gran dificultad que representa el desarrollo de la confianza es que requiere de tiempo. Claro está que todos sabemos que el tiempo es algo muy relativo. En la actualidad todo es más rápido, incluso el desarrollo de la confianza. Esta última es el resultado de un cierto número de transacciones que permiten al individuo probar, poco a poco, que el otro es confiable. Las transacciones van evolucionando en contenido, complejidad o transcendencia para una de las partes o para ambas. Las tecnologías de la comunicación y con ellas la virtualidad de los negocios permiten actualmente la realización de muchas más transacciones, las cuales, a la vez, logran la generación de relaciones de confianza con mayor celeridad y entre un número mayor de individuos (Kandampully, 2003).

Asimismo, estas nuevas tecnologías de la comunicación permiten la creación muy rápida de comunidades en las cuales los individuos están cada día más dispuestos a confiar, y donde, a la vez, construyen sus propios mecanismos de control social sobre los miembros de la red. Vemos,

por ejemplo, que en algunas de estas comunidades existe la posibilidad no sólo de calificar y hacer público el resultado de una transacción, sino también la posibilidad de denunciar abusos o la utilización indebida de las relaciones que se crean.

## La cultura y la generación de confianza

Existen diferentes enfoques para mostrar la relación entre características culturales y generación de confianza (Doney, Cannon y Mullen, 1998). Uno de ellos, propuesto por Lewicki y Bunker (1995), se basa en la posibilidad de predecir el comportamiento de una persona, a partir de la cultura que predomina en la comunidad a la cual pertenece. Según estos investigadores, un individuo estará dispuesto a depositar su confianza en alguien más, en la medida en que tenga seguridad en su capacidad de predecir los comportamientos del otro.

Esto nos plantea dos retos. El primero consiste en tener la capacidad para identificar los comportamientos típicos de las otras personas, lo que, a la vez, permitirá confiar en la capacidad de predecir sus futuros comportamientos. El segundo reto se refiere a tener la capacidad de aceptar el nivel de incertidumbre que implica confiar en el otro.

Una forma de disminuir esa percepción de incertidumbre es desarrollar la capacidad para identificar y comprender las dimensiones que diferencian a unas culturas de otras, y los comportamientos típicos que se derivan de cada una de ellas.

Hofstede (1980) define la cultura como la programación mental colectiva en un ambiente específico. La cultura no es la característica de un individuo, sino que cubre a un número muy amplio de personas, sometidas a las mismas experiencias educativas y condiciones de vida. Al hablar de la cultura de un grupo, de una región, de una nación o de una empresa, se hace referencia al conjunto de valores, creencias, convicciones y actitudes que ese grupo ha adquirido a lo largo de su vida. Sin embargo, como se explicó anteriormente, el supuesto de nuestra tesis es que ciertos valores, actitudes y comportamientos de un individuo en una organización, comunidad o país serán más o menos predecibles y, por lo tanto, generadores de confianza, dependiendo de esa programación mental colectiva.

## Dimensiones culturales

Hofstede logró identificar cuatro dimensiones que nos permiten diferenciar una cultura de otra. A continuación veremos estas diferentes dimensiones y los comportamientos típicos de las culturas que pueden afectar el trabajo en red.

**Distancia de poder:** Esta dimensión indica el grado de aceptación que tienen los miembros de una organización o institución respecto al hecho de que el poder se encuentre distribuido de manera inequitativa. En una relación entre dos individuos con niveles diferentes de esta dimensión, es posible que el sujeto que pertenece a una cultura con alta distancia de poder considere que, para que haya confianza en la relación, debe existir un cierto grado de formalidad en las interacciones que se realizan; en cambio, el individuo que proviene de una cultura de baja distancia de poder tal vez considere que un trato igualitario es prueba del grado de confianza que se tiene.

**Individualismo/colectivismo:** Este indicador muestra el grado en que los individuos de una sociedad se encuentran integrados a grupos. En una sociedad *individualista*, las personas se sienten responsables únicamente de cuidarse a sí mismas y de cuidar a sus familiares cercanos. En una sociedad *colectivista*, las personas identifican clanes u organizaciones a los cuales pertenecen y a los que deben su lealtad, a cambio de la protección que reciben por pertenecer a ellos. En una relación entre dos personas con niveles diferentes de esta característica, es posible que el individuo que pertenece a una cultura individualista considere que, para que haya confianza en la relación, nadie más debe interferir en las interacciones entre los dos individuos; en cambio, el individuo que pro-

viene de una cultura colectivista quizás considere que una prueba de confianza es permitir la participación de otras personas de su núcleo familiar o de su grupo en las interacciones.

**Masculinidad/feminidad:** Este indicador muestra la medida en la que están distribuidos los roles de género en el interior de una sociedad. Los estudios de Hofstede revelaron que hay una mayor diferencia en la manera como se distribuyen los roles entre los hombres de diferentes culturas, mientras que los roles de las mujeres tienden a ser más homogéneos. Según este indicador, en una cultura masculina, los roles de los hombres y de las mujeres están más marcados que en una cultura femenina, donde los roles se encuentran menos diferenciados. En una relación entre dos individuos con niveles diferentes de esta característica, es posible que quien pertenece a una cultura masculina considere que algunas de las actitudes del otro individuo son muy débiles; por el otro lado, el individuo que proviene de una cultura más femenina tal vez considere que, en cualquier momento, el otro individuo va a reaccionar de una manera más asertiva.

**Alejamiento de la incertidumbre:** Se refiere al grado en que una cultura tolera la ambigüedad y la incertidumbre. También indica en qué medida una cultura prepara a sus miembros para sentirse más o menos cómodos en situaciones no estructuradas. Estas últimas se caracterizan por ser nuevas, imprevistas y sorprendentes. Las culturas que evitan la incertidumbre tienden a establecer reglamentos minuciosos y normas estrictas, que brinden seguridad a sus integrantes. En esas sociedades se reconoce una verdad, y no hay lugar para las ambigüedades. Se acepta menos la divergencia de opiniones; además, son sociedades más emotivas. En una relación entre dos personas con niveles diferentes de esta característica, es posible que el individuo que pertenece a una cultura que evita la incertidumbre prefiera que todos los acuerdos a los que se llegue estén respaldados por documentos con validez legal; en cambio, el individuo que proviene de una cultura con mayor aceptación de la incertidumbre quizás considere que la firma de documentos legales es un síntoma de desconfianza.

**Orientación a largo o corto plazos:** Esta dimensión indica la orientación que tienen los individuos a tomar decisiones con una visión a corto o largo plazos. Los valores asociados con el largo plazo son la austeridad y la perseverancia. Valores asociados con el corto plazo son el respeto por la tradición y el buen nombre. Finalmente, en una relación entre dos personas con niveles diferentes de esta característica, es probable que el individuo que pertenece a una cultura con orientación a corto plazo quiera ver rápidamente resultados concretos de la relación, lo que para un individuo con una cultura orientada a largo plazo podría ser un síntoma de desconfianza.

En un ambiente económico globalizado como el que vivimos en la actualidad, el empresario se enfrentará permanentemente al reto de desarrollar relaciones de confianza con personas que provienen de culturas diferentes a la suya, por lo que tendrá que aprender, en primer lugar, a identificar en cuáles de las dimensiones culturales se encuentran esas personas, a aceptar las diferencias de los demás en términos de esas dimensiones, y a encontrar la manera de llegar a acuerdos que le permitan conservar y consolidar esas relaciones.

## El trabajo en red

Prácticamente todas las actividades económicas exigen cooperación entre los seres humanos. Esta cooperación se realiza a través de las redes, las cuales pueden ser de diferente tipo o naturaleza. Esto no es nada nuevo, aunque, sin duda, las nuevas tecnologías de la información han convertido a nuestra sociedad en una “sociedad en red” (Castells, 2000; Fukuyama, 1995).

Una de las principales funciones que realizan los gerentes o dueños de las empresas es la de coordinar este proceso, fundamentalmente a través de redes de contactos (tanto internas como externas a la empresa), las cuales tienen un importante contenido de informalidad. De esta manera, tratan de reducir, tanto como sea posible, los costos de transacción para, así, maximizar la productividad de la empresa (Coase, 1937). Por ello, una de las características que influye en el desempeño de los empresarios es su habilidad para crear, desarrollar y aprovechar sus redes

personales (Ostgaard y Birley 1994; 1996; Aldrich y Martínez, 2001; Birley, 1985). Las redes se utilizan en todas las actividades de la organización, dentro y fuera de ella, para las actividades rutinarias y para la innovación, como el desarrollo de nuevos productos y procesos, o en la consecución de nuevos clientes, proveedores y recursos humanos. Las redes se emplean incluso para conseguir ayuda en situaciones de emergencia (Jiménez, 1996).

La creación de redes de personas, como cualquier otro tipo de red social, requiere tiempo. Por ello, es importante que los futuros empresarios, desde muy jóvenes, empiecen a desarrollar las habilidades necesarias para establecer contactos y consolidar sus redes, de tal manera que desde el primer momento de la creación de su empresa puedan contar con el apoyo y los recursos necesarios.

Por fortuna, en la actualidad, las redes sociales de Internet no solamente son una herramienta para establecer contactos y consolidar extensas redes, sino que también ofrecen diversas opciones para apoyar los mecanismos tradicionales de interacción y de conformación de redes.

## Estrategias para el trabajo en red

Como se explicó anteriormente, el empresario se enfrenta ante el dilema de cómo invertir su escaso tiempo en las actividades de trabajo en red, para obtener el máximo provecho. Algunas recomendaciones importantes que encontramos en la bibliografía sobre el tema son las siguientes:

*a)* La base fundamental del funcionamiento de las redes es la confianza. Por lo tanto, nunca se debe arriesgar el prestigio personal. Es decir, si en algún momento algo sale mal en una relación, es primordial enfrentar la situación y asumir la responsabilidad que se tenga. Una mala imagen se difunde muy fácilmente, y siempre existirá una alta probabilidad de volver a encontrarnos en el camino con esa persona con la que hayamos tenido una relación desafortunada.

*b)* El desarrollo de una relación debe tener una perspectiva a largo plazo, no sólo porque el desarrollo de la confianza toma tiempo, sino también porque una relación de corto plazo difícilmente puede beneficiar a todas las partes.

*c)* Es importante estar siempre alerta para detectar posibles oportunidades y establecer relaciones con quienes realmente tienen algún interés en común con nosotros. Lo contrario significa una pérdida de tiempo valioso para todas las partes.

*d)* Las interacciones deben permitir que todos los integrantes de la red se conozcan entre sí. No se debe exagerar al querer darse a conocer por completo en la primera interacción, como tampoco es conveniente ser demasiado introvertido. La otra persona debe sentir que existe un interés genuino de parte nuestra por conocerle y por darnos a conocer.

*e)* Hay que reconocer que las relaciones de negocios tienen una finalidad de negocios. Ello implica que los temas y los intercambios, al menos al inicio de la relación, estén restringidos a ese ámbito, mientras el desarrollo de la relación se transfiere a otras esferas. Y lo mismo se aplica en el sentido contrario. Las relaciones con fines sociales, deportivos o caritativos deberían utilizarse en los negocios sólo después de una transición explícita, para no dar lugar a malas interpretaciones.

*f)* Debemos reconocer que los individuos tienen personalidades distintas, y están influidos por culturas con valores y actitudes también diferentes. Esto influye enormemente en la manera de relacionarse. Puede decirse que gran parte del éxito en la actividad del trabajo en red depende de la manera como iniciemos el contacto con los prospectos de nuestra red. Hay que ser muy cuidadosos para no pecar por exceso o por defecto. Una persona introvertida tal vez se sienta incómoda si pretendemos avanzar muy rápido en una relación de negocios, pero una persona extrovertida nos puede tomar por antipáticos si no vamos a su ritmo.

*g)* Finalmente, de nada sirve todo nuestro esfuerzo en crear una red de relaciones basadas en la confianza, si no la utilizamos y la fortalecemos. La mejor manera de fortalecer la red es logrando que cada interacción sea fructífera, al menos para una de las partes, y eso significa que lo será para todas.



En la actualidad, Internet brinda innumerables herramientas que, bien utilizadas, incrementan considerablemente la utilidad de la red, no sólo para nuestro propio beneficio, sino para el de todas las personas que conforman la red. Pero ese mismo potencial de beneficio también puede significar una pérdida de recursos (tiempo, dinero, prestigio, etcétera) si no se utiliza adecuadamente.

**CONCLUSIÓN** Las redes son uno de los recursos más importantes para el éxito en los negocios. Sin embargo, este recurso no se compra ni se adquiere de la noche a la mañana. Para contar con una extensa y fructífera red de contactos, el empresario debe invertir tiempo a lo largo de los años, y alimentar y usufructuar la red para que no pierda su capacidad de ofrecer recursos. Los empresarios deben desarrollar la capacidad para establecer relaciones de larga duración, y eso sólo se aprende con la práctica. Por ello, la persona que desee crear una empresa y hacerla crecer, debe analizar si cuenta con la red de contactos adecuada y revisar permanentemente su conformación de acuerdo con la evolución y las perspectivas de su empresa.

**RESUMEN** La red es el conjunto de personas con las cuales un empresario mantiene una relación regular que puede ser más o menos frecuente, dependiendo de la naturaleza y el propósito de la relación. Esta red de contactos brinda al empresario todo tipo de recursos necesarios para el buen funcionamiento de su negocio, pero, sobre todo, información valiosa para llevar a cabo las innovaciones que le permiten mantener o incrementar su capacidad competitiva. La base de la creación y la consolidación de esas relaciones es la confianza, entendida como la percepción de seguridad que tiene un individuo sobre el comportamiento del otro, y como la capacidad de arriesgarse a tomar decisiones con base en esa percepción.

El desarrollo de cualquier sociedad y organización depende de su capacidad de elevar esa confianza a los niveles necesarios para que la organización pueda innovar permanentemente y, de esa forma, generar riqueza y bienestar para todos sus integrantes. Sin embargo, todo individuo y toda organización deben interactuar y establecer relaciones de confianza con personas u organizaciones que pertenecen a culturas diferentes. De esa capacidad de relacionarse con otras culturas, de entenderlas y lograr acuerdos, depende su capacidad de desarrollo e incluso, en casos extremos, su supervivencia.

## Conceptos clave

- Confianza
- Cultura
- Red social
- Redes formales
- Redes informales
- Trabajo en red

## Preguntas

1. ¿Qué es una red social?
2. ¿Qué tipos de redes conoce?
3. ¿Qué es el capital social?
4. Defina qué es la cultura en sus propias palabras.
5. ¿En qué se diferencia la cultura a la que usted pertenece de la de otra persona a quien usted conozca y que procede de otra cultura? Dé ejemplos específicos que evidencien esas diferencias.
6. En su caso personal, ¿qué caracteriza a las personas con las que usted establece relaciones más fácilmente?
7. En su caso personal, ¿qué caracteriza a las personas fuera de su familia con las que usted posee las relaciones más antiguas?
8. En su caso personal, ¿qué caracteriza a las personas en las que usted más confía?
9. Estos últimos tres grupos de personas (de las preguntas 6, 7 y 8), ¿son iguales o diferentes? ¿Por qué cree que esto es así?

## Referencias

- Aldrich, H., Martínez, M. A. (2001). "Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship", en *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Waco, verano, tomo 25, núm. 4, pp. 41-57.
- Aldrich, H., Rosen, B. y Woodward, W. (1987). "The Impact of Social Networks on Business Founding and Profit: A Longitudinal Study", en N. Churchill *et al.* (eds), *Frontiers of entrepreneurial research*, Wellesley, MA, Babson College, pp. 154-168.
- Amendola, M. y Gaffard, J. L. (1988). *La dynamique économique de l'innovation*, París, Economica.
- Arriagada, Irma (comp.) (2003). "Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma", octubre, CEPAL, Santiago de Chile.
- Bengt J. y Monsted, M. (1997). "Contextualizing Entrepreneurial Networking", *International Studies of Management & Organization*, White Plains, otoño, tomo 27, núm. 3, pp. 109-128.
- Birley, S. y Ostgaard, T. A. (1994). "Personal Networks and Firm Competitive Strategic-A Strategic or Coincidental Match?", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, p. 281-305.
- Birley, Sue (1985). "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, Nueva York, invierno, tomo 1, núm. 1, pp. 107-118.
- Castells, M. (1972). "Proposiciones teóricas para una investigación experimental sobre los movimientos sociales urbanos", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 34, núm. 1, pp. 1-26.
- Castells, M. (2000). "Toward a Sociology of the Network Society", *Contemporary Sociology*, vol. 29, núm. 5, pp. 693-699.
- Coase, R. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, pp. 386-405.
- Coleman, James S. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital", *Journal of Sociology*, 94, suplemento.
- Cornu, L. (1999). "La confianza en las relaciones pedagógicas", en *Construyendo un saber sobre el interior de la escuela*, Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas, pp. 19-26.
- Cunningham, J. Barton (1995). "Success in Corporate and Entrepreneurial Organizations in Singapore", *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, octubre, tomo 33, núm. 4, pp. 80-87.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. y Mullen, M. R. (1998). "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, 23, pp. 601-620.
- Freel, M. (2000). "External Linkages and Product Innovation in Small Manufacturing Firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, núm. 3, pp. 245-266.
- Fukuyama, Francis (1995). *Confianza: las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Buenos Aires, ed. Atlántida.
- Granoveter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, núm. 8, pp. 1360-1380.
- Granoveter, M. S. (1983). "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory*, vol. 1, American Sociological Association, pp. 201-233.
- Hadjimanolis, A. y Dickson, K. (2000). "Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, a Small Developing Country", *International Small Business Journal*, vol. 18, núm. 4, pp. 63-78.
- Hessels, J., Van Gelderen, M. y Thurik, R. (2008). "Entrepreneurial Aspirations, Motivations and Their Drivers", *Small Business Economics*, 31(3).
- Hoftede, Geert (1980). "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, AMACON, verano.
- Jiménez, J. E. (1996). "Las redes personales del empresario en el proceso de innovación tecnológica en las PYMES del sector de las artes gráficas de la ciudad de Cali", Memorias de la conferencia BALAS 1996, Ricardo Leal.
- Johannisson, B. (1986). "Network Strategies: Management Technology for Entrepreneurship and Change", *International Small Business Journal*, vol. 5, núm. 1, pp. 19-30.
- Johannisson, B. (1994). "Building a Glocal Strategy-Internationalizing Small Firms Through Local Networking", Conferencia Anual Mundial del International Council for Small Business (ICSB), Estrasburgo, junio 27 a 29.
- Julien, P. A. y Ramangalahy, C. (2001). "Competitive Capacity and Performance of Small and Medium-Sized Exporting Firms: an Empirical Investigation of the Impact of their Information Practices", en *Entrepreneurship: Theory and Practice*.

- Julien, P. A. (2005). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento: una metáfora de las novelas policíacas*, Jorge Enrique Jiménez, Ángela Franco y Fernando Pereira Laverde (trads.), Cali, Sello Editorial Javeriano.
- Julien, P.-A., Andriambeloson, E., Ramangalahy, C. (2004). "Networks, Weak Signals and Technological Innovations among SMES in the Land-Based Transportation Equipment Sector", *Entrepreneurship and Regional Development*, julio, vol. 16, núm. 4, pp. 251-269.
- Kandampully, J. (2003). "B2B Relationships and Networks in the Internet Age", *Management Decision*, 41, 5/6, pp. 443-451.
- Kliksberg, B. (2000). "Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo", Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Buenos Aires.
- Krackhard, D. (1992). "The Strength of Strong Ties: the Importance of Philos in Organizations", en N. Nohria y R. G. Eccles (dir.), *Network and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Lavoie, D. (1988). "Créativité, innovation, invention, entrepreneurship, intrapreneurship-où est la différence?", *Revue Gestion*, septiembre, pp. 64-71.
- Lewicki, R. J. y Bunker, B. B. (1995). "Trust in Relationships: A Model of Development and Decline", en B. B. Bunker y J. Z. Rubin (eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 133-173.
- OCDE (1993). *Les Petites et Moyennes Entreprises: Technologie et Compétitivité*, París.
- Ostgaard, T. A., Birley, S. (1996). "New Venture Growth and Personal Networks", *Journal of Business Research*, Nueva York, tomo 36, núm. 1, pp. 37-51.
- Planque, B. (1991). "Note sur la notion de réseau d'innovation. Réseaux contractuels et réseaux conventionnels", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, núms. 3-4, pp. 295-320.
- Putnam, Robert D. (2001). "La comunidad próspera: el capital social y la vida pública", *Zona Abierta*, núms. 94-95, pp. 89-104.
- Tichy, N.-M., Tushman, M. y Fombrun, C. (1979). "Social Network Analysis for Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 4, núm. 4, pp. 507-519.
- Woodward, W. J. (1988). *A Social Network Theory of Entrepreneurship: an Empirical Study*, tesis doctoral, Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill.

## La entrevista

1. Entreviste un empresario y pregúntele lo siguiente:

a) ¿Qué decisiones importantes ha tomado en relación con su negocio durante los últimos seis meses en al menos dos de los siguientes campos?

- i) El desarrollo de nuevos productos o servicios de su empresa.
- ii) La venta o el mercadeo de sus productos.
- iii) La contratación de proveedores o servicios que requiere la empresa para sus operaciones o la prestación de sus servicios.
- iv) La contratación de nuevos empleados de la empresa.
- v) La adquisición de nuevos equipos para la producción o la operación de su negocio.

b) ¿Qué información requirió para tomar esa decisión y cómo la obtuvo?

c) ¿Cómo conoció o qué tipo de relación tiene con las personas que le dieron la información?

2. Elabore una tabla que resuma la información recolectada, clasificando las fuentes según los tipos que propone este capítulo: red personal, red de negocios y red de información.

3. Clasifique con sus propios criterios las decisiones por orden de importancia, y analice si existe una relación entre el nivel de importancia de las decisiones y las fuentes de información utilizadas en cada una de ellas.

4. Realice el mismo ejercicio para al menos tres decisiones importantes que haya tomado en aspectos que no sean estrictamente personales, como la adquisición de un bien o servicio, la selección de un lugar de vivienda, la programación de unas vacaciones, etcétera.

5. Elabore una lista de las conclusiones que extrajo a partir de los conceptos aprendidos de este capítulo.

# PARTE IV

## Funciones de la PYME



- Capítulo 16** Administración de los recursos humanos en el contexto de las PYMES
- Capítulo 17** Aprendizaje organizacional en las PYMES
- Capítulo 18** El marketing en las pequeñas y medianas empresas
- Capítulo 19** La calidad en el servicio de las PYMES
- Capítulo 20** Contabilidad en las PYMES
- Capítulo 21** Administración financiera de PYMES
- Capítulo 22** Diagnóstico financiero y creación de valor: Más allá de los datos financieros
- Capítulo 23** Administración de las operaciones: Expandir mejor los recursos
- Capítulo 24** Tecnologías de la información y comunicación en las PYMES
- Capítulo 25** Enfoque descriptivo de la especificidad de administración de las PYMES: La combinación de cercanía

# Capítulo 16

# Capítulo 16

## Administración de los recursos humanos en el contexto de las PYMES

EMILIE GENIN

*Universidad de Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar ciertas características clave de la administración de los recursos humanos dentro de las PYMES.
- Identificar los principales desafíos a los que se enfrentan los dirigentes de PYMES en materia de administración de recursos humanos.
- Comprender por qué las prácticas de administración de recursos humanos en las PYMES deben adaptarse “a la medida”, en función de la estrategia de la empresa.
- Comprender la importancia de la creatividad, la flexibilidad y el pragmatismo dentro de la administración de recursos humanos en el contexto de las PYMES.

En la actualidad, se tiene la certeza de que existen vínculos entre el desempeño de una organización y su capital humano, es decir, las mujeres y los hombres que la componen (Saba, Dolan, 2007). La vitalidad de una empresa, en esencia, depende de sus asalariados, y no de sus activos fijos (equipos, maquinaria y tecnología), los cuales pueden conseguirse fácilmente en el mercado. Esta afirmación cobra aun mayor grado de veracidad en el caso de las pequeñas y medianas empresas, para las cuales la administración de recursos humanos (ARH) representa una actividad clave (Sels, De Winne *et al.*, 2006). Al igual que las grandes empresas, las PYMES requieren de personas calificadas, competentes, autónomas, dinámicas e innovadoras. Pero las personas no se movilizan ni se capacitan por sí solas; su creatividad no puede concebir innovaciones si la organización no fomenta las condiciones adecuadas para ello. Sin embargo, por largo tiempo, los dirigentes de PYMES han descuidado la ARH, al relegarla al nivel de una actividad secundaria. Además, la ARH pocas veces se integra a la estrategia de la empresa, si es que ésta existe. Tal situación generalmente es resultado de conocimientos y competencias deficientes de los dirigentes de PYMES en materia de administración de recursos humanos.

Como advierte Bauer (1993), una dimensión reducida de la empresa no implica la ausencia de complejidad, sino por el contrario. La complejidad que caracteriza a las PYMES es muy diferente de la que prevalece en el funcionamiento de las grandes compañías. En consecuencia, las prácticas y los modelos de ARH utilizados en las PYMES, en ningún caso, pueden copiarse estrictamente de los que se utilizan en las grandes compañías; deben adaptarse a su contexto específico. Por ejemplo, implantar un software costoso de administración para identificar altos potenciales sería tan inútil como inadecuado en una PYME.

La administración de recursos humanos (ARH) en las pequeñas y medianas empresas requiere de una experiencia adecuada. Este capítulo pretende identificar las principales características de la administración de los recursos humanos dentro de las PYMES, así como los desafíos que impone. Por último, se propone un modelo “a la medida” de ARH para las PYMES, que sea flexible, adaptable y pragmático.

## ■ Características de la arh dentro de las PYMES

Diversos estudios (Mayson, Barrett, 2006) nos informan cuáles son las prácticas más comunes de ARH dentro de las PYMES. La primera se relaciona con el *reclutamiento*. Cabe advertir desde ahora que las PYMES con frecuencia encuentran dificultades para reclutar personal, en razón del acceso a una fuente de mano de obra más reducida que las grandes empresas, y de la incapacidad de ofrecer salarios competitivos. Para paliar esas dificultades de reclutamiento, la selección del personal a menudo se basa en recomendaciones y en las relaciones del emprendedor, lo que representa ciertas ventajas, pero que también puede dar lugar a la arbitrariedad. Las debilidades de los sistemas informales de reclutamiento y selección del personal dentro de las PYMES se traducen con frecuencia en elevadas tasas de rotación de personal.

La segunda práctica de ARH en las PYMES es tan importante como la primera; se trata de la *remuneración*. Aquí, una vez más, las PYMES rara vez están dotadas de sistemas formales. Los sistemas de remuneración en las PYMES se basan generalmente en los análisis de puestos que se limitan a la simple descripción de las principales tareas a realizar. Los salarios y las prestaciones dentro de las PYMES, por lo general, son menos generosos que en las grandes compañías. Por otra parte, los empleados suelen tener más responsabilidades dentro de una PYME. Con frecuencia, el dirigente estará dispuesto a acordar los aumentos salariales caso por caso. Esto podría ocasionar una falta de transparencia en la remuneración y la evaluación del rendimiento, lo cual, a la vez, genera una percepción de inequidad entre los empleados.

En tercer lugar, la ARH dentro de las PYMES se ocupa de la *disciplina* y de las *relaciones con los empleados*. En este caso, se advierte una fuerte predominancia del contacto directo e informal en las relaciones de trabajo. Esto constituye una ventaja, porque los empleados tienen una mejor comunicación con el dirigente y/o los dueños de la compañía. Además, pueden esperar más



apoyo y contactos personalizados con su empleador. Los dirigentes, en general, prestan atención especial a la difusión de su visión emprendedora, pero esto tal vez impida el desarrollo de una visión en términos de carreras para sus empleados. Por último, las PYMES fijan tasas de sindicalización muy bajas, lo que satisface a numerosos dirigentes recelosos de los sindicatos.

La última práctica ineludible de ARH en las PYMES se refiere a los términos de los *contratos de trabajo* (despidos, licencias, jubilaciones, etcétera). Aquí, de nuevo, las prácticas están poco formalizadas y se realizan de manera específica para cada caso particular. Una vez más, la formalización débil de las funciones implica una falta de transparencia ante los ojos de los empleados.

En conclusión, las prácticas de ARH en las PYMES se caracterizan por una formalización débil. La formalización parece variar en función de las dimensiones de la compañía, el sector de actividad, la visión empresarial, la legislación en vigor, los hábitos de comunicación y la cultura organizacional (Hamey, Dundon, 2006).

Por otra parte, los dirigentes de PYMES rara vez toman en cuenta el aspecto estratégico de la ARH. En consecuencia, las PYMES adoptan la mayoría de las veces un enfoque mecanicista de la ARH (reclutar, pagar, imponer el orden y despedir), y se preocupan menos del desarrollo del personal. Esta función a menudo se deja en manos del dirigente, quien trata caso por caso, de acuerdo con una actitud más reactiva que proactiva.

La flexibilidad y la preponderancia de la informalidad de la ARH en las PYMES podrían facilitar un enfoque más dinámico de la función. Capacitar, movilizar y habilitar, así como administrar las competencias y las carreras son prácticas que contribuyen a la creación de valor agregado para la empresa. Tales prácticas aún se encuentran relativamente poco desarrolladas en las PYMES. Por ejemplo, la capacitación suele impartirse “en el acto” y no siempre se valora. No obstante, como veremos, algunas PYMES logran poner en marcha prácticas muy eficaces sin gastar grandes sumas de dinero.

## Los desafíos para la arh en las PYMES

En la actualidad, los dirigentes de PYMES enfrentan numerosos desafíos en materia de administración de recursos humanos, los cuales tendrán que resolver para que sus organizaciones sigan siendo competitivas. El primer desafío, y sin duda el principal, es el de pasar de un enfoque mecanicista a un *enfoque dinámico* de la función. En otras palabras, esto significa dejar de ver a la ARH como un costo, un mal necesario o incluso como un fastidio, para entenderla más bien como una fuente de valor agregado encaminada a mejorar el desempeño de la empresa.

La dificultad de los emprendedores para pasar de un enfoque mecanicista de la ARH a uno dinámico se debe, entre otras causas, a la vulnerabilidad persistente de la PYME. ¿Para qué invertir en actividades de capacitación, si los empleados, una vez capacitados, nos abandonarán dentro de un año? ¿Por qué empeñarse en conservar al personal, si el futuro mismo de la compañía es bastante incierto?

Por lo tanto, el reto para los dirigentes de PYMES consiste en cambiar la mentalidad respecto a la ARH y plantear el asunto a la inversa: hay que capacitar a los empleados para seguir siendo competitivos y conservarlos. En efecto, los estudios (Tremblay, Wils, 2005) indican que los empleados que desarrollan competencias están más motivados y tienen un mejor desempeño en el trabajo. De la misma forma, al conservar al personal, se asegura el futuro de la compañía. Se trata, por lo tanto, de que el dirigente considere a la ARH como una actividad altamente estratégica. Pero esta “revolución copernicana” no es fácil de realizar para los dirigentes de PYMES, quienes deben liberarse de un enfoque de la ARH del “día tras día”. Además, las investigaciones (Tocher, Rutherford, 2009) revelan que el emprendedor a menudo concibe los problemas de ARH como si estuvieran vinculados con las personas (tal empleado es perezoso, y ese otro tiene mal carácter, etcétera), y no como problemas de administración. En consecuencia, el emprendedor que desea evolucionar junto con su empresa deberá aprender a convertirse en un administrador, es decir, en un indi-

viduo que planea y organiza el trabajo. Sólo así podrá desarrollar un enfoque dinámico de la ARH más proactivo que reactivo.

¿Por qué es difícil para un dirigente de PYME adoptar un enfoque dinámico de la ARH? En primer lugar, porque un enfoque dinámico implica aceptar que el dirigente de la empresa no puede hacer todo por sí solo. La ARH en la PYME requiere de ciertas competencias técnicas que él quizá no domine o no quiera desarrollar. Por consiguiente, el dirigente de la compañía debe aceptar delegar una parte de su poder y autoridad. Ahora bien, numerosos estudios (Ducheneaut, 1996; Gravinsky, 1998; Cisneros, 2005) indican que los dirigentes de PYMES no se distinguen precisamente por su capacidad para delegar. Acostumbrados a hacer todo solos, pareciera que su credo se resume en el adagio “si quieres algo, más vale que tú mismo lo hagas”. De esta forma, muchas PYMES se encuentran con dificultades, al mismo tiempo que encuentran el éxito.

Cuando la empresa está en fase de crecimiento y el número de empleados va en aumento, la estructura informal de la pequeña empresa alcanza sus límites, y la coordinación para el ajuste mutuo deja de ser eficaz (Minzberg, 1989). En consecuencia, la empresa tiene que dotarse de una estructura jerárquica más formalizada para asegurar la coordinación de las actividades, lo que implica la transformación de los procesos de toma de decisiones y de las relaciones de poder y autoridad. Con frecuencia, al dirigente de la PYME le cuesta trabajo aceptar esa evolución y se empeña en continuar controlando todo (el reclutamiento, la capacitación, los aumentos salariales, los despidos). La eficacia de la ARH en las PYMES también puede estar limitada por la falta de competencia y/o la falta de tiempo de su dirigente.

Además de adaptarse a los cambios internos de la organización, la ARH en las PYMES también debe adaptarse a los cambios ambientales que afectan a todas las compañías. Entre tales cambios destacan el envejecimiento de la población, el arribo al mercado laboral de nuevas generaciones con mayor grado de escolaridad, la incorporación de más mujeres a la fuerza de trabajo y la modificación radical de las estructuras familiares (divorcios, familias monoparentales, etcétera). Para sobrevivir, las empresas tendrán que adaptarse y adaptar el trabajo a los requerimientos de una fuerza laboral más diversificada (capacidades y aptitudes de personas mayores, conciliación entre las necesidades laborales y familiares, parejas con doble carrera, licencias de maternidad y paternidad, expectativas de los jóvenes en cuanto al contenido del trabajo y autonomía, etcétera).

Desde luego, estos desafíos son considerables para las PYMES, las cuales quizá parezcan menos preparadas que las grandes organizaciones para enfrentarlos (por ejemplo, tienen menos prestigio, ofrecen sueldos y prestaciones menos generosos, brindan menos posibilidades de promoción). No obstante, sus dimensiones reducidas representan varias ventajas. En primer lugar, el menor tamaño de la compañía favorece la comunicación directa, lo que alienta los intercambios y la transferencia de conocimientos entre distintas generaciones. Por otra parte, la polivalencia (esto es, la multiplicidad de funciones) y una mayor autonomía que se ofrecen a los empleados son una respuesta a las expectativas de las nuevas generaciones. Por último, la mayor flexibilidad en el trabajo dentro de la organización y la proximidad del dirigente pueden favorecer la conciliación entre las necesidades laborales y familiares de los empleados (ahora es más fácil tomar un día libre o ser remplazado por un compañero de trabajo).

En conclusión, las PYMES se enfrentarán a numerosos retos en materia de ARH en los próximos años. Para superarlos, deberán apoyarse en sus fortalezas para atraer y conservar a sus talentos. La siguiente sección del capítulo describe algunas herramientas y prácticas de ARH que ayudarán a los dirigentes de PYMES a enfrentar esos desafíos.

## ▀ Hacia un modelo “a la medida” de arh en las PYMES

Para enfrentar con eficacia los desafíos en materia de ARH que acabamos de exponer, los dirigentes de PYMES, ante todo, deben tener una visión estratégica de la ARH, es decir, considerarla como una *actividad generadora de valor agregado* para la empresa.

En un primer momento, el emprendedor o el responsable de la administración de recursos humanos deben encargarse de la alineación estratégica de la ARH, lo que significa lograr que la planeación de las necesidades en materia de recursos humanos sea congruente con la estrategia global de la PYME. Esto pasa por una fase de *planeación y dotación* en el área de recursos humanos. Se trata de identificar las competencias disponibles en la PYME y de anticipar las competencias y el personal calificado que se necesitarán en el futuro inmediato para implementar su estrategia. Esta fase de la ARH se deriva directamente de la estrategia de la compañía. Aunque quizás esta etapa parezca sencilla, requiere de mucha atención para evitar tanto un fracaso en la implementación de la estrategia por falta de personal calificado, como el despilfarro de recursos y tiempo. Por ejemplo, si una PYME decide ampliar sus actividades para cubrir a una clientela específica, debe diseñar su publicidad en función de las necesidades de esa nueva clientela, o contratar personal que tenga experiencia con ese segmento de clientes.

De esta forma, la planeación de los recursos humanos debe ser coherente con la estrategia global de la empresa. El dirigente de la PYME debe plantearse las siguientes preguntas: En vista de nuestra estrategia, ¿cuáles son nuestras necesidades de recursos humanos? ¿Dónde podemos conseguir a ese personal? ¿Las competencias que buscamos existen dentro de la empresa? ¿Es necesario capacitar a nuestro personal? ¿Es preferible reclutar en el medio externo a los nuevos empleados?

Así, el proceso de planeación de los recursos humanos pasa por el análisis de los empleos y el inventario de las competencias disponibles dentro de la organización. Se trata de definir para cada puesto las competencias que se requieren, y para cada empleado las competencias que posee y las que debería desarrollar. Este ejercicio permite identificar la brecha entre las necesidades y los recursos disponibles. Por ejemplo, si una PYME decide exportar hacia Estados Unidos, el dominio del inglés se convierte en una competencia estratégica. En tal caso, deberá indagarse quiénes de los empleados hablan inglés y quiénes deberían hablarlo. A partir de ello, se decidirá si se ofrecen cursos de inglés a los empleados que necesitan hablar ese idioma, o se deja el mercado estadounidense en manos de los que ya hablan inglés (si además poseen las competencias comerciales indispensables), o bien, se contrata a empleados bilingües. Algunos estudios (Fabi, Raymond *et al.*, 2007) demuestran que una descripción precisa de los puestos en las PYMES, además de facilitar la planeación de los recursos humanos, tiende a aumentar el rendimiento de los empleados: su desempeño es mejor si saben con certeza qué es lo que se espera de ellos.

La fase de planeación permite una dotación eficaz de recursos humanos. Si las necesidades en esta área no se pueden satisfacer internamente, la PYME dispone de diversas opciones. Una vez más, las decisiones tomadas deben ser coherentes con la estrategia de la empresa, y siempre es preferible el enfoque “a la medida”. Como es evidente, la firma podría optar por un proceso de reclutamiento externo. Sin embargo, son posibles otras soluciones gracias a la imaginación. Por ejemplo, la PYME tiene la opción de externalizar, es decir, de transferir toda una función, o parte de ella, a un socio externo (por ejemplo, un consultor o un trabajador independiente) sobre una base de largo plazo. La externalización acordada particularmente en las actividades estratégicas de la empresa, o para las actividades más rutinarias y menos estratégicas, se conoce como *subcontratación*. En el caso de una actividad puntual, la PYME podría llamar a un ex empleado, ahora retirado, como consultor o trabajador independiente.

En resumen, la PYME puede recurrir a múltiples opciones para cubrir sus necesidades en materia de recursos humanos. Recordemos que lo importante es que la opción elegida sea congruente con la estrategia de la compañía.

Otro reto que deben enfrentar las PYMES se refiere a la *retención de los recursos humanos*. Esto implica, en primer término, equidad en cuestiones salariales. Como se dijo antes, las PYMES pocas veces están en condiciones de ofrecer salarios y prestaciones tan generosos como los de las grandes compañías; sin embargo, pueden brindar otras formas de remuneración. Las investigaciones referentes a las PYMES (Fabi, Raymond *et al.*, 2007) demuestran que las prácticas de reparto de utilidades de la empresa a los empleados mejoran el desempeño de éstos.

En su etapa inicial, la PYME rara vez está en condiciones de ofrecer a sus empleados salarios competitivos. Sin embargo, en compensación, podría ofrecer primas importantes en función de las utilidades para interesar a los empleados en los resultados. De esta forma, se privilegiará una estructura de remuneración con una parte fija débil y una parte variable fuerte en función de las utilidades.

En una etapa de crecimiento, la PYME goza normalmente de una base financiera más sólida que durante la etapa inicial. Los primeros contratos generaron utilidades que deberían reinvertirse para estar en condiciones de innovar. Por lo general, el problema de la PYME es el de profesionalizar a su personal y atraer a los talentos capaces de innovar. Para ello, debería compensar su falta de prestigio ante los candidatos potenciales con mejores salarios y con primas de participación de utilidades.

Por último, en la etapa de madurez, la PYME por lo general alcanza una cierta dimensión que le permite ofrecer prestaciones atractivas para conservar a sus empleados y alinear los salarios con los del mercado. La estructura de remuneración se apoyará, por lo tanto, sobre una parte fija más fuerte y una parte variable más débil.

El dirigente de la PYME no debe ver su política de remuneración de manera estática, sino dinámica. Su política debería adaptarse a cada fase de desarrollo de la empresa. Una vez más, no existe una “buena” solución. Todo depende de la situación particular de la PYME. Por esa razón, hablaremos de un enfoque “a la medida”.

Tabla 16.1 La remuneración en las PYMES

	Inicio	Crecimiento	Madurez
<b>Salarios</b>	Inferiores al promedio en el mercado	Superiores al promedio en el mercado	Iguales a los que prevalecen en el mercado
<b>Bonos</b>	Parte variable más importante	Parte variable importante	Parte variable poco importante
<b>Prestaciones</b>	Ninguna	Tal vez	Iguales a las del mercado

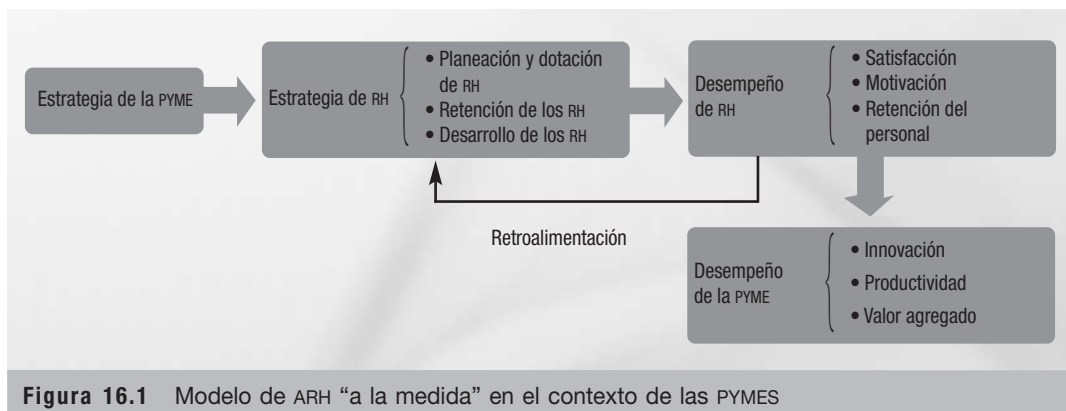
Finalmente, para responder a los desafíos de la ARH en las PYMES, los dirigentes deben preocuparse por el *desarrollo de los recursos humanos*. Dentro de este concepto se engloban la administración de carreras, la capacitación y la organización del trabajo. En una PYME, la formación profesional representa el conjunto de recursos (pedagógicos) que se ofrecen a los asalariados para permitirles adaptarse a los cambios estructurales y a las modificaciones de la organización del trabajo (derivados de la evolución tecnológica económica), así como para favorecer su evolución profesional. De esta forma, la capacitación puede dejarse a cargo de los empleados experimentados, quienes, así, transmitirán sus conocimientos a los más jóvenes. De manera recíproca, los trabajadores más jóvenes podrían capacitar a los de mayor edad en el manejo de nuevas tecnologías. Por lo tanto, la capacitación en las PYMES no implica necesariamente la adquisición de mecanismos costosos o que consuman mucho tiempo. Sin embargo, la capacitación es indispensable, ya que permite asegurar la polivalencia de los empleados, un pilar sobre el cual reposa la capacidad de reaccionar de la PYME en relación con las grandes compañías.

La capacitación responde a un doble propósito. No sólo permite generar nuevas competencias dentro de la PYME, sino que también está igualmente vinculada a la administración de las carreras de los empleados. Se supone que facilita el desarrollo del potencial de cada uno y el uso eficaz de sus conocimientos y habilidades. La capacitación también puede aumentar la satisfacción en el trabajo al responder a las necesidades de desarrollo personal de los empleados. Tener una política

de capacitación eficaz no significa necesariamente que las PYMES deban gastar millones; las soluciones más económicas, como la asignación de mentores (un empleado experimentado ayuda a capacitar a un joven), dan prueba de ello. Por otro lado, la capacitación puede apoyarse en las nuevas tecnologías con programas de aprendizaje a distancia o la capacitación de manera autodidacta de los empleados por medio de Internet (capacitación mediante métodos de aprendizaje electrónicos). Sin embargo, hay que poner atención a que las políticas de capacitación se vinculen con la planeación de recursos humanos. En efecto, es durante la fase de planeación cuando se definen las necesidades en materia de capacitación, en concordancia con la estrategia de la empresa, para que las competencias que han desarrollado los empleados contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Varios estudios (Akehurst, Galindo, 2009) demuestran que en las PYMES, la administración participativa contribuye a mejorar el desempeño. Se trata de desarrollar a los recursos humanos y de hacerlos participar más en el proceso de toma de decisiones (tienen derecho de expresarse). Esta práctica tiende a enriquecer el trabajo al plantear más desafíos y responsabilidades a los empleados, lo cual demanda una nueva organización del trabajo, más descentralizada, y una liberalización de los puestos. En razón de una estructura más simple, la administración participativa es, en teoría, una función más fácil de ponerse en marcha en una PYME. Sin embargo, implica que el dirigente acepte delegar una parte de su autoridad, lo cual no siempre es fácil, como vimos antes.

Además de alentar a los empleados a participar en las decisiones, la administración participativa implica concederles una cierta autonomía en la ejecución de las tareas y en los modos de organizar el trabajo. Por ejemplo, la PYME podría establecer una política de horarios flexibles o promover el trabajo a distancia. De esta forma, los empleados tendrán un mayor control sobre sus condiciones de trabajo, lo cual tiende a equilibrar el tiempo destinado al trabajo y a la familia, y facilitar la salida progresiva de los empleados de mayor edad hacia la jubilación. Por ejemplo, confiar a un equipo la realización de un proyecto de manera integral (elección de proveedores, de los métodos de trabajo, otorgar el servicio a clientes) contribuye a hacer más interesante el trabajo y motiva a los empleados al permitirles observar de manera directa el resultado de su contribución.



**Figura 16.1** Modelo de ARH “a la medida” en el contexto de las PYMES

El modelo a la medida de la ARH en las PYMES da prioridad a la importancia de la alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia global de la empresa. Los objetivos de la ARH y los medios que se utilizan para alcanzarlos deben definirse en función de la estrategia de la PYME. En segundo lugar, la estrategia de recursos humanos de la PYME se descompone en tres vertientes: la planeación y la dotación de recursos humanos, la retención del personal, y el desarrollo de éste. Cada una de estas vertientes se detalló anteriormente. Una vez que se pone en marcha,

la estrategia de recursos humanos debería conducir a la satisfacción y la motivación del personal, así como a su retención dentro de la compañía.

La brecha entre los resultados obtenidos y los deseados se explica generalmente por una falta de alineación entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia global de la empresa (por ejemplo, la compañía decide incursionar en el mercado estadounidense sin preocuparse por el dominio del inglés por parte de sus empleados), o por una inadecuada implementación de la estrategia de recursos humanos (por ejemplo, la capacitación en inglés no satisfizo adecuadamente las necesidades del personal). La retroalimentación permite corregir ya sea la alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la empresa, o la implementación de la estrategia de recursos humanos. Estas dos condiciones, en conjunto, conducen a las PYMES a un mejor desempeño en materia de productividad, innovación y valor agregado. Por lo tanto, una estrategia de recursos humanos no es buena ni mala en sí misma; todo depende de los objetivos estratégicos de la compañía y del contexto dentro del cual ésta evoluciona.

**CONCLUSIÓN** El lector de este capítulo debería retener dos ideas fundamentales a manera de conclusión. La primera es que la ARH en el contexto de las PYMES debe practicarse “a la medida”, en función de la estrategia empresarial, y no puede transferirse a las grandes empresas “lista para usarse”. La segunda idea es que la creatividad es necesaria para el éxito de la ARH en las PYMES. Las tres claves principales de la administración de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas son: pragmatismo, creatividad y flexibilidad.

Para ilustrar nuestra exposición, terminaremos citando dos ejemplos de prácticas de ARH que han contribuido al éxito de algunas PYMES. El primero se refiere al trabajo de tiempo compartido, el cual permite un ajuste de las competencias a las necesidades de una PYME. Citemos el caso de un profesional que trabaja medio tiempo para dos empresas (o tiempo parcial para varias PYMES). Este mecanismo se probó en el sur de Francia y permitió a los gerentes experimentados desempleados reincorporarse al mercado laboral, mientras que las PYMES se beneficiaron al tener acceso a competencias que resultaban inaccesibles en términos de costos. El segundo ejemplo se ubica del otro lado del Atlántico, en Quebec, donde varias PYMES se agruparon para contratar un seguro colectivo que ofrece a sus empleados prestaciones equivalentes a las de una gran empresa. Estas experiencias demuestran que las PYMES, a pesar de que carecen de la estructura y los recursos de las grandes firmas, gracias a la creatividad y a su sentido pragmático, logran poner en marcha prácticas de ARH novedosas y atractivas.

## Conceptos clave

- Administración de recursos humanos
- Alineación estratégica
- Flexibilidad

**RESUMEN** Este capítulo presenta las características de la administración de recursos humanos en las PYMES y los desafíos a los cuales se enfrentan estas últimas, en particular, en términos de reclutamiento, retención y remuneración del personal adecuado. En general, las prácticas de administración de recursos humanos tienen un escaso grado de formalización en las PYMES. Eso no significa que la administración de recursos humanos no exista en las pequeñas y medianas empresas. Por el contrario, en ellas se percibe un enfoque dinámico de la administración de los recursos humanos, es decir, tal actividad suele estar alineada con la estrategia de negocios de la empresa, de manera que contribuya significativamente a alcanzar los objetivos organizacionales. Con menores recursos que las grandes empresas, las PYMES deben aprovechar su creatividad, flexibilidad y pragmatismo.

## Preguntas

1. Describa las prácticas más comunes de la administración de recursos humanos en las PYMES.
2. ¿Cuáles son las diferencias en materia de administración de recursos humanos entre las PYMES y las grandes empresas?
3. ¿Cuáles son los desafíos para los dirigentes de PYMES en materia de administración de recursos humanos? ¿Cómo pueden enfrentarlos?

## Referencias

- Akehurst, G., Comeche, J. M. y Galindo, M. A. (2009). "Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME", *Small Business Economics*, vol. 32, núm. 3, pp. 277-289.
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Collection L'Entrepris, París.
- Cisneros, L. F. (2005). *Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur: une comparaison de la distance managériale dans les PME familiales au Mexique*. Tesis de doctorado en Administración, HEC, Jouy-en-Josas, Francia.
- Ducheneaut, B. (1996). *Les dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima, París.
- Fabi, B., Raymond, L. et al. (2007). "HRM Practice Clusters in Relation to Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SMEs", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 20, núm. 1, pp. 25-39.
- Grabinsky, S. (1988). *El emprendedor: creador y promotor de empresas*, UNAM Fondo Editorial, México.
- Hamey, B., Dundon, T. (2006). "Capturing Complexity: Developing an Integrated Approach to Analysing HRM in SMES", *Human Resource Management Journal*, vol. 16, núm. 1, pp. 48-73.
- Mayson, S., Barrett, R. (2006). "The 'Science' and 'Practice' of HRM in Small Firms", *Human Resource Management Review*, vol. 16, núm. 4, pp. 447-455.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management: voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, París.
- Saba, T., Dolan, S. (2007). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Montreal, ERPI.
- Sels, L., De Winne, S. et al. (2006). "Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM", *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 2, p. 319.
- Tocher, N., Rutherford, M. W. (2009). "Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 33, núm. 2, pp. 455-479.
- Tremblay, M., Wils, T. (2005). "La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous", *Gestion*, vol. 30, núm. 2, pp. 37-49.

## Preguntas

1. ¿Cómo podrían caracterizarse las prácticas de ARH en esta PYME?
2. En su opinión, ¿cuáles son las razones del éxito de InfoGest?
3. ¿Cuáles son los desafíos en materia de ARH que deberá enfrentar InfoGest en el futuro?

## Estudio de caso

### InfoGest: Una PYME que tiene mucho que ofrecer

Primer lugar en 2008 entre las “mejores empresas para trabajar en Canadá”, integrante del Club Platine de las sociedades mejor administradas de Canadá y Premio al Mejor Empleador del año 2008 son algunos de los reconocimientos otorgados a InfoGest, una PYME de 95 empleados que se especializa en software para administración. ¡Algo sorprendente! Cuando se pregunta a su dirigente sobre las razones del éxito, lo atribuye al hecho de contar con objetivos inteligentes y de crear valor agregado para los empleados. En su opinión, hay que “tener una visión a largo plazo, asegurarse de que los intereses de todo el mundo estén bien alineados y de que todos remen en la misma dirección”.

La preocupación por el bienestar de los empleados es constante. El dirigente de InfoGest relata: “Conocí los inicios de la industria informática; se trabajaba 18 horas al día, los siete días a la semana. Eso explica numerosos divorcios, episodios de agotamiento profesional y depresiones. Al fundar InfoGest, en 1980, juré no reproducir tal situación”. Para evitar los ritmos estresantes, InfoGest se propuso no firmar jamás contratos poco razonables con sus clientes, lo cual no le impide registrar un crecimiento promedio del 20% anual.

Los empleados de InfoGest trabajan en sus casas cuando es necesario. Por otra parte, se alienta el trabajo a distancia con una asignación de 500 dólares que se destinan a la compra de una computadora personal. Cada quien es libre de organizar sus 35 horas de trabajo semanal como juzgue conveniente. La empresa cuenta con un gimnasio en sus instalaciones, abierto para los empleados y sus familias los siete días de la semana. Además, cinco bicicletas se ponen a disposición de los empleados y los clientes, quienes tienen acceso a una pista ubicada en la parte posterior del edificio. “El deporte genera vínculos, mejora el ambiente general y ayuda a que todo el grupo sea más productivo”, afirma la responsable del área de marketing.

Para reclutar personal, el dirigente privilegia los contactos personales. “Es más fácil confiar en una persona recomendada por uno de nuestros empleados, ya que por lo general adopta fácilmente la cultura de la empresa y se integra con mayor rapidez”. El empleador pone el ejemplo: su esposa, dos de sus hijos y su yerno trabajan con él.



# Capítulo 17

## Aprendizaje organizacional en las PYMES

JOSÉ ANTONIO MUGA NAREDO  
*Universidad de Chile, Chile*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Reconocer la importancia del conocimiento como motor de la economía moderna.
- Definir a la “empresa inteligente” o capaz de aprender.
- Describir el comportamiento del capital humano en la PYME.
- Analizar el contenido de gestión del conocimiento y sus acciones.
- Relacionar la estrategia global del negocio con la de aprendizaje y desarrollo del capital humano en las PYMES.
- Describir las mejores prácticas que se busca implantar en la PYME para el logro de los objetivos estratégicos derivados de la necesidad de aprender, con vistas a desarrollar una ventaja competitiva.
- Concluir un plan de acción de aplicación en las PYMES latinoamericanas.

La capacitación del personal es un proceso por medio del cual se espera que un individuo adquiera diversos aprendizajes, mediante el acceso a un conjunto de conocimientos que incrementen su competencia para enfrentar de mejor manera sus labores en el trabajo.

Ninguna empresa u organización, cualquiera que sea su tamaño, escapa a ello, por lo que es tarea de todos sus miembros asegurar una buena preparación del capital humano que les permita tener éxito en la nueva economía, en un mundo altamente global y competitivo.

Quizás el lector se pregunte si su país cuenta con ese recurso humano competitivo, o cómo estará haciendo las cosas en materia de preparación de capital humano y, específicamente, en el ámbito de la capacitación.

Existen muchas y variadas empresas en un mercado, pero pueden agruparse en cuatro grandes grupos: empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) concentran la mayor parte de la masa salarial de un país; por lo tanto, el presente capítulo se basará en ellas. Específicamente, se pretende encontrar las razones por las cuales este tipo de empresas muestran una participación baja en programas de capacitación.

No es el objetivo de este trabajo decir cómo hacer las cosas, sino hacer notar que existe un problema real: la capacitación, como proceso básico de generar el capital humano adecuado, no está llegando de manera suficiente a los empleados integrados en las PYMES. Para ello, en el presente capítulo se describirán los resultados de un estudio empírico, que realizó el autor en Chile en colaboración con el ingeniero comercial Roberto Rodríguez Méndez (de la Universidad de Chile).

Para comprender mejor la exposición, se necesitará recurrir a algunos conceptos y criterios, algunos de los cuales son de uso común; sin embargo, es necesario referirse brevemente a ellos buscando así establecer el estado del arte en esta materia.

## ¿Qué se entiende por capital humano?

Desde hace algunos años, las empresas han cambiado su forma de proceder, no porque quieran, sino porque el entorno, en constante modificación, las obliga a ello. Vivimos en un ambiente dinámico, donde el tiempo avanza, mientras el mundo, los países y las personas cambian. Los sistemas económicos ya no son los sistemas polarizados de antes. Teniendo en cuenta este entorno, es de esperar que las empresas que tienen éxito sean aquellas que logran internalizar esos cambios. Pero no basta con percatarse de ello; también hay que ser rápidos y eficientes a la hora de responder ante los nuevos escenarios que se enfrentan.

Uno de estos cambios relevantes se refiere al papel que desempeña el capital humano en las organizaciones contemporáneas. La economía ha cambiado al reconocer la importancia de las personas dentro de las organizaciones. Mientras que los modelos neoclásicos tradicionales se centraban casi exclusivamente en la acumulación de capital físico, las contribuciones más recientes han atribuido una importancia creciente a la acumulación de capital humano y de conocimientos productivos, así como a la interacción entre estos dos factores intangibles.

El capital humano puede entenderse como el conjunto de destrezas y conocimientos de las personas. Dicho de otra forma, el capital humano está integrado, según palabras de Adam Smith, por “las facultades productivas, adquiridas y útiles, de todos los habitantes de un país”.

Este concepto puede entenderse de distintas maneras. Por ejemplo, para los individuos, el capital humano representa una inversión en sus capacidades, de manera que al aumentar su productividad, se incrementan también sus ingresos personales. Para la sociedad, el capital humano representa una fuente de bienestar social y económico, en tanto que es el motor del crecimiento.

El capital humano es un concepto amplio, que va más allá de la inversión en conocimiento. Por ejemplo, la inversión en salud y nutrición, sin duda, también es una parte importante del capital humano de una persona, sobre todo en los países en desarrollo. Sin embargo, el aspecto clave del capital humano tiene que ver con las competencias y los conocimientos de la fuerza laboral que se acumulan como resultado de la escolarización, la capacitación continua y la experiencia. Estos tres últimos factores resultan útiles en la producción de bienes, servicios y nuevos conocimientos, en tanto que son de utilidad al momento de resolver las situaciones surgidas en el desempeño de las tareas laborales.

El capital humano es una variable fundamental del buen desempeño económico de un país, por lo menos a nivel individual (aun cuando no existen estudios que lo demuestren con suficiente claridad). Sin duda, su importancia es creciente en un mundo donde la economía exige cada vez más y mejores conocimientos. De esto se infiere una premisa importante: los empleados con mayor capital humano deberían resolver mejor los problemas y deberían exhibir mayor habilidad para desempeñarse en sus labores. Por lo tanto, se espera que los trabajadores más calificados sean más productivos que los menos calificados en cualquier proceso de producción dado, y se espera que los primeros también sean capaces de operar tecnologías más complejas.

Todo esto sugiere que la importancia del capital humano, como insumo productivo, ha aumentado con el paso del tiempo en la medida en que los procesos de producción se vuelven cada vez más demandantes en términos de conocimiento.

## El conocimiento y su gestión

La Real Academia de la Lengua Española define el conocimiento como la “acción de conocer; entendimiento, inteligencia; sentido, entendimiento o razón; ciencia, sabiduría, noción”.

Conocimiento es la capacidad humana de comprender el medio que nos rodea para poder actuar. Es decir, no toda la información que se posee es conocimiento; lo será sólo aquella que se utilice en la solución de problemas.

El conocimiento, como tal, supone tres elementos básicos: el conocedor, lo conocido y un contexto. Si falta alguno de ellos, no podemos hablar de conocimiento. Puesto que el conocimiento no es un objeto, no podemos almacenarlo o reutilizarlo (el conocimiento no es información).

Para hacer más claro el concepto de conocimiento, a continuación se exponen algunos principios básicos, como ayuda para el lector.

El conocimiento no está asociado a un título académico o a una competencia, los cuales se refieren sólo a la capacidad potencial del conocedor.

El conocimiento es un acto humano que se basa en la interpretación de datos con la finalidad de actuar. De lo anterior se deduce que el conocimiento reside fundamentalmente en las personas.

Además, el conocimiento se produce en un contexto o una cultura y, por lo tanto, incluye también las habilidades y actitudes necesarias para actuar.

Por otra parte, las personas deciden, en un contexto determinado, si desean dar su *conocimiento* a las organizaciones, lo que las convierte en trabajadores voluntarios del conocimiento.

A pesar de todo, conocer no es un acto que llega a solicitud del potencial conocedor, ya que requiere de una predisposición específica personal y organizacional para trabajar en la ambigüedad, tolerar la redundancia y utilizar la experimentación.

El conocimiento necesita una administración distinta a los recursos físicos, ya que posee características distintivas. Por ejemplo, a diferencia de los recursos físicos, no tiene rendimientos decrecientes, sino al contrario, el conocimiento aumenta con su uso. Otra diferencia es que la propiedad

del conocimiento funciona de manera distinta a los factores físicos, ya que cuando se otorga, no se pierde, sino que se conserva. Por último, podemos decir que la mejor forma de explotarlo es compartiéndolo.

Un punto importante que conviene resaltar es la diferencia entre conocimiento y talento, lo cual se refleja en la gestión de ellos. Confundir estos dos conceptos nos haría pensar que el conocimiento sólo se encuentra en algunas personas. Tener a los mejores empleados no significa gestionar de buena manera el conocimiento; un buen equipo de trabajo no se forma sólo con individuos talentosos, sino también se integra con personas capaces de innovar, trabajar en equipo y compartir sus conocimientos.

Por otra parte, debemos referirnos a la gestión de competencias y a la del conocimiento, que también difieren entre sí. No debemos confundir capacitación (más adelante retomaremos este concepto) con conocimientos. La capacitación es necesaria, pero no suficiente. Si bien la capacitación es energía potencial, el conocimiento es energía desplegada. La gestión del conocimiento no sólo se ocupa de formar competencias para trabajar, sino también de crear un contexto que cree conocimientos y genere innovaciones.

## ▼ Aprendizaje

El aprendizaje forma parte importante del proceso de conocer, ya que es una manera fundamental para desarrollar conocimientos y trabajadores del conocimiento. Por eso, se piensa y se postula que la educación (herramienta crucial para adquirir conocimientos) habrá de experimentar cambios radicales, ya que el empleo de las nuevas tecnologías dará lugar a un método basado en el aprendizaje. La capacidad de aprender y la creatividad serán mucho más importantes que saberlo todo de memoria. Por lo tanto, es necesario un cambio en el sistema educativo en su conjunto. En ese sentido, habrá que dar mayor importancia, por ejemplo, a la capacidad de análisis, a la habilidad para resolver problemas y al desarrollo de conceptos claros.

## ▼ Capacitación

Éste es un concepto clave, por lo que es necesario dejarlo en claro.

Se entiende por capacitación la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta.

Puesto que el objetivo más importante de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. En realidad, la inversión en capacitación muchas veces se desperdicia, ya que no siempre se logra una buena conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de capacitación. Para asegurar que esta inversión sea óptima y tenga un efecto positivo en la organización, se debe usar un *enfoque sistemático de la capacitación*. Este enfoque supone cuatro fases:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

Una función esencial de la capacitación es generar un cambio, tanto en el individuo como en la organización. Cuando esto se logra, se tiene éxito; cuando no, se fracasa.

Independientemente de los demás resultados que logre un proceso de capacitación, el propósito final es una modificación del desempeño que sea medible.

## Organización para el aprendizaje

Por *organización inteligente* u *organización que aprende* (*learning organization*), se entiende una organización particular que centra su estilo de administración o gestión en adquirir y distribuir conocimiento a través de todos los niveles (individual, grupal y organizacional), buscando, así, facilitar el aprendizaje continuo. Esta organización es eminentemente colaborativa y transformacional. Su cultura incorpora estos valores y principios de manera preferente.

Es el tipo de organización que mejor se ajusta a las necesidades de cambio que hoy imperan en el entorno de las PYMES.

## Encuesta empírica

A continuación se presentan los antecedentes y resultados más relevantes de un trabajo de investigación realizado en PYMES chilenas en el año 2005.

En primer lugar, es necesario destacar la preocupación del Estado de Chile por las actividades de capacitación laboral, que se manifiesta al generar condiciones para que una parte significativa de los costos de esas actividades se pueda descontar de los impuestos que la PYME debe pagar al Estado en forma de franquicia.

Conceptualmente, es posible afirmar que la franquicia tributaria constituye el precio que el Estado está dispuesto a pagar a los empresarios para que éstos capaciten a sus trabajadores. La franquicia tributaria es un incentivo fiscal que se otorga a las empresas que están dispuestas a invertir en la capacitación de sus recursos humanos, un costo que se considera deducible de impuestos. De acuerdo con esos criterios, se entiende que el subsidio es mayor para aquellos trabajadores que perciben menores remuneraciones. De esta forma, el Estado está dando un paso hacia la equidad a través de la focalización de los gastos.

Para regular y supervisar las actividades de capacitación que será posible considerar en la franquicia tributaria, se promulgó la Ley del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Las empresas deberán dar adecuado cumplimiento a la normatividad respectiva, para poder hacer deducciones fiscales sobre los costos de las actividades de capacitación en los que incurrieron en el periodo fiscal respectivo.

A partir de lo enunciado en el marco teórico de la investigación, se establecieron cuatro hipótesis:

1. El empresario de las PYMES no cuenta con la suficiente información de la franquicia tributaria.
2. El empresario de las PYMES no visualiza adecuadamente la importancia de la capacitación en sí mismo y en sus trabajadores.
3. El empresario de las PYMES percibe la capacitación más como un gasto que como el costo de una inversión en capital humano.
4. La franquicia tributaria, así como los programas especiales, no captan adecuadamente las necesidades de capacitación ni el interés de los empresarios.

Con la finalidad de explicar y dar respuesta a las hipótesis antes planteadas, se diseñó una investigación de campo con las siguientes características básicas:

1. Realización de entrevistas en profundidad a empresarios de PYMES del Gran Santiago (Chile). Las entrevistas son parte de una muestra de conveniencia.

Se entrevistó a siete empresarios de PYMES de los siguientes ramos:

- Imprenta (1)
- Confites (1)
- Fábrica de botones (1)
- Boutique (1)
- Panadería (2)
- Distribuidora de productos del mar (1)

2. Las principales conclusiones que emanan del análisis de la información recolectada son las siguientes:

*Hipótesis 1:* El empresario de PYMES no cuenta con la suficiente información de la franquicia tributaria.

Según las entrevistas realizadas, aproximadamente la mitad de los empresarios no tenían mayor información sobre el SENCE y el papel que desempeña en lo que se refiere a capacitación. Aun cuando tenían noción sobre este organismo (salvo dos entrevistados), no contaban con información precisa. Tampoco perciben canales de comunicación claros y efectivos.

*Hipótesis 2:* El empresario de PYMES no visualiza adecuadamente la importancia de la capacitación en sí mismo y en sus trabajadores.

La información recopilada refuerza lo planteado en el enunciado de la hipótesis. El empresario no asigna prioridad a las actividades de capacitación, ya sea por razones de costo (no sólo financiero, sino también en términos de tiempo), o porque no encuentra ningún atractivo en los programas que anuncia el mercado de capacitación.

*Hipótesis 3:* El empresario de las PYMES percibe la capacitación más como un gasto que como un costo de inversión en capital humano.

Definitivamente, la mayoría absoluta de las respuestas así lo dejan ver. Para todos los entrevistados, las actividades de capacitación constituyen un gasto que repercute directamente en el costo de producción, lo que conduce a un riesgo de quedar fuera de mercado, ante la fuerte competencia.

*Hipótesis 4:* La franquicia tributaria, así como los programas especiales, no captan adecuadamente ni las necesidades de capacitación ni el interés de los empresarios.

De nuevo, la opinión concuerda totalmente con el planteamiento indicado en la hipótesis 4. Las empresas que ofrecen programas de capacitación al sector de las PYMES no han explorado las eventuales necesidades que éstas pudieran tener; de esta manera, lo que ofrecen no se aprecia como algo pertinente. Por otro lado, se estima que las condiciones generales de los cursos (costo, horario, etcétera) no despiertan el interés de los empresarios.

**CONCLUSIÓN** La construcción de organizaciones para el aprendizaje en el sector de las PYMES no sigue un modelo eficiente. Tal vez el método de ensayo y error puede verse como una metodología de amplia aplicación en el área. Lo que está claro en el estudio empírico realizado en Chile es que la capacitación no es la herramienta más utilizada. Las políticas de fomento a la capacitación que vinculan esta última con franquicias tributarias tienen escasa influencia e impacto. Esto no resulta atractivo para los empresarios del sector. No cabe duda de que la idea es buena, pero debe perfeccionarse. Es una interesante tarea que, ojalá, motive a los estudiosos y a las autoridades a revisar lo que existe y no funciona, para, a partir de ahí, proponer algo diferente.

Por otro lado, es probable que cuanto mayor sea el grado de escolaridad que tenga el empresario de PYMES y en la medida en que ésta se encuentre vinculada al negocio, aumentarán las probabilidades de asegurar una mejor participación de las empresas en programas de capacitación.

En la investigación se observó también que los empresarios de PYMES valoran mucho más su propia capacitación que la de sus empleados, pues consideran que pueden entregar mayor productividad que estos últimos al recibir capacitación.

**RESUMEN** En este capítulo se estudiaron los conceptos capital humano, conocimiento y aprendizaje individual y organizacional en un contexto de PYMES. Tales conceptos son de suma importancia debido a la presión constante que este tipo de empresas enfrenta en términos de competitividad y flexibilidad.

Los empresarios de las PYMES no cuentan con la información adecuada para asegurar su participación en programas de capacitación. Aun cuando el empresario reconoce la importancia de la capacitación en su empresa, no tiene una buena visualización de ella, es decir, no le concede la importancia que amerita.

El empresario de PYMES percibe la capacitación como una inversión en capital humano (pensábamos que se percibía como un gasto), pero no invierte mayormente en ella, ya que otorga prioridad a otros temas que le parecen más urgentes.

Además, existe un gran problema en el sistema: los programas actuales no despiertan el interés de los empresarios de PYMES. Esto se manifiesta en el hecho de que la mayoría de ellos se quejan no sólo de la mala información que poseen, sino también de la escasa especificidad de los programas de capacitación, ya que suelen ser muy generales.

Este capítulo evidencia que los programas de capacitación darán como fruto organizaciones que aprenden y son capaces de crear, difundir y retener el conocimiento que favorece el desarrollo de la empresa.

## Conceptos clave

- Aprendizaje
- Capacitación
- Capital humano
- Conocimiento
- Organizaciones que aprenden

## Preguntas

1. ¿Qué implicaciones tiene el capital humano en la gestión de PYMES? Piense en la perspectiva del dirigente y de sus colaboradores. Explique ambas posturas.
2. ¿Cuál es la relevancia del aprendizaje y de la formación del dirigente y de sus colaboradores en un contexto de PYMES?

## Referencias

- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman A. (2001). *Administración de recursos humanos*, 12a. edición, México, Thompson Learning.
- De la Fuente, Ángel (2004). *Capital humano y crecimiento: el impacto de los errores de medición y una estimación de la rentabilidad social de la educación*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
- DiarioPyme. <http://www.diariopyme.cl>.
- Díaz, M. (2001). *Evaluando la capacitación: de la reacción a los resultados financieros*, Santiago, Universidad de Chile.
- Equipo Geo Consultores (2001). *Estudio para incentivar el uso de la franquicia tributaria para la capacitación en las PYMES*, Chile, Geo Consultores.
- Ivancevich, John (2005). *Administración de recursos humanos*, México, McGraw-Hill.
- Poblete, Rolando (2004). *Capacitación laboral para las PYMES: una mirada a los programas de formación para jóvenes en Chile*, Santiago de Chile, Red de Reestructuración Productiva, CEPAL.
- Sáez, Claudia y Suárez, Paula (2002). *Gestión del conocimiento, análisis general*, Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Santiago, Universidad de Chile.
- SENCE (2001). *Caracterización de las necesidades de capacitación vinculadas a la micro y pequeñas empresas*, Chile, CGP Consultores.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. <http://www.sence.cl>.
- Sociedad de Fomento Fabril. <http://www.sofofa.cl>.



### Juan González

Juan González es propietario de una pequeña empresa en el ramo de la tintorería y lavandería. Al momento de realizar este análisis, la empresa contaba con tres locales: dos de recepción y entrega, ubicados en centros comerciales, y uno en el que se hace el servicio de las prendas. En total, la empresa cuenta con nueve trabajadores: cinco en el local de tratamiento y cuatro en la atención al público en los locales.

Juan se ha preocupado de que su personal aprenda bien el oficio, porque de ello depende el éxito de su pequeña empresa que tanto le ha costado hacer crecer. Los últimos empleados que se incorporaron fueron contratados a pesar de que no tenían mayor conocimiento del área de tintorería y lavado. Juan pensó que los empleados más antiguos les transmitirían sus conocimientos, pero no sucedió así. Juan no se explica claramente por qué.

El buen posicionamiento del negocio depende, en gran medida, de que todos dominen su puesto. Juan piensa que el tema es de importancia, y busca cómo resolverlo sin complicar el funcionamiento operativo de la empresa. Juan conoció el tema de gestión del conocimiento y lo que significa ser “una organización que aprende”, gracias a su participación en un seminario. Todo ello ha influido en su manera de ver el asunto de su empresa.

Juan es un verdadero emprendedor y se ha fijado metas altas y viables (con esfuerzo, eso sí). Piensa que, desde ahora, debe buscar introducir valores en la cultura organizacional que vayan marcando la imagen de su empresa. “Partir cuando se es chiquitito...” es una frase que frecuentemente menciona cuando alguien toca el tema. Sin embargo, él siente que muchos de los modelos en desarrollo y aplicación más bien se refieren a empresas medianas y grandes, pero considera que, con iniciativa (inventiva, la llama él), también podrían aplicarse a su realidad.

Se le acaba de presentar la oportunidad de abrir dos locales más en otros centros comerciales que muy pronto se inaugurarán, pero los administradores de los centros le han solicitado que el personal que se asigne a esos locales para atender al público cuente con una capacitación especializada en la materia y que participen en un programa de actualización regular.

Juan González no está seguro de hacerlo, pero la oportunidad de abrir esos locales en una excelente zona comercial realmente le interesa. Ha conversado con otros pequeños empresarios que, en general, lo han desanimado por los problemas fiscales que podría acarrearle el uso de la franquicia tributaria que establece la Ley del SENCE.

Juan muchas veces piensa que los desafíos exceden su capacidad de gestión.



### Preguntas

1. ¿Qué características de la organización que aprende destacaría usted como importantes y viables en la empresa aquí descrita?
2. ¿Cómo ve usted el tema del aprendizaje y la transmisión de conocimiento en la empresa?
3. ¿Qué recomendaría al señor González?

# Capítulo 18

# Capítulo 18

## El marketing en las pequeñas y medianas empresas

MARÍA MERINO

*Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)*

SILVIA GONZÁLEZ GARCÍA

*Escuela de Graduados en Administración*

*y Dirección de Empresas (EGADE), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Comprender la función del marketing en las empresas pequeñas y medianas.
- Conocer los principales conceptos y herramientas del marketing necesarios para una gestión de mercados eficiente.
- Reconocer los imperativos de la orientación al mercado y la creación de valor al cliente.
- Ser capaz de identificar los elementos esenciales de un plan de marketing.

Cuando se habla de marketing para las pequeñas y medianas empresas, surgen inmediatamente las siguientes interrogantes: ¿Se requiere de un marketing especial para este tipo de empresas? ¿El tamaño de la empresa influye en la aplicación de los fundamentos del marketing? Los principios fundamentales de marketing operan en cualquier tipo o tamaño de organización, incluso sin importar si se trata de una organización lucrativa o una sin fines de lucro, si comercializa bienes o servicios, o si es una empresa virtual. No obstante, las divergencias entre empresas existen, y son producto de las diferencias en el monto de los recursos destinados a la función de marketing en cada empresa.

La clave para un marketing exitoso en las pequeñas y medianas empresas es el diseño de herramientas que se puedan manejar con un presupuesto limitado. Las empresas pequeñas y medianas (PYMES) tienen una gran ventaja en tiempos de incertidumbre o de crisis: por su tamaño y estructura, pueden reaccionar rápidamente a los cambios en el entorno, porque el ingenio del empresario se aplica de manera más flexible a la búsqueda de soluciones.

## La planeación estratégica de marketing

Una de las mayores preocupaciones del empresario de una PYME la constituyen las ventas. Sin embargo, el marketing va más allá de las ventas. Partamos entonces de analizar qué es el marketing. Según la American Marketing Association (2008), marketing es “la actividad de un grupo de instituciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar intercambios que sean de valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”. Si enfatizamos el hecho de lograr este objetivo mediante las asociaciones con los clientes, entonces, el objetivo del marketing se redefine como “crear relaciones mutuamente benéficas y de largo plazo entre la organización y los individuos y grupos con los cuales se interactúa”, según palabras de Kerin y Peterson (2008). Esta definición sitúa al cliente como eje central de la estrategia del negocio.

La empresa debe enfocar sus recursos y actividades en un grupo de clientes seleccionado estratégicamente de acuerdo con lo expresado en su misión y en sus metas. Estas intenciones se presentan en un plan formal, asentado por escrito, que se llama plan estratégico de marketing.

En este capítulo analizaremos el papel del marketing en la organización. Después, describiremos los principios, modelos y herramientas clave en marketing. En tercer lugar, ofreceremos algunas métricas importantes para lograr la orientación al mercado y la creación de valor al cliente. Por último, mencionaremos los elementos esenciales de un plan de mercado para una PYME.

## De la orientación a las ventas a la orientación al mercado

El imperativo de “ventas, ventas y ventas” es muy familiar en cualquier empresa, sin importar su tamaño. Sin embargo, existen evidencias en la bibliografía de negocios de que la mejor manera de lograr ventas es establecer en la organización un enfoque hacia el cliente. Este enfoque no sólo será positivo en el rubro de las ventas, sino que, además, dará más eficiencia en términos de rentabilidad.

Este cambio de enfoque es importante en tanto que redefine la tarea del marketing. Ésta consiste no sólo en vender, sino también en ayudar a los clientes a lograr sus objetivos con el apoyo de toda la organización, para así garantizar relaciones satisfactorias a largo plazo que permitan alcanzar las metas de rentabilidad de la empresa. Para tomar decisiones eficientes que nos lleven a lograr esos objetivos, es necesario, en primer término, determinar quién es nuestro cliente e identificar las necesidades y los deseos que tiene.

El concepto de marketing es la clave para lograr las metas organizacionales, ya que implica detectar las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como satisfacer éstos de manera más efectiva y eficiente que los competidores. También implica renunciar a atender a todos los clientes, para enfocarse solamente en aquellos que forman parte de nuestro mercado meta.

Con frecuencia, encontramos que la comercialización es la principal tarea en las PYMES. Una comercialización eficiente implica tomar decisiones acerca de qué vender, a qué precio y mediante qué canal, así como elegir la estrategia de comunicación que conviene utilizar. Estos factores se conocen comúnmente como las cuatro “p” del marketing (producto, precio, plaza y promoción). Sin embargo, responder a estas interrogantes sin conocer el mercado —es decir, los consumidores y clientes a los que se desea atender— es muy riesgoso.

## Relación entre marketing y otras áreas funcionales de la empresa

Para lograr la orientación al mercado, pensemos en que el marketing funciona como una membrana que permite los intercambios entre el ambiente externo y el interno. El análisis del ambiente incluye revisar los factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, legales y ambientales que puedan tener repercusiones en la empresa. La función de marketing en una PYME incluye recolectar la información relevante del ambiente y difundirla por toda la compañía, además de recabar las opiniones de todos los integrantes de la organización respecto al medio externo, y comunicar internamente los objetivos empresariales. Por ello, el área de marketing tiene la función de supervisar el entorno y captar esa información. Una de las formas en que esto se logra es mediante el contacto que los vendedores tienen con los clientes, ya que los primeros tienen la posibilidad de recolectar la información sobre la clientela, los competidores, los cambios en el mercado, etcétera.

La función de marketing se inicia cuando se formula una declaración clara y concisa de cuál es el negocio en el que estamos. Por ejemplo, entraremos en el negocio de las comidas preparadas, si existe un grupo de clientes que desean un tipo de alimentos que nadie o pocos ofrecen al mercado; luego, se analizan estos deseos y se concluye que esta situación se puede convertir en una oportunidad de hacer negocio si se producen esos alimentos. De esta forma, se practica la orientación al mercado.

## Identificación de las oportunidades de mercado

Las oportunidades permiten cerrar brechas estratégicas. Existen varios niveles de oportunidades: el primero es el *crecimiento intensivo*; el segundo es el *crecimiento integrador*; y el tercero es el *crecimiento por diversificación*. Este formato de oportunidades de expansión se conoce como la matriz de crecimiento producto-mercado.

El primer nivel consiste en la identificación de oportunidades de crecimiento intensivo: crecer con los productos existentes en los mercados donde se encuentra actualmente la empresa. Esto implica lograr un incremento en el uso del producto por parte de los usuarios actuales; por ejemplo, al identificar nuevas ocasiones de uso o mayor frecuencia de consumo.

El segundo nivel es el crecimiento integrador. Este tipo de oportunidades implican crecer mediante negocios relacionados con el negocio actual, atrayendo a un nuevo segmento de mercado (desarrollo de mercados) o desarrollando productos relacionados con el segmento que ahora se atiende (desarrollo de productos). Por ejemplo, si estamos en el negocio de fabricar ropa deportiva para correr y nos dirigimos al segmento de adultos, podemos crecer hacia el segmento

de niños. O bien, podemos desarrollar otros productos que cubran las necesidades del corredor, como por ejemplo, elaborar calzado para correr.

El tercer nivel de crecimiento implica ir más allá de los negocios y segmentos de mercado que conocemos, mediante la diversificación. En el caso de la empresa de ropa deportiva, implicaría entrar en otro tipo de negocio, como una desarrolladora inmobiliaria, por ejemplo.

## El imperativo estratégico actual: La empresa centrada en el cliente

Si tomamos el ejemplo de una cafetería, es fundamental que el dueño o administrador de ésta conozca a sus clientes para poder atraerlos y atenderlos en su negocio. Saber a qué tipo de cliente se quiere atender es crucial para determinar la oferta de productos y servicios: la ubicación y decoración del lugar, el menú, los horarios de servicio, el tipo de promociones que pueden ser atractivas, el rango de precios, y la comunicación que se debe tener con los clientes.

### Identificación de los clientes

Los gerentes de marketing se apoyan cada vez más en la investigación del consumidor para responder a las interrogantes de los mercados. Una forma muy práctica y útil para la elaboración de un perfil del comportamiento de compra del consumidor es responder a una serie de preguntas clave sobre el segmento de mercado que estamos analizando. El perfil se elabora con base en una serie de preguntas. A continuación se describen cada una de ellas.

#### LOS CONSUMIDORES

Si formulamos la pregunta “¿quién está en el mercado?”, podemos responder que éste comprende a *todos los individuos que adquieren bienes y servicios para consumo personal*. Los consumidores se describen en términos de variables demográficas, psicográficas, geodemográficas, o cualquier otra variable de segmentación. La **segmentación** nos permite clasificar a los consumidores en grupos homogéneos, para así poder diseñar una mezcla de marketing específica para cada segmento.

#### LA OFERTA

Esto responde a la pregunta: “¿Qué compra el mercado?”. La oferta se refiere a los bienes y servicios que puede adquirir el consumidor para satisfacer sus necesidades. Los bienes y servicios se clasifican de acuerdo con dos criterios:

- a) **Conveniencia:** Se refiere a aquellos productos o servicios de uso común que se adquieren con frecuencia, esto es, de forma rutinaria.
- b) **Comparación:** Se refiere a aquellos productos que se eligen según criterios de adecuación, calidad, precio y estilo.
- c) **Especialidad:** Se refiere a artículos con características únicas, con identificación de marca, que requieren un esfuerzo especial de compra.

#### LA MISIÓN DE COMPRA

Este factor se identifica respondiendo a la pregunta: “¿Por qué compra el consumidor?”. El consumidor busca satisfacer sus necesidades fisiológicas y psicosociales al adquirir bienes y servicios. Con estos objetivos, el consumidor buscará una serie de atributos a los cuales asignará valor

dependiendo de lo que desea. Esta elección se hace en términos de maximizar la relación valor/satisfacción/costo.

### LA FRECUENCIA DE COMPRA

Responde a la pregunta: “¿Cuándo compran los consumidores?”. La frecuencia de compra de un producto depende de su ritmo de consumo. Pueden utilizarse las variables de segmentación *ocasión de compra* y *tasa de uso*.

### LOS PARTICIPANTES EN LA DECISIÓN DE COMPRA

Responde a la pregunta: “¿Quién participa en la decisión de compra?”. Existen seis roles que una persona puede desempeñar en una decisión de compra: **1. el iniciador**: es aquel individuo que sugiere o piensa por primera vez en comprar ese producto en particular; **2. el influyente**: es quien implícita o explícitamente ejerce influencia en la decisión final; **3. el que decide**: es quien toma la decisión en forma total o parcial; **4. el comprador**: es quien realiza la compra; **5. el usuario**: es quien utiliza o consume el producto o servicio; **6. el eliminador**: es quien se encarga de eliminar el producto.

## Segmentación y posicionamiento

Un segmento de mercado es un grupo específico de clientes con necesidades, patrones de compra y características similares. El proceso de segmentación implica dividir el mercado en partes (segmentos) o subgrupos más homogéneos en cuanto al tipo de necesidad; de esa forma, se obtiene un grupo al que podemos atender en forma diferenciada. La segmentación nos permite enfocarnos en el segmento o segmentos más atractivos que la organización pueda atender y servir.

Identificar los segmentos en un mercado implica una serie de pasos. El primero de ellos consiste en determinar el criterio que se va a emplear para hacer las divisiones. Se pueden utilizar varios factores llamados **variables de segmentación**. Además, es común combinarlos; por ejemplo, el estilo de vida, la tasa de uso o los beneficios buscados se pueden combinar con la edad, el nivel socioeconómico, el género o el estado civil.

Una vez que se identifican los segmentos existentes en el mercado, se analizan para determinar su tamaño, y para hacer las proyecciones de su crecimiento y rentabilidad. Se decide entonces a qué segmento o segmentos se dirigirá la empresa; éstos son los **mercados meta**. Luego, se identifica a los competidores que se dirigen a esos segmentos y se analiza su oferta de valor. A continuación, se debe crear una oferta de valor diferenciadora para la empresa. Este papel distintivo que la empresa decide representar en sus mercados se llama **posicionamiento**, y se define como el lugar distintivo y diferenciador que ocupa la empresa en la mente de los consumidores de ese segmento del mercado.

## El proceso de compra

Es importante analizar el proceso de compra que realiza el consumidor, pues a partir de ello podremos identificar formas de generar valor al detectar huecos en las necesidades o los deseos, problemas latentes o necesidades no atendidas, que podemos convertir en oportunidades para el negocio.

Las etapas que conforman el proceso de compra son:

- 1. Reconocimiento de la necesidad.** La necesidad puede activarse mediante estímulos internos o externos.
- 2. Búsqueda de información.** Los consumidores recuerdan experiencias pasadas, buscan información en medios publicitarios, piden recomendaciones a otros consumidores, entre otras formas

de búsqueda de información. Esta información les ayuda a generar alternativas para tomar la decisión de compra.

**3. Conducta de evaluación.** La información que recibe el consumidor permite aclarar y evaluar las alternativas de acuerdo con los atributos del producto, las creencias de marcas y la utilidad que asigna a cada atributo.

**4. Decisión de compra.** El consumidor llega a una decisión sobre qué, cómo y cuándo comprar.

**5. Sentimientos y conducta posterior a la compra.** Es el grado de *satisfacción* o *insatisfacción* que experimenta el consumidor después de probar el producto.

## La satisfacción de las necesidades del cliente

Cuando una empresa no logra crear una propuesta de valor para sus clientes, se reduce o minimiza la satisfacción de estos últimos. En tal caso, habrá clientes con escasa o nula lealtad, lo que generalmente conduce a una alta rotación de clientes. Es decir, la empresa es capaz de atraer clientes, pero no los retiene porque no logra satisfacer las expectativas de éstos y ofrecerles valor.

Esta situación genera altos costos de marketing, ya que la empresa debe hacer grandes esfuerzos en esta área para atraer a clientes nuevos y así remplazar a los que no regresan. En consecuencia, se registra un desempeño deficiente en el renglón de utilidades, lo que incrementa la presión por obtener resultados positivos en el corto plazo. Por otro lado, la mejor publicidad para un negocio es la recomendación que hace un cliente satisfecho a un cliente potencial. Y es la mejor publicidad, por la sencilla razón de que es gratuita y más creíble.

## El sustento de las decisiones en investigación de mercados

Para poder lograr los procesos de segmentación, de posicionamiento, de identificación de oportunidades de mercado y de análisis acerca de si la empresa tiene clientes satisfechos o no, debemos construir un sistema de información que nos permita sustentar las decisiones que se toman en información proveniente del mercado.

### **LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Por lo general, la información primaria (que se genera preguntando u observando directamente al consumidor) se somete al análisis de un especialista, quien diseña un plan *ad hoc* a la información que se requiera. Si no se cuenta con presupuesto para contratar estos servicios en forma completa, se puede encargar al personal de la empresa el diseño de la investigación y de los instrumentos de recolección de datos, y el levantamiento de la información en campo. Por ejemplo, se podría capacitar a los vendedores para aplicar cuestionarios o realizar entrevistas.

### **LA INTELIGENCIA DE MERCADOS**

No sólo es importante obtener información de los consumidores y clientes; también es vital obtener información de los competidores y de la industria en general. El sistema de información de marketing se configura a partir de la información interna de la empresa, de los reportes de investigación de mercados, y de la información de la competencia y de la industria en general.

Los clientes, los consumidores e incluso los proveedores pueden darnos sus opiniones de la competencia. En las ferias y exposiciones podemos darnos cuenta de qué cambios tecnológicos afectarán a la industria en el futuro inmediato; la lectura de revistas especializadas, y la asistencia a conferencias y congresos nos ayudan a mantenernos al tanto de lo que sucede en el entorno. Toda esta información debe recopilarse, evaluarse, clasificarse y distribuirse en la organización para una mejor toma de decisiones.



## La creación de valor para los clientes

Una de las ventajas de adoptar la orientación al mercado es que nos ayuda a enfocarnos en satisfacer las necesidades de los clientes. En un sentido más amplio, esto significa que la misión de la empresa es solucionar los “problemas” del cliente, más que ofrecer atributos del producto. En la medida en que una empresa sea capaz de ofrecer mejores soluciones al cliente, más cerca estará de la creación de valor para los consumidores. El negocio que ofrece la mejor solución a los problemas del cliente está creando valor para éste.

## Las fuentes de valor para el cliente

Los clientes están dispuestos a pagar por las soluciones que les provean valor. La ecuación de valor del cliente está definida por los beneficios recibidos menos los costos del producto. Así, existen dos grandes formas de agregar valor en esta ecuación: incrementar beneficios y reducir costos. Es posible desglosar más la ecuación de valor especificando los diferentes beneficios y costos implicados en ella.

Los beneficios asociados a un bien o servicio son de tres tipos: 1. Los beneficios de transacción son aquéllos asociados al desempeño del producto. Este último debe cumplir con lo que ofrece y hacerlo de la manera adecuada. 2. Los beneficios económicos se derivan de los ahorros en dinero, tiempo y espacio que el producto puede brindar. Sin embargo, algunas veces, estos beneficios de transacción y económicos no ayudan mucho a la diferenciación. Por ejemplo, todas las licuadoras licuan, todas las impresoras imprimen, etcétera, por lo que están en un rango similar de beneficios económicos. 3. Otros beneficios intangibles: son los beneficios del servicio asociados al producto, como garantías, entrega a domicilio, etcétera. Además, podemos agregar beneficios emocionales asociados a la experiencia de compra o de uso, a la apariencia estética del diseño y al estatus que representa el uso exclusivo o limitado para un grupo de consumidores.

Paralelamente, existen varios tipos de costos. El precio que se paga por el producto es el más evidente. Pero, además, están los costos de adquisición, los costos de uso, los costos de mantenimiento, los costos de propiedad e inclusive los costos asociados con la eliminación del producto después de consumirlo, o los costos ambientales por el uso del mismo.

## La administración de las herramientas de comercialización

### LA MEZCLA DE MARKETING

Se conoce como *mezcla de marketing* a la combinación de las diferentes variables que conforman la solución que se ofrece al cliente, lo que consiste en informarlo y persuadirlo de qué producto adquirir, dónde comprarlo y cuánto pagar por ello. Muchos ejecutivos se refieren a la mezcla como las cuatro “p”.

**Producto.** Éste puede clasificarse desde varias perspectivas: el producto genérico, que es un conjunto de beneficios esenciales; el producto tangible, que es el objeto físico que se compra; o el producto ampliado, que es el producto tangible más una serie de servicios que lo envuelven. Otros conceptos importantes respecto al producto incluyen la mezcla de producto, la marca, el empaque y el ciclo de vida.

La mezcla de producto está constituida por los diferentes productos que ofrece la compañía al consumidor. La amplitud de la mezcla del producto se deriva de las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa, mientras que la profundidad de la mezcla es el número promedio de productos por línea.

La marca es un elemento fundamental y diferenciador del producto. Las empresas usan la estrategia de marca con la finalidad de tener una imagen y un posicionamiento más claros en la mente del consumidor. El empaque no sólo preserva el producto, sino que es un elemento importante en la creación de imagen de marca, una clave para la promoción.

Todos los productos tienen un ciclo de vida comparable al de los seres vivos, y consta de *introducción, crecimiento, madurez y declinación*. Para diseñar las estrategias de mercado, es indispensable considerar la etapa en que se encuentra el producto en su ciclo de vida.

**Promoción.** Se define como el conjunto de esfuerzos de persuasión y comunicación que realiza la empresa. Incluye: a) La *publicidad*, que es una herramienta que sirve para familiarizar a los consumidores con el producto, para crear una buena imagen de la marca y la empresa, pero también para informar y atraer a los consumidores a la tienda. b) La *promoción de ventas*, que es un esfuerzo para reducir el precio o para dar regalos en el corto plazo con la finalidad de estimular la demanda. c) Las *relaciones públicas*, que es un esfuerzo de creación de buena reputación y buenas relaciones de la empresa con sus diferentes públicos.

**Precio.** La fijación de precios es una de las decisiones más complejas que se deben tomar en la empresa y que tiene una gran repercusión en la rentabilidad. Éste es un asunto delicado, ya que, si se establece un precio muy alto, se corre el riesgo de perder clientes; si el precio es muy bajo, tendrá efectos negativos en la rentabilidad.

Los factores que se deben considerar al fijar el precio son los factores demográficos, los psicológicos y la elasticidad de precios.

- *Demográficos.* Son las dimensiones de los segmentos que elegimos como mercado meta: número de personas que son posibles compradores, sus objetivos de compra, sus expectativas y valores al comprar, y su capacidad de compra, etcétera.
- *Perfiles psicológicos de los compradores.* Estos factores se relacionan con la motivación de compra de los consumidores. Por ejemplo, si un comprador busca identificarse con un grupo de consumidores, reaccionará ante el precio de un producto de una forma muy distinta a un comprador que, por el contrario, busca individualidad o exclusividad. Algunos consumidores asocian el precio a la calidad de un producto, lo que ocasiona diferencias en su disposición a adquirir ese bien. La familiaridad con el producto, la complejidad de éste y el hecho de que se pueda probar o demostrar en la tienda son elementos que afectan las respuestas al precio.
- *Elasticidad de los precios.* La elasticidad de precios es una métrica para determinar la sensibilidad de los compradores al precio. Esta métrica se calcula dividiendo los cambios relativos en la cantidad vendida entre los cambios relativos en los precios.

La empresa debe considerar cuidadosamente qué busca al fijar precios. Los objetivos más comunes son: lograr un determinado rendimiento de la inversión, igualar los precios de la competencia, conseguir cierta participación de mercado, lograr determinados márgenes de ganancia, penetrar un mercado, defender un territorio y posicionar un producto, entre otros. Además, se debe considerar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto, así como los objetivos de marketing y del negocio.

La estructura del mercado y el grado de rivalidad entre los competidores y sus reacciones son otros elementos vitales dentro de un modelo de fijación de precios.

**Plaza.** Un canal de distribución está constituido por un conjunto de organizaciones a través de las cuales se hacen llegar los bienes al consumidor final. En la mezcla de marketing la distribución se conoce como *plaza*. Los intermediarios desempeñan esta función de distribución en forma más eficiente que los fabricantes, ya que su función es servir de enlace entre la oferta y la demanda. Los fabricantes tienen la opción estratégica de vender directamente, o recurrir a uno o varios intermediarios. La elección depende de varios factores, como las características de los consumidores, del producto, de la competencia y de la empresa, el capital disponible y la rentabilidad que se plantea como objetivo.

## OTRAS VARIABLES

Algunos autores especializados en marketing sugieren la ampliación de las famosas cuatro “p” de la mezcla de marketing para incluir tres factores más que son relevantes para la comercialización en empresas de servicio. Esos factores son: *a) Personal*. Este factor se relaciona con la forma como son tratadas las personas, tanto empleados como clientes. *b) Planta física*, relacionada con el ambiente de las instalaciones físicas y la apariencia de los empleados, como los uniformes, por ejemplo. *c) Procesos*, un factor que se refiere a los procesos y sistemas que permiten a la empresa operar para la entrega del servicio.

## El plan de marketing para las pymes

Técnicamente, no debe haber diferencias entre un plan de marketing para una PYME y para empresas grandes. Sin embargo, es posible que en una empresa pequeña y mediana no existan antecedentes de la labor de planeación. En ese caso, el plan de marketing puede ser un buen punto de inicio para los procesos de planeación estratégica de la empresa.

Algunas de las características del plan de marketing son las siguientes. El plan debe asentarse por escrito y tener carácter formal. También debe incluir las metas y los objetivos, especificar las estrategias y la forma de evaluar su logro, precisar quiénes son los responsables y cuáles son los recursos con los que se cuenta, es decir, los presupuestos y procesos de control. Además, el plan de marketing debe revisarse periódicamente. Es fundamental comunicar el plan y revisarlo cada cierto tiempo, ya que las condiciones del mercado son cambiantes.

En la elaboración del plan deben participar las personas a cargo de las funciones clave de la empresa. El director de la empresa o, en su caso, el director de marketing, deben recopilar las opiniones del personal a cargo de las funciones clave sobre las tendencias del mercado.

El plan de marketing ayuda a la toma de decisiones en tanto que facilita el proceso, porque obliga a una revisión del entorno donde opera la empresa, a hacer un seguimiento de los cambios en el entorno, y a visualizar y jerarquizar los objetivos. También ayuda a determinar los recursos disponibles para alcanzar las metas y los objetivos, los medios mediante los cuales se alcanzarán, y lo que sucederá si éstos no se alcanzan.

Entre los elementos del plan de marketing tenemos:

*a) El análisis de la situación.* El análisis externo implica reflexionar sobre el efecto de lo que va a suceder en el ambiente de negocios de la empresa en relación con los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales. Por ejemplo, es necesario analizar los cambios demográficos del mercado, la distribución del ingreso de la población y el grado de adopción de determinada tecnología.

El análisis de la situación interna de la empresa incluye la descripción de la situación de la compañía desde el punto de vista comercial. Esto implica describir la estrategia de productos, la historia de ventas, la estructura comercial, las políticas y estrategias de precios, los medios en los que se ha llevado a cabo el plan de comunicación, los canales de distribución que se utilizan, y la evaluación de los resultados.

*b) La posición competitiva.* Se debe realizar una recopilación de la información del mercado que nos permita identificar a los principales competidores directos e indirectos de la empresa. También hay que describir la estructura competitiva del mercado: determinar su tamaño total, conocer quiénes son los principales competidores, sus estrategias y participaciones de mercado, para identificar la posición competitiva de cada uno.

Los incisos *a)* y *b)* forman parte del diagnóstico de la situación actual. La empresa evalúa el grado de atractivo del mercado y qué posición ocupa dentro de éste. Una forma de precisar este

análisis es realizar un análisis de fortalezas y debilidades —situación interna— y oportunidades y amenazas —situación externa— conocido como análisis FODA (por las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Entender y aplicar los procesos de segmentación, posicionamiento y selección de mercado meta son actividades clave en esta parte del plan.

c) *Los objetivos de marketing.* Una vez que conocemos la situación actual, es momento de decidir hacia dónde se dirige la organización. Los objetivos de marketing tienen que ser congruentes con los objetivos corporativos. Los objetivos se expresan en términos cuantitativos, por ejemplo: lograr el 20% de la participación en el mercado X para el año 2010. Por lo general, los objetivos incluyen un verbo de acción (alcanzar, incrementar, etcétera), un resultado esperado en términos cuantitativos, y un plazo de ejecución. No obstante, también existen objetivos cualitativos, por ejemplo, mejorar la imagen de marca de la empresa.

d) *La selección del mercado meta.* Un punto clave para realizar un análisis de mercado es delimitar el segmento o segmentos para los que se diseña la estrategia de marketing. Con base en los procesos de segmentación, posicionamiento y *targeting*, se determina el mercado meta o mercado objetivo.

Este mercado meta es el grupo de consumidores a quienes elegimos como blanco para dirigir la estrategia de comercialización. Las estrategias son los medios fundamentales a través de los cuales vamos a lograr los objetivos.

Las estrategias funcionales se relacionan directamente con la mezcla de marketing:

- **Producto.** En este caso, la estrategia consiste en elegir la gama y la profundidad de los productos, la marca, el empaque, el diseño, etcétera.
- **Precio.** Se establece la política de precios y descuentos; se determinan los métodos de fijación de precios respecto a los objetivos de mercado.
- **Plaza.** Se determina la estrategia de distribución más apropiada, el tipo de canal, la relación con los intermediarios, si se opta por canales exclusivos o no, etcétera.
- **Promoción.** Se establece el tipo de comunicación externa e interna que se desea alcanzar, se determinan los públicos a quienes se dirige la comunicación, se eligen los medios, se verifica si se logró la imagen deseada, etcétera.

e) *Las métricas de desempeño y los controles.* Para lograr un adecuado control de presupuestos y tener la posibilidad de realizar la evaluación del plan, es necesario incluir las métricas de desempeño que se utilizarán. Las métricas más comunes se expresan en términos monetarios (pesos, dólares) y de volumen (unidades de productos). Recientemente, se han incluido también en la métrica de los clientes factores como el número de clientes, el costo de adquisición de éstos, el costo de retención de clientes y su grado de satisfacción, entre otros.

**CONCLUSIÓN** El marketing es una función que permite enfocar los esfuerzos de la empresa en satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes de mejor manera que la competencia, con el propósito de atraer y retener a los clientes y así lograr los objetivos de rentabilidad del negocio. Los principios, conceptos y modelos de marketing se aplican por igual a cualquier organización sin importar su tamaño. Sin embargo, el reto de las empresas pequeñas y medianas es lograr sus objetivos de mercado con menores recursos que las grandes empresas. Esto las obliga a ser más creativas y más flexibles en la ejecución del plan de marketing.

La función del marketing es crear, comunicar y entregar intercambios que sean de valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general. Esta tarea no implica que exista un marketing especial para las pequeñas y las medianas empresas. Por el contrario, los procesos son los mismos, pero se tienen que lograr los objetivos con mucha creatividad, ya que las PYMES tienen recursos más limitados que las grandes empresas.

Entre los principales conceptos que se deben conocer para una gestión de marketing eficiente están los procesos de segmentación, posicionamiento y establecimiento del mercado meta. De las decisiones que se tomen en estos tres rubros se derivará la aplicación de las herramientas de comercialización conocidas como las cuatro “p” del marketing. Es decir, se tomarán las decisiones de precio, producto, plaza y promoción.

El plan de marketing es un documento escrito donde se plasman las decisiones que ha tomado la empresa respecto a la aplicación de estas herramientas para el logro de los objetivos de marketing. También en este documento se especifican los recursos que se destinarán para poner en marcha el plan, y se detallan los controles y las contingencias. Por lo regular, el alcance del plan es anual, aunque se debe revisar cada tres meses para ajustarlo a lo que ocurre en el ambiente.

## Conceptos clave

- Marketing
- Mercado meta
- Mezcla de marketing
- Orientación al mercado
- Plan de marketing
- Posicionamiento
- Segmento de mercado

## Preguntas

1. ¿Qué es el marketing? ¿Es equivalente a ventas? ¿Cuáles son los principios fundamentales del marketing?
2. ¿Se requiere de un marketing especial para las PYMES? ¿Funcionan los principios, los modelos y las herramientas del marketing en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño?
3. ¿Cuál es la importancia de la segmentación, el posicionamiento y la elección del mercado meta?
4. ¿Cómo se aplican las herramientas de comercialización o las cuatro “p” de la mezcla de marketing a su negocio?
5. ¿Cuáles son los elementos esenciales de un plan de marketing?

## Referencias

- Best, Roger J. (2005). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2006). *Principles of Marketing*, 11a. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey.
- Peter, J. Paul (1998). *Mercadotecnia para no conocedores*, McGraw-Hill, México.

## Cómo sacar ventaja de una crisis

### Preguntas

1. Elabore un plan de marketing para la empresa Micro Tecnologías en Movimiento.
2. Evalúe las estrategias de comercialización que ha seguido la empresa para *Manocashflow*.
3. ¿Qué recomendaciones haría usted al señor García sobre sus planes de expansión?

Alejandro García, fundador y director general de la empresa Micro Tecnologías en Movimiento, se percató de lo complicado que es para algunas personas el manejo de sus propias finanzas. Detectar esta necesidad desembocó en la creación de una empresa dedicada a apoyar a los individuos a mejorar el manejo de sus finanzas personales. Esta empresa, fundada en Monterrey Nuevo León, respondió a la necesidad detectada en el mercado con el lanzamiento, a mediados del 2008, del programa informático *Manocashflow*, de su invención, para la administración de las finanzas personales.

El producto tardó dos años en materializarse; se diseñó considerando las conductas de compra y los gastos más comunes de este segmento de la población. Tiene un catálogo de cuentas sencillo y personalizable. Los beneficios que ofrece el software son diversos: por ejemplo, permite el control de las tarjetas de crédito, medir consumos y ahorros en la compra de artículos, como gasolina o las cuentas en restaurantes. Se ofrece al mercado en español, pero se planea lanzar pronto una versión en inglés y otra en portugués.

*Manocashflow* se comercializa por medio de una página de Internet, se puede instalar en computadoras de escritorio, en PDA, en Windows Mobile, y se planea extender la instalación a Iphone y Mac próximamente. El software se comercializa a un precio de 499 pesos mexicanos.

García declaró recientemente al periódico *El Norte* que “con la crisis, la preocupación por un buen manejo de las finanzas personales se ha incrementado sustancialmente entre los ejecutivos y las pequeñas empresas”. Entre los planes de la empresa se cuentan: exportar su software a través de sitios como Google, con un descuento del 50% para las empresas, y se planea ofrecerlo a los estudiantes universitarios con un precio más atractivo.

# Capítulo 19

## La calidad en el servicio de las PYMES

ROGERIO DOMENGE

*Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Explicar el concepto y la importancia de la calidad en el servicio de las PYMES en la actualidad.
- Reconocer los principales elementos que constituyen el sistema de calidad en el servicio.
- Reconocer los principales modelos de calidad en el servicio y de sus repercusiones.
- Diseñar y aplicar instrumentos de medición de la calidad en el servicio.
- Analizar los datos resultantes de la medición de la calidad en el servicio.
- Realizar recomendaciones sobre las acciones que pueden adaptarse para mejorar el sistema de calidad en el servicio de las PYMES.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo y se enfrentan a clientes mucho más conscientes y exigentes. Tal situación ha propiciado que estas empresas muestren una atención más cuidadosa y planeada a la forma en que tratan a sus clientes, considerando sistemas integrales de calidad en el servicio.

Con el objetivo de diseñar y establecer mejores sistemas de calidad en el servicio, resulta fundamental conocer los elementos que constituyen tales sistemas, los principales modelos que diversos autores han desarrollado para comprenderlos, y las diferentes formas básicas para medirlos, analizarlos, mejorarlos, darles seguimiento y obtener información útil en forma continua. Todo esto servirá como base objetiva para mejorar la calidad en la toma de decisiones orientada a un mejor desempeño.

## ¿Qué es la calidad en el servicio?

Existe una gran cantidad de definiciones de calidad en el servicio (Reeves y Bednar, 1994). Sin embargo, se puede decir que, en general, cada definición apunta a una idea común, es decir, a una evaluación o percepción del nivel de servicio por parte del cliente que lo recibe. Se entiende por servicio el conjunto de acciones, procesos, esfuerzos, acuerdos, respuestas, actitudes y desempeños intangibles (es decir, no físicos) que el cliente recibe del proveedor.

De acuerdo con Parasuraman (1988), la calidad en el servicio “es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad del desempeño de una organización, la cual se define como la diferencia entre los niveles percibidos y esperados de servicio”.

Cronin y Taylor (1992) consideran que la calidad en el servicio es un concepto abstracto y difícil de definir y medir; sin embargo, la identifican como “una evaluación basada en el desempeño percibido en el proceso y en el resultado de la prestación del servicio, el cual afecta la satisfacción de los clientes y, a la vez, afecta la intención de comprar”.

Hoffman y Batenson (2002) definen a la calidad en el servicio como “una actitud formada por una evaluación del desempeño de largo plazo, a diferencia de la satisfacción del consumidor, la cual es una medida de una transacción de corto plazo”. Esta actitud se basa en las expectativas del consumidor.

Sin embargo, ¿de qué depende la evaluación o la percepción de la calidad en el servicio por parte del cliente? Como se observa en las definiciones presentadas anteriormente, esta percepción es una “evaluación subjetiva del cliente, que toma en cuenta lo que la empresa puede ofrecer y de hecho ofrece [en relación con] lo que el cliente quiere o espera” (Domenge e Iza, 2008). La evaluación de la calidad depende de una comparación que el cliente realiza entre sus expectativas y el desempeño del servicio o resultado recibido (figura 19.1).

El cliente realiza la comparación presentada en la figura 19.1 de forma interna, es decir, comparando subjetivamente y, en general, de forma inconsciente, el desempeño o nivel del servicio



**Figura 19.1** Concepto básico de la percepción de la calidad en el servicio

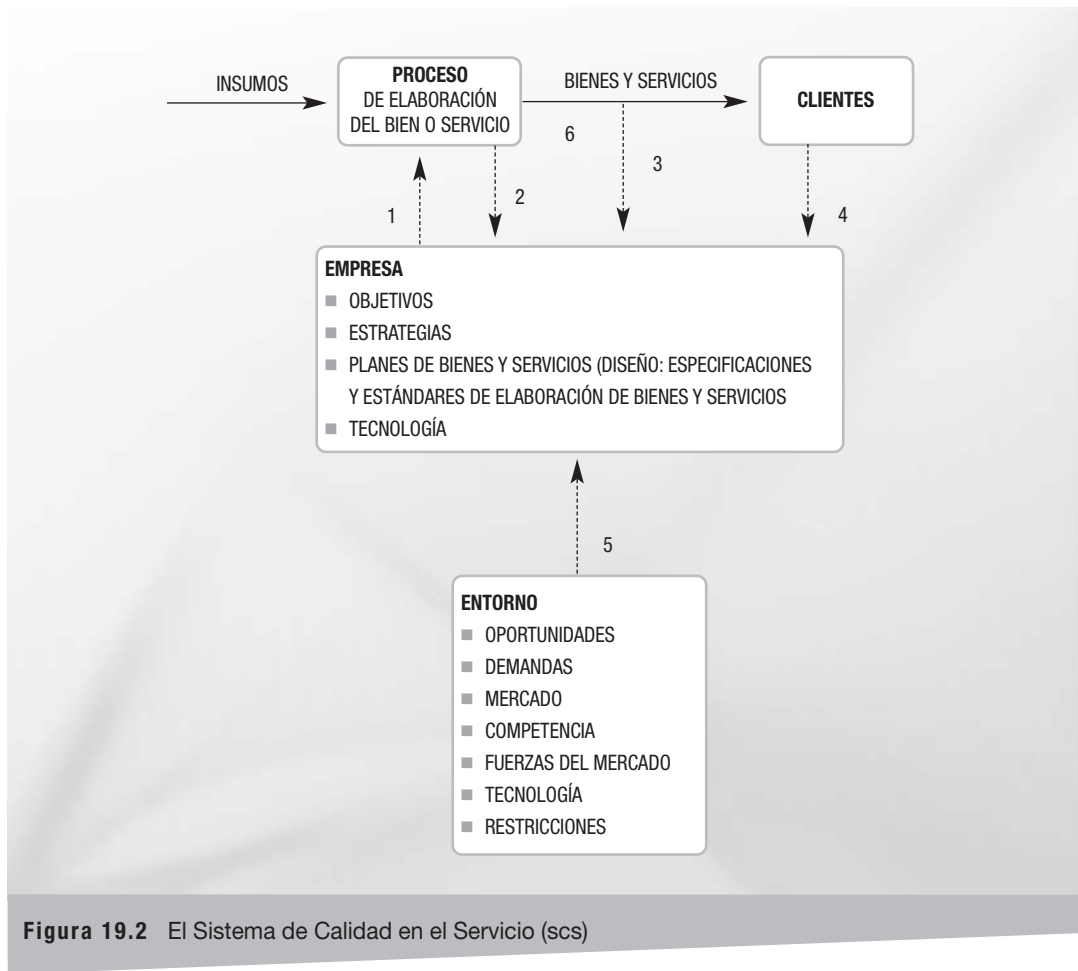


recibido con las expectativas que tenía antes de recibirlo. En este capítulo se presentan algunos modelos que consideran explícita e implícitamente esta comparación.

## Principales elementos que constituyen el sistema de calidad en el servicio

A partir de las definiciones de calidad en el servicio que hemos presentado, es posible identificar los elementos que constituyen un Sistema de Calidad en el Servicio (SCS). Para ello, se considera tanto el servicio puro, en el cual el cliente no recibe un objeto físico o tangible, y el servicio híbrido, en el cual el cliente recibe el servicio en sí y un producto o algo tangible (por ejemplo, un automóvil, comida, un libro en una universidad, la colocación de amalgamas por parte de un dentista, una póliza de garantía, etcétera). Resulta indispensable identificar estos elementos al diseñar o rediseñar un SCS, con la finalidad de emprender acciones que permitan mejorar el desempeño de dicho sistema. Tales elementos son:

- La *empresa* o el proveedor del servicio, es decir, la entidad que vende un bien o servicio. Esta empresa debe haber diseñado el bien, el servicio o una combinación de ambos, en función de sus clientes meta en primera instancia, pero también de acuerdo con sus objetivos estratégicos, de las características del mercado en el que se desenvuelve, de sus competidores, de la tecnología adecuada para su elaboración, y de las normas y la legislación correspondientes.
- El *entorno* y sus influencias (figura 19.2, flecha 5) en la empresa, los cuales guían sus objetivos, estrategias, plan de bienes y servicios con sus diseños, especificaciones y estándares de elaboración, y la tecnología a utilizar.
- El *servicio* que se ofrece (figura 19.2, flecha 6), su diseño y su proceso de elaboración en función de los objetivos de la empresa (flechas 1 y 2), ya sea un servicio puro (bancario, de limpieza, atención en un hospital, etcétera) o un servicio híbrido, que va acompañando a un producto (por ejemplo, una garantía, atención a quejas y problemas, mantenimiento del producto, refacciones, apoyo y facilidad de la instalación, apoyo y manuales de uso, facilidad y apoyo en la instalación, y facilidad de uso y funcionamiento).
- La *calidad* con la que se ofrece el servicio representa el nivel con el cual se cumplen las especificaciones o características y los estándares establecidos en su diseño, implementación y entrega (figura 19.2, flechas 2 y 3); esto incluye también las instalaciones y la capacitación de los empleados. Tales especificaciones se determinan combinando las estrategias de negocio del proveedor con las demandas del cliente, e identificando las características fundamentales que se deben tomar en cuenta en el diseño del servicio.
- El *consumidor* que recibe el servicio es el cliente que adquiere el bien o servicio. El consumidor tiene ciertas expectativas en cuanto a la calidad del servicio que piensa consumir. Este nivel de expectativas está determinado por una gran cantidad de factores, como su experiencia en el uso de servicios similares, los estándares de la competencia, la reputación de la compañía, la publicidad realizada por la empresa, el precio del bien o servicio, etcétera.
- El *juicio* o la *evaluación* que el consumidor realiza acerca de la calidad del servicio (figura 19.2, flecha 4). El resultado es la medida percibida del desempeño del proveedor del servicio y del servicio en sí. Esta evaluación implica todo un sistema de medición que hace un seguimiento de forma periódica de las percepciones del cliente y sirve de retroalimentación para la toma de decisiones. El instrumento de medición generalmente es un cuestionario que el cliente responde después de haber recibido el servicio, ya sea por escrito o por algún medio electrónico (a través de Internet), telefónico o por correo tradicional, o bien, en el departamento de quejas, o a través de sesiones de grupo, entrevistas o compradores encubiertos.



**Figura 19.2** El Sistema de Calidad en el Servicio (scs)

La determinación explícita de cada uno de los elementos del SCS, especificando y midiendo todos sus componentes, permite su rediseño sistemático. El objetivo será adecuar las especificaciones del servicio a las demandas del cliente y del entorno; de esta forma, se podrá asegurar que se desarrolle el servicio, cumpliendo con dichas especificaciones. La consecuencia será que el cliente evaluará el servicio adecuadamente.

## Modelos de calidad en el servicio

Existen varios modelos que sirven para comprender mejor qué es la calidad en el servicio y cuáles son sus componentes. Estos modelos también sirven de base para diseñar los instrumentos de medición o cuestionarios, los cuales permiten a los responsables del SCS efectuar un seguimiento periódico y, en caso necesario, diseñar y emprender acciones correctivas que permitan evitar desviaciones y mejorar el desempeño. A continuación se presentan tres de los principales modelos de calidad en el servicio que pueden utilizar con éxito las PYMES:

- El modelo de los tres factores
- El modelo SERVQUAL de cinco factores
- El modelo SERVPERF de cinco factores

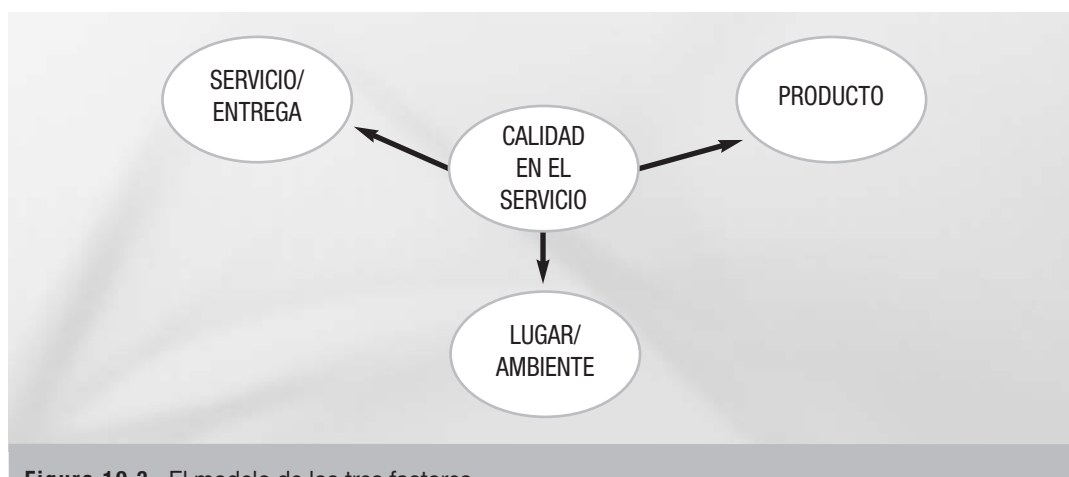
Analicemos cada uno de estos modelos.

1. El modelo de los tres factores de Rust y Oliver (1994) supone que la calidad percibida en el servicio está compuesta por tres elementos básicos (figura 19.3):

- El *servicio en sí mismo*, constituido por una serie de procesos que llevan a la entrega o realización del servicio o contacto de la empresa con el cliente, a través de los empleados o de cualquier otro medio, como el electrónico, telefónico o postal.
- El *producto físico que recibe el cliente*, diseñado de acuerdo con las especificaciones y los estándares planeados en la empresa.
- El *lugar, ambiente y entorno* en el que el cliente recibe el servicio y/o producto.

La combinación en el nivel de calidad de estos tres elementos constituye la base de la percepción del cliente acerca del servicio. Un ejemplo podría ser un restaurante, en el cual el servicio corre a cargo de la persona que recibe al cliente y lo conduce a la mesa, el capitán o el responsable de tomar la orden, los meseros que sirven los alimentos y traen la cuenta, y el cajero en el proceso de cobro. El producto son los alimentos y las bebidas que consume el cliente. El lugar y el ambiente están constituidos por las instalaciones físicas y la decoración, la música, la ambientación, los entretenimientos, etcétera, que tiene el restaurante.

La ventaja principal del modelo de los tres componentes es que es un modelo sencillo que se puede adaptar fácilmente a las PYMES. Además, este modelo supone una evaluación directa del nivel de servicio recibido (Brady y Cronin, 2001), suponiendo que la comparación entre éste y las expectativas del cliente se realiza internamente.



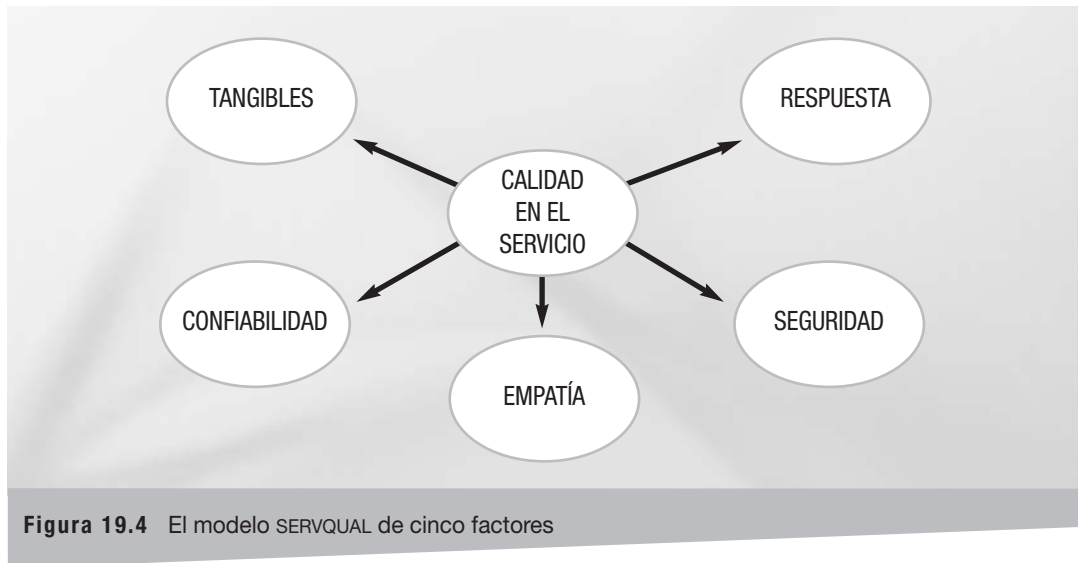
**Figura 19.3** El modelo de los tres factores

Fuente: Adaptado de Rust y Oliver (1994).

2. El modelo SERVQUAL de cinco factores de Parasuraman (1991) es un modelo más detallado que el de los tres componentes de Rust y Oliver. Este modelo supone que la calidad en el servicio está constituida por cinco factores básicos (figura 19.4):

- *Tangibles*: La apariencia de las instalaciones, de los equipos, el entorno/ambiente y del personal.
- *Confiabilidad*: La habilidad de la empresa y sus sistemas, procesos y empleados para realizar el servicio de modo correcto y confiable.
- *Respuesta*: La disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y brindar un servicio adecuado y rápido.

- *Seguridad*: Los conocimientos y las habilidades que muestran los empleados, con el objetivo de proyectar credibilidad y ganar confianza.
- *Empatía*: El nivel de atención personalizada que ofrece la empresa y sus empleados a sus clientes.



Fuente: Adaptado de Parasuraman (1991).

La percepción del cliente de la combinación de estos cinco factores determina el nivel de calidad en el servicio ofrecido. Por ejemplo, en el caso de un hotel, el factor tangible estaría constituido por las instalaciones, que incluyen desde el estacionamiento, los medios de transporte, la entrada, la recepción, la conserjería, los pasillos, las habitaciones y los baños con su mobiliario. También estaría compuesto por elementos del ambiente, como los materiales y colores utilizados en las instalaciones, los motivos, el diseño, la decoración y la música ambiental. Los uniformes de los empleados y de los conductores de transportes, de las amas de llaves, del personal de intendencia y de los meseros también constituyen elementos tangibles.

La confiabilidad se reflejaría en la efectividad de todos los procesos que ofrece el hotel; por ejemplo, el registro, el seguimiento de la cuenta y saldo de cada cliente, el sistema de reclamaciones, el proceso de ordenar servicio a la habitación, la liquidación de la cuenta, etcétera.

La capacidad de respuesta del hotel se percibe en la disposición y la voluntad de los empleados para responder y guiar con eficiencia al cliente, al darle información útil, ayuda adecuada y rápida, y brindarle un servicio ágil cuando lo solicite (por ejemplo, servicio rápido de comedor a la habitación, instalación de una cama adicional, arreglo de algún desperfecto en la habitación, y conseguir un taxi o un guía rápidamente).

La seguridad, referida a los conocimientos y habilidades mostrados por los empleados en el desempeño de sus labores, puede ir desde el conocimiento de cómo utilizar el sistema de registro de clientes o de cobro de su saldo, hasta, por ejemplo, recomendar sitios de interés turístico con explicaciones adecuadas, alimentos, bebidas o actividades de recreación. Todo ello proyecta credibilidad y confianza si se realiza con el conocimiento y la capacitación adecuados.

La empatía se refiere a la identificación mental y afectiva del empleado con el cliente, es decir, al nivel de atención personalizada que ofrecen la empresa y sus empleados, al considerar al cliente como un individuo con necesidades y gustos particulares. En el caso del hotel, la empatía se manifiesta cuando el cliente requiere de ciertas atenciones médicas, físicas o de entretenimiento especiales.

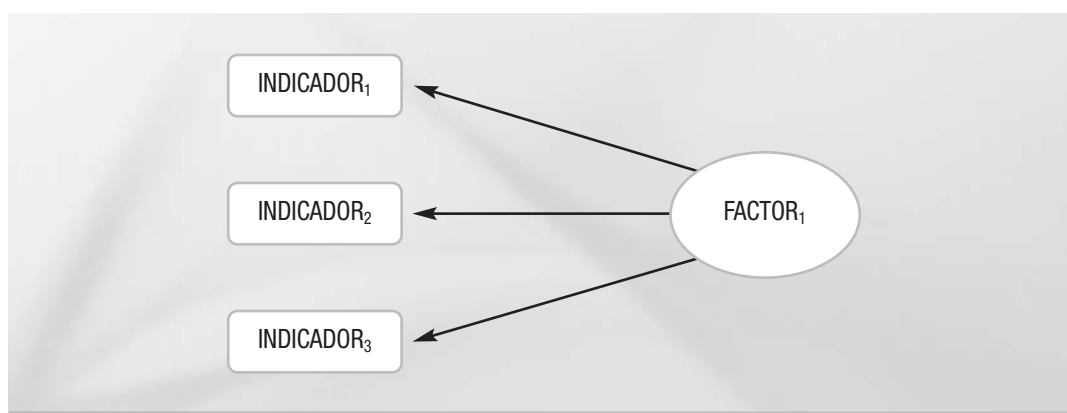
3. El modelo SERVPERF de cinco factores de Cronin, Steven y Taylor (1992) surge como una alternativa al modelo SERVQUAL de cinco factores, aunque sigue la misma estructura de este último. Sin embargo, el SERVQUAL se basa en la teoría de las diferencias explícitas entre las expectativas y el desempeño, mientras que el SERVPERF se fundamenta en el supuesto de que la calidad en el servicio se puede identificar de una manera más adecuada, utilizando mediciones directas tan sólo del desempeño del servicio. Existe cierta controversia entre los seguidores de uno y otro modelo; no obstante, se ha probado que los dos son útiles para medir los niveles de calidad en el servicio.

## Medición de la calidad en el servicio

Entre los modelos conceptuales presentados anteriormente y la información que sirve de base para la toma de decisiones, se encuentra la delicada actividad de medir la calidad en el servicio (figura 19.2, flecha 4). Es conveniente que esta medición se institucionalice mediante un sistema de información integral, que permita monitorear periódicamente al cliente, al servicio, al entorno y al proceso de elaboración del servicio o producto (figura 19.2, flechas punteadas).

Al tratar con los *factores* de los modelos de calidad en el servicio, se está hablando de conceptos complejos que no se pueden medir directamente, ya que se encuentran en un nivel teórico o conceptual. Para medirlos, es necesario *operacionalizarlos*, lo cual implica determinar las variables que pueden observarse a un nivel empírico y la escala con la cual se va a medir. Cada pregunta de un cuestionario está formulada con base en una variable observada de medición o indicador.

En general, al operacionalizar factores en el área de marketing se utilizan varios indicadores que reflejan sus diferentes aspectos (figura 19.5), ya que este tipo de factores suelen ser multifacéticos y, por lo tanto, complejos. Por ejemplo, en el modelo SERVQUAL, al referirnos al factor de empatía, nos podríamos hacer preguntas como: ¿qué entendemos por empatía?, ¿cómo se manifiesta la empatía del empleado?, ¿qué aspectos de la empatía son importantes para el cliente?, ¿qué variables y cuántas vamos a considerar?, y ¿cuáles preguntas podemos formular para captar adecuadamente el factor de empatía?



**Figura 19.5** Relación entre un factor y sus indicadores o variables observadas

En el proceso de medición se deben tomar varios elementos para que realmente se logre medir lo que se pretende (validez) con una consistencia adecuada (confiabilidad) y con ciertos márgenes de error aceptables. Al diseñar un nuevo cuestionario, resulta imprescindible considerar estos aspectos y probar su validez y confiabilidad mediante la aplicación de técnicas psicométricas (Nunnally y Bernstein, 1994). Sin embargo, existen cuestionarios ya diseñados considerando modelos específicos, que se han probado estadísticamente.

En el caso del modelo de los tres componentes de Rust y Oliver, se utilizan tres indicadores para cada uno de los tres factores que integran el modelo. En el anexo 1 de este capítulo se muestra una operacionalización de este modelo, cuyas preguntas base constituyen el cuestionario que se aplicará. Cada factor y sus correspondientes preguntas (indicadores) se presentan en la tabla 19.1. Es importante hacer notar que el cuestionario del anexo 1 es una base que necesita adaptarse al tipo de PYME específica en la cual se vaya a utilizar.

**Tabla 19.1** Factores e indicadores en el modelo de Rust y Oliver

<b>Factor</b>	<b>Pregunta (indicador)</b>
Lugar/ambiente	1, 4, 7
Servicio/entrega	2, 5, 8
Producto	3, 6, 9

El modelo SERVQUAL mide explícitamente el desempeño y las expectativas. Para ello, se aplican dos cuestionarios; el primero antes de recibir el servicio, con el objetivo de medir las expectativas del cliente, y el segundo, después de haberlo recibido, para medir los niveles de calidad percibidos. Los anexos 2 y el 3 presentan los cuestionarios SERVQUAL, compuestos de 22 preguntas, que se utilizan como base para medir las expectativas y las percepciones, respectivamente. Aunque estos cuestionarios se pueden aplicar a las PYMES, resulta interesante comentar que también existen cuestionarios SERVQUAL simplificados, los de Kettinger y Lee (1997) o Teas (1993), para casos que requieran menos precisión o cuando se cuente con menos tiempo de aplicación. Cabe mencionar que es necesario adaptar las preguntas al tipo de servicio que ofrece la PYME. En la tabla 19.2 se presentan los cinco componentes de este modelo y sus correspondientes indicadores o números de preguntas.

**Tabla 19.2** Factores e indicadores en el modelo SERVQUAL y SERVPERF

<b>Factor</b>	<b>Pregunta (indicador)</b>
Tangibles	1, 2, 3, 4
Confiabilidad	5, 6, 7, 8, 9
Respuesta	10, 11, 12, 13
Seguridad	14, 15, 16, 17
Empatía	18, 19, 20, 21, 22

El modelo SERVPERF mantiene la misma estructura de los cinco componentes del modelo SERVQUAL (tabla 19.2). El cuestionario base para este modelo se presenta en el anexo 3, y sirve para medir directamente la percepción del desempeño en cuanto a la calidad en el servicio.

La utilización de dos cuestionarios en el modelo SERVQUAL tiene dos inconvenientes: primero, la aplicación de manera confiable en ciertos tipos de PYMES tal vez sea un proceso largo, tedioso y difícil; y segundo, al aplicar el primer cuestionario se establece un nivel de referencia que podría sesgar la percepción real del cliente que evalúa la calidad en el servicio.

El modelo y los cuestionarios SERVPERF y SERVQUAL se han aplicado a varios tipos de empresas de servicio y se han validado desde el punto de vista psicométrico a niveles aceptables y en varios giros de empresas de servicio [Parasuraman (1991), Cronin y Taylor (1992), Bojanic y Rosen (1994), Parasuraman *et al.* (1994), Brady y Cronin (2001)], como hoteles, restaurantes, servicios financieros, lavanderías, empresas y departamentos de informática, compañías de seguros, compañías de teléfonos, restaurantes de comida rápida, centros de fotografía, parques de diversiones y empresas de control de plagas, entre otras.

## Análisis de los datos

En los tres modelos considerados en este capítulo se realiza un análisis de medias o promedios de los factores, lo cual se puede llevar a cabo, de manera sencilla, en cualquier tipo de hoja electrónica de datos. Se debe crear una tabla de codificación de datos en la cual los sujetos que contestaron el cuestionario se anotarán en los renglones, mientras que en las columnas se anotarán las respuestas para cada uno de los indicadores ( $I_i$ ) que constituyen las preguntas consideradas.

En el caso del modelo de los tres factores, se tiene la primera columna del folio de cada cuestionario y los nueve indicadores ( $I_i$ ), y se obtiene una variable promedio que representa cada factor ( $F_i$ ), promediando las respuestas de cada sujeto para cada pregunta correspondiente a cada factor. El factor 1, *lugar/ambiente*, está compuesto por los indicadores 1, 4 y 7. El factor 2, *servicio/entrega*, por los indicadores 2, 5 y 8, y el factor 3, *producto*, por los indicadores 3, 6 y 9. La figura 19.6 muestra la estructura de la tabla de codificación y las tres nuevas variables promedio, una para cada factor. Los valores de las contestaciones para cada sujeto van del 1 al 5, como se indica en el anexo 1.

Folio	$I_{1,i}$	$I_{2,i}$	$I_{3,i}$	$I_{4,i}$	$I_{5,i}$	$I_{6,i}$	$I_{7,i}$	$I_{8,i}$	$I_{9,i}$	$FP_{1,i}$	$FP_{2,i}$	$FP_{3,i}$
i												
1	$I_{1,1}$	$I_{2,1}$	$I_{3,1}$	...	...	...	...	...	...	$FP_{1,1}$	...	...
2	$I_{1,2}$	$I_{2,2}$	...	...					...	...	...	...
3	$I_{1,3}$	$I_{2,3}$	...	...				...	...	...	$FP_{2,3}$	...
4	...	...							...	...	...	...
5	...	...	...	...	...				...	...	...	$FP_{3,5}$
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
N	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
										$PPF_1$	$PPF_2$	$PPF_3$

Figura 19.6 Tabla de captura, codificación y análisis en hoja electrónica

Se utilizan las siguientes ecuaciones para el cálculo de cada uno de los tres factores percibidos por sujeto  $i$ . Hay que ver las flechas en la figura 19.6 para el cálculo de cada factor.

$$\text{Lugar/ambiente:} \quad FP_{1,i} = (I_{1,i} + I_{4,i} + I_{7,i}) / 3$$

$$\text{Servicio/entrega:} \quad FP_{2,i} = (I_{2,i} + I_{5,i} + I_{8,i}) / 3$$

$$\text{Producto:} \quad FP_{3,i} = (I_{3,i} + I_{6,i} + I_{9,i}) / 3$$

Finalmente, se calcula la percepción global por factor promediando el total ( $N$ ) de evaluaciones ( $i$ ) para cada uno de los tres factores ( $j$ ).

$$PFP_j = \sum FP_{j,i} / N$$

Los tres números finales representan la percepción de calidad en el servicio para cada uno de los tres factores del modelo de los tres componentes.

En el caso del modelo SERVQUAL, se obtienen los promedios de las evaluaciones de cada uno de los cinco factores, para cada uno de los dos cuestionarios. Por último, esos promedios se comparan para identificar las fuerzas y las debilidades en la percepción de la calidad en el servicio, en función del signo resultante de la comparación o resta de promedios. Estas operaciones siguen el mismo esquema de la hoja de cálculo presentada en la figura 19.6, con la diferencia de que existen 22 indicadores y cinco factores.

Los promedios para cada factor se obtienen calculando los promedios de las respuestas; para ello, se consideran todos los sujetos en la muestra y todas las preguntas correspondientes a cada uno de los cinco factores. A continuación, se presentan las ecuaciones a utilizar en este procedimiento. Es necesario ajustar las respuestas a las preguntas con signo ( $-$ ) de acuerdo con  $= (6 - \text{respuesta})$ , ya que estas preguntas fueron planteadas en un sentido inverso o negativo.

■ Factor de tangibles ( $j = 1$ ):

$$\text{Percibido} \quad FP_{1,i} = (IP_{1,i} + IP_{2,i} + IP_{3,i} + IP_{4,i}) / 4$$

$$\text{Expectativas} \quad FE_{1,i} = (IE_{1,i} + IE_{2,i} + IE_{T3,i} + IE_{T4,i}) / 4$$

■ Factor de confiabilidad ( $j = 2$ ):

$$\text{Percibido} \quad FP_{2,i} = (IP_{5,i} + IP_{6,i} + IP_{7,i} + IP_{8,i} + IP_{9,i}) / 5$$

$$\text{Expectativas} \quad FE_{2,i} = (IE_{5,i} + IE_{6,i} + IE_{7,i} + IE_{8,i} + IE_{9,i}) / 5$$

■ Factor de respuesta ( $j = 3$ ):

$$\text{Percibido} \quad FP_{3,i} = (IP_{10,i} + IP_{11,i} + IP_{12,i} + IP_{13,i}) / 4$$

$$\text{Expectativas} \quad FE_{3,i} = (IE_{R10,i} + IE_{11,i} + IE_{12,i} + IE_{13,i}) / 4$$

■ Factor de seguridad ( $j = 4$ ):

$$\text{Percibido} \quad FP_{4,i} = (IP_{14,i} + IP_{15,i} + IP_{16,i} + IP_{17,i}) / 4$$

$$\text{Expectativas} \quad FE_{4,i} = (IE_{14,i} + IE_{15,i} + IE_{16,i} + IE_{17,i}) / 4$$

■ Factor de empatía ( $j = 5$ ):

$$\text{Percibido} \quad FP_{5,i} = (IP_{17,i} + IP_{18,i} + IP_{19,i} + IP_{21,i} + IE_{22,i}) / 5$$

$$\text{Expectativas} \quad FE_{5,i} = (IE_{18,i} + IE_{19,i} + IE_{20,i} + IE_{21,i} + IE_{22,i}) / 5$$

Se calcula la percepción y la expectativa global por factor, promediando el total ( $N$ ) de evaluaciones ( $i$ ) para cada uno de los cinco factores ( $j$ ).

$$PFP_j = \sum FP_{j,i} / N$$

$$PFE_j = \sum FE_{j,i} / N$$



Al restar los dos promedios de cada uno de los cinco factores, se obtiene la discrepancia entre la calidad en el servicio percibida y la esperada. La ecuación que se aplica para cada uno de los cinco factores es:

$$D_j = PFP_j - PFE_j$$

donde

$D_j$ : Discrepancia en el factor  $j$

$PFP_j$ : Promedio del factor  $j$  percibido

$PFE_j$ : Promedio del factor  $j$  expectativas

Si la discrepancia es positiva, se está ofreciendo una mayor calidad en el servicio de la esperada. Sin embargo, si la discrepancia es negativa, se estará ofreciendo un nivel de calidad en el servicio menor a lo esperado, lo cual deberá corregirse de alguna manera.

En el caso del modelo SERVPERF, se aplica directamente el cuestionario de evaluación o percepción del desempeño (Cronin y Taylor, 1992), luego de haber recibido el servicio con anterioridad (anexo 4). Hay que recordar que este modelo supone que el cliente realiza la evaluación o comparación en forma implícita, es decir, relaciona internamente el desempeño percibido con el esperado. Es necesario ajustar las respuestas a las preguntas con signo (-) de acuerdo con = (6 - respuesta), ya que estas preguntas fueron planteadas en un sentido inverso o negativo.

- Factor de desempeño de tangibles ( $j = 1$ ):

$$FD_{1,i} = (ID_{1,i} + ID_{2,i} + ID_{3,i} + ID_{4,i}) / 4$$

- Factor de desempeño de confiabilidad ( $j = 2$ ):

$$FD_{2,i} = (ID_{5,i} + ID_{6,i} + ID_{7,i} + ID_{8,i} + ID_{9,i}) / 5$$

- Factor de desempeño de respuesta ( $j = 3$ ):

$$FD_{3,i} = (ID_{10,i} + ID_{11,i} + ID_{12,i} + ID_{13,i}) / 4$$

- Factor de desempeño de seguridad ( $j = 4$ ):

$$FD_{4,i} = (ID_{14,i} + ID_{15,i} + ID_{16,i} + ID_{17,i}) / 4$$

- Factor de desempeño de empatía ( $j = 5$ ):

$$FD_{5,i} = (ID_{17,i} + ID_{18,i} + ID_{19,i} + ID_{21,i} + ID_{22,i}) / 5$$

Finalmente, se calcula la percepción global del desempeño, por factor, promediando el total (N) de evaluaciones (i) para cada uno de los cinco factores (j).

$$PFD_j = \sum FD_{j,i} / N$$

Las cinco evaluaciones del desempeño finales representan la percepción de calidad en el servicio para cada uno de los cinco factores del modelo. Estas evaluaciones servirán para efectuar un monitoreo y, en su caso, para determinar acciones que permitan mejorar el desempeño del SCS en la PYME.

## Acciones orientadas a la mejora del sistema de calidad en el servicio de las PYMES

Las acciones orientadas a la mejora del SCS reflejan las decisiones tomadas a partir de los siguientes tres pasos (Domenge, 2008):

1. Diagnóstico de la situación mediante el uso de modelos, cuestionarios y análisis, lo cual permite llegar finalmente a la identificación de problemas.

2. Diseño o rediseño del sistema, en el cual se analizan las decisiones posibles y se seleccionan las más adecuadas en términos de la efectividad de cada una y de los recursos disponibles, tiempos y costos.

### 3. Plan de implementación.

En el caso particular del SCS, la primera etapa se basa en la aplicación de los conceptos, elementos y análisis presentados a lo largo del presente capítulo. Cabe destacar que en esta etapa se requiere analizar detalladamente el SCS presentado en la figura 19.1, evaluando periódicamente cada uno de los elementos que lo constituyen (Domenge e Iza, 2008):

- Identificar los objetivos de la empresa en función de variables del mercado, competencia, tecnología, etcétera.
- Identificar necesidades de los clientes meta.
- Medir las percepciones de los clientes respecto a la calidad en el servicio.
- Medir los procesos implicados en el servicio, con la finalidad de poder modificarlos y conocer el efecto de tales cambios en el desempeño del sistema.
- Establecer objetivos generales respecto a la combinación cliente–servicio–calidad.
- Traducir las necesidades de los clientes en estándares (medibles) del SCS.
- Analizar los procesos que constituyen (realizan) el servicio y diagnosticar las áreas de oportunidad que permitirán mejorar su desempeño (Bitner, Booms y Tetrault, 1990).
- Diseñar y utilizar periódicamente un sistema de medición y monitoreo de:

a) La percepción de la calidad en el servicio por parte de los clientes.

b) El cumplimiento de los estándares establecidos para que el servicio cumpla con los niveles deseados de calidad.

La segunda etapa implica evaluar diferentes opciones posibles para solucionar los problemas ya identificados. A continuación se presentan algunas ideas que servirán de guía para identificar acciones adecuadas a cada PYME (Domenge e Iza, 2008):

- Establecer acciones y responsabilidades orientadas a mejorar los procesos, por ejemplo, diseñando programas de capacitación a empleados.
- Establecer acciones y responsabilidades orientadas a rediseñar los productos y servicios, mediante nuevas tecnologías, revisión de estándares y normas, nuevas demandas de clientes actuales y futuros, etcétera.
- Considerar planes para clientes actuales y clientes leales de nuestra PYME, pero también de la competencia.
- Diseñar planes para captar clientes nuevos que tal vez sean difíciles en cuanto a su exigencia de nivel de calidad o porque tienen otro tipo de demandas.

La tercera etapa, implementación de acciones, es de tipo operativo y se enmarca en el plan de acción seleccionado en la etapa 2. La tercera etapa requiere de responsables capaces y con características de liderazgo. Por lo general, esta etapa se diseña utilizando esquemas tales como las gráficas de Gantt y de ruta crítica, en las cuales se especifican objetivos, acciones a desarrollar, responsables, tiempos para lograr dichos objetivos y costos, así como las acciones que no pueden retrasarse (ruta crítica), ya que afectarían el tiempo total de implementación del plan.

Bolton, Grewal y Levy (2006) consideran seis estrategias que ayudan a competir en el servicio. Las PYMES actuales enfrentan desafíos competitivos que anteriormente no existían o eran poco perceptibles, y muchas de estas empresas reaccionan ante tales retos enfocándose básicamente en incrementar su productividad y disminuir sus costos. Sin embargo, al identificar nuevas

demandas y oportunidades para las PYMES mediante, por ejemplo, la creación de valor para los clientes, se puede llegar a tener una ventaja competitiva importante y difícil de imitar. Este tipo de estrategias pueden crear fuertes relaciones con los clientes, las cuales generarán barreras para la competencia, incrementarán la lealtad de los consumidores y harán más eficientes las actividades de comercialización de los servicios. Las estrategias sugeridas por estos autores son:

- Crear valor para los clientes y para la empresa.
- Armonizar la percepción del cliente con la propuesta de servicio.
- Hacer un ajuste al precio adecuado.
- Establecer un servicio de excelencia tanto en términos de personal como de procesos. Eso implica dar una correcta capacitación a los empleados para ofrecer un servicio adecuado a los estándares con una buena interacción cliente-servicio, rediseñar los sistemas necesarios de soporte que permitan brindar un servicio de excelencia (cultura organizacional, véase Webster, 1992), e impartir fluidez a operaciones como cobranza, reparaciones, manejo de quejas, comportamientos especiales del empleado para satisfacer necesidades especiales del cliente y manejo de los tiempos de espera (Domenge e Iza, 2008).
- Planear para recuperar la imagen perdida del servicio.
- Diseñar o rediseñar las instalaciones para la experiencia de consumir.

Tomar algún modelo de calidad en el servicio en una PYME como esquema de trabajo continuo de mejora y monitoreo representa el germen del desarrollo de una cultura de calidad total en la PYME (Sahney, Banwet y Karunes, 2004; Wilkins, Merrilees y Herington, 1997), así como de las estrategias a seguir. El modelo y las estrategias también deben considerar el tipo de cliente de la PYME, ya sea cliente final o institucional (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985).

Superar las expectativas del cliente (Newport, 1989) resulta una buena forma de conservar y sorprender a los clientes, ya que, de acuerdo con Kotler y Armstrong (1996), “la conservación de los clientes es quizá la mejor medida de la calidad”.

**CONCLUSIÓN** La PYME moderna no puede dejar de contar con un sistema de calidad en el servicio adecuado, ya que el nivel de competencia e información actual ha hecho que los clientes sean más conscientes y exigentes al seleccionar sus empresas de consumo y gastar su dinero. La calidad en el servicio representa el rostro directo que la PYME muestra al cliente. Si se da una mala impresión, no habrá nuevos clientes y será difícil conservar a los antiguos. Es indispensable comprender y actuar al respecto, considerar todos los elementos del sistema de calidad en el servicio, diseñar acciones que permitan supervisar los niveles de calidad, y corregir, en su caso, los problemas que impidan lograr los correspondientes objetivos de la empresa.

**RESUMEN** El capítulo presenta elementos que manifiestan la importancia que tiene la calidad en el servicio de la PYME en la actualidad, así como el concepto y la visión global de los elementos que constituyen el sistema de calidad en el servicio. Asimismo, presenta tres de los modelos más comunes de calidad en el servicio y la forma en que pueden operacionalizarse, distinguiendo los conceptos de factor y de indicador. Se presentan tres instrumentos o cuestionarios de medición de la calidad en el servicio, la forma en que se codifican las respuestas de los sujetos o clientes, y la manera en que se analizan dichas respuestas. Por último, se identifica una serie de acciones que contribuyen a mejorar dicho sistema.

## Conceptos clave

- Acciones de mejora del scs
- Calidad en el servicio
- Instrumento de medición de la calidad en el servicio, codificación y análisis
- Modelo de calidad en el servicio
- Operacionalización, factores e indicadores
- Sistema de calidad en el servicio (scs)

## Preguntas

1. ¿Qué se entiende por calidad en el servicio?
2. ¿Cuáles son los elementos de un sistema de calidad en el servicio?
3. ¿Cuáles son las características de los siguientes modelos de calidad en el servicio?
  - Modelo de los tres componentes
  - Modelo SERVQUAL
  - Modelo SERVPERF
4. ¿Para qué sirve un instrumento de medición de la calidad en el servicio?
5. Explique qué es un factor y qué es un indicador.
6. ¿Qué acciones de mejora pueden adoptarse para mejorar un SCS en la PYME?

## Referencias

- Berry, L. L., Conant, J. S. y Parasuraman, A. (1991). "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit", en *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, pp. 255-268.
- Bitner, M. J., Booms B. H. y Tetrault, M. S. (1990). "The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, pp. 56-71.
- Bojanic, D. C. y Rosen L. D. (1994). "Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument", *Hospitality Research Journal*, 18(1), pp. 3-14.
- Bolton, R. N., Grewal, D. y Levy, M. (2006). "Six Strategies for Competing Through Service: An agenda for future research", *Journal of Retailing*, 83, pp. 1-4.
- Brady, M. K. y Cronin J. J., Jr. (2001). "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, 65, pp. 34-49.
- Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992). "Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 56, pp. 55-68.
- Domenge, R. (2008). "El diagnóstico de la calidad en el servicio: base para la toma de decisiones", *Dirección estratégica. La revista de negocios del ITAM*, 25, p. 6.
- Domenge, M. R. e Iza, J. (2008). *Investigación de mercado para incrementar la tasa de retorno de los clientes del restaurante Kuika*, México, CESSA Universidad.
- Hoffman, K. D. y Batenson, J. (2002). *Essentials of Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, 2a. edición, USA, Harcourt.
- Jiang, J. J., Klein, G. y Carr, Ch. (2002). "Measuring Information System Service Quality: SERVQUAL From The Other Side", *MIS Quarterly*, 26(2), pp. 145-166.
- Kettinger, W. J. y Lee, C. C. (1997). "Pragmatic Perspectives on the Measurement of Information Systems Service Quality", *MIS Quarterly*, junio.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*, 6a. edición, México, Prentice-Hall.
- Lee, Y. L. y Hing, N. (1995). "Measuring Quality in Restaurant Operations: An Application of the SERVQUAL Instrument", *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), pp. 293-310.
- Newport, J. P. (1991). "American Express: Service that Sells", *Fortune*, 20 de noviembre.
- Nunnally, Jum C. y Bernstein, Ira H. (1994). *Psychometric Theory*, 3a. edición, USA, McGraw-Hill, Inc.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.

- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL, a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67(4), pp. 420-450.
- Reeves, C. A. y Bednar, D. A. (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, 19:3, pp. 419-445.
- Rust, R. A. y Oliver, R. L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*, California, Sage Publications.
- Sahney, S., Banwet, D. K. y Karunes, S. (2004). "A SERVQUAL An QFD Approach to Total Quality Education", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53:2, pp. 143-166.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A. y Gutman, E. G. (1985). "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", *Journal of Marketing*, p. 49, pp. 99-111.
- Teas, R. K. (1993). "Expectations, Performance Evaluation, and Customers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, 57, pp. 18-34.
- Watson, R. T., Pitt, L. F. y Kavan, B. (1998). "Measuring Information System Service Quality: Lessons from Two Longitudinal Case Studies", *MIS Quarterly*, 22(1), pp. 61-79.
- Webster, C. (1992). "What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm? An Audit", *Journal of Services Marketing*, 6, pp. 54-67.
- Wilkins, H., Merrilees, B. y Herington, C. (1997). "Towards an Understanding of Total Service Quality in Hotels", *Hospitality Management*, 26, pp. 840-853.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60(2), pp. 31-46.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Nueva York, The Free Press.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1992). "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, 56, pp. 95-71.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36-44.

1. Identifique los niveles percibidos de calidad en el servicio para los siguientes tres factores: lugar/ambiente, entrega/servicio y producto. ¿Cuál es el factor más preocupante?
2. ¿Qué nivel de intención se percibe en los clientes de Kuika?
3. ¿Cuál es la tasa de retorno de los clientes de Kuika?
4. ¿Qué otro análisis recomienda usted a partir de los datos obtenidos del cuestionario?
5. ¿Qué recomendaciones haría usted a los directivos de Kuika?

## Kuika: La quesadilla gourmet<sup>1</sup>

### ANTECEDENTES DE KUIKA

El concepto del restaurante Kuika comenzó a gestarse en el año 2005, con la idea original de dos emprendedores y un grupo de jóvenes. Este proyecto innovador nació de una idea de fusionar un platillo típico de México con uno de Argentina, ya que uno de los emprendedores era argentino. El resultado fue una combinación de las tradicionales quesadillas mexicanas y las empanadas argentinas. Fue así como se crearon las “quesadillas gourmet”, que sería un producto de alta calidad.

Durante el proceso de creación del producto se contrató a dos chefs, con el objetivo de diseñar un producto innovador y de calidad denominado *la quesadilla Kuika*: un nuevo concepto en comida rápida, que ofrece a sus clientes una opción de alimentación sana, completa y equilibrada. Este concepto se inspiró en las nuevas tendencias gastronómicas y nutricionales, que inducen a la gente a buscar alimentos agradables al paladar, pero saludables y bajos en grasas. El restaurante Kuika eligió el eslogan “*Piensa sano, piensa Kuika*” para promoverse transmitiendo a sus clientes la idea de una alimentación saludable y deliciosa.

### EL MERCADO META

Los directivos de Kuika especificaron que su mercado meta correspondía a las clases socioeconómicas A/B, C+ y C, con edades entre 20 y 45 años. Por lo que respecta a la ocupación y el estado civil, el mercado meta estaría integrado por estudiantes y oficinistas, solteros o casados, quienes, por lo general, no tienen tiempo para comer en su casa y desean probar alimentos novedosos.

### EL PRODUCTO

El producto principal de Kuika es la “quesadilla gourmet”, que puede prepararse horneada o frita, con diversos ingredientes. La línea Kuika clásica ofrece quesadillas gourmet de queso, chicharrón, papa, picadillo, hongos y tinga de pollo, entre otros; las Kuika gourmet incluyen ingredientes como pato thai, jamón serrano y queso camembert, tres quesos, camarón al chipotle, lengua a la veracruzana y huitlacoche con queso de cabra, entre otros. También se ofrece la línea Kuika dulce, que incluye quesadillas preparadas con crema de avellana y plátano, higo con queso crema y nuez, y frutos rojos y crema pastelera.

El atractivo de las quesadillas Kuika no es sólo el ingrediente en el relleno, sino el tipo de masa utilizada, ya que ésta no es una masa tradicional mexicana, sino una mezcla entre ésta y la masa de las empanadas argentinas. Otro atractivo del producto Kuika es que el cliente puede encargar a su gusto la forma de elaboración de las quesadillas, es decir, puede optar por quesadillas horneadas, las cuales se cocinan sin grasa, y quesadillas tradicionales, que se fríen.

Para acompañar estas quesadillas, Kuika creó una serie de diferentes salsas, entre ellas las típicas salsas mexicanas: verde, roja y ranchera. También ofrece salsas de aguacate o de mango, entre otras.

<sup>1</sup>Basado en el caso 072-09-MER-CD, la nota de enseñanza 073-09-MER-NE de la serie de casos de la DAAC, ITAM y en la investigación de Domenge, M. R. e Iza, J. (2008). *Investigación de mercado para incrementar la tasa de retorno de los clientes del restaurante Kuika*, México, CESSA Universidad.

## PROBLEMÁTICA

A partir de las entrevistas a los directivos de Kuika, se identificó que tenían varias preocupaciones: la tasa de retorno de los clientes era muy baja y la meta de ventas no se había alcanzado. Ante ese panorama, se preguntaban por qué los clientes no regresan a Kuika y qué acciones podrían emprender para que los clientes regresen a su restaurante.

Los directivos pensaban que los clientes no regresan a Kuika sobre todo, por fallas en el servicio, incluyendo una mala actitud de los empleados y una ambientación poco atractiva, la cual no invitaba a los comensales a permanecer en el restaurante. Asimismo, tenían preocupaciones acerca de cómo se percibía la calidad de las quesadillas.

## LA INVESTIGACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE KUIKA

Con la finalidad de recabar datos para el análisis de la calidad percibida del servicio en Kuika, se utilizó un cuestionario (anexo 1) basado en el modelo de los tres componentes o factores de Rust y Oliver (1994).<sup>2</sup> Se aplicaron 206 cuestionarios, de lunes a domingo, durante un periodo aproximado de seis semanas y en horarios mixtos, de manera que se pudieran disminuir los posibles sesgos generados por los horarios de aplicación.

El diseño del cuestionario consideró la calidad percibida en el producto (preguntas 1, 4 y 7), la calidad percibida del lugar/ambiente (preguntas 2, 5 y 8), y la calidad percibida del servicio de los empleados (preguntas 3, 6 y 9). Por otro lado, las preguntas 10, 11 y 12 estaban dirigidas a medir la intención del cliente y a conocer algunos datos de clasificación. La escala que se utilizó en la percepción de la calidad fue del 1 (mínimo) al 5 (máximo).

Específicamente, se consideraron los siguientes aspectos para cada factor: I. Lugar/ambiente: la funcionalidad de las instalaciones (mobiliario, baños, aire acondicionado, extracción de humo, mostrador, loza); la atmósfera y ambientación del restaurante; el atractivo de las instalaciones. II. Entrega/servicio: la rapidez; la atención recibida por parte de los empleados; la disposición de los empleados por atender en forma personalizada. III. Producto: la apariencia y el atractivo de los platillos; la textura y consistencia; el sabor del producto. IV. Intención: regresar al restaurante; recomendar el establecimiento a familiares y amigos; organizar algún festejo especial en Kuika.

---

<sup>2</sup>Rust, C. A. y Oliver, R. L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*, USA, Sage Publications.



Anexo 1: Cuestionario de satisfacción del cliente Folio: \_\_\_\_\_

Indique con una "X" el cuadro que indique su respuesta para cada pregunta.

¿Cómo califica usted los siguientes aspectos de Kuika?

	EXCEPCIONAL	MEJOR A LO ESPERADO	IGUAL	PEOR	INACEPTABLE
1. La funcionalidad de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La rapidez en el servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La apariencia o atractivo de las quesadillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La atmósfera del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La atención recibida por parte de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La textura y consistencia de las quesadillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. El atractivo de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La disposición de los empleados por atenderle de forma personalizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. El sabor de las quesadillas con sus salsas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué tan dispuesto estaría usted a...

	TOTALMENTE	MUCHO	ALGO	POCO	NADA
10. Regresar a Kuika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Recomendamos con un familiar o un amigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Organizar alguna celebración especial en Kuika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para saber un poco más de nuestros clientes:

13. Usted: ( )<sub>1</sub> Trabaja cerca de Kuika ( )<sub>2</sub> Vive cerca de Kuika ( )<sub>3</sub> Estudia cerca de Kuika ( )<sub>4</sub> Ninguna de las anteriores

14. Usted: ( )<sub>0</sub> Es la primera vez que viene a Kuika ( )<sub>1</sub> Ya había venido anteriormente

15. Código postal: \_\_\_\_\_

16. Comentarios:

---



---



---



## Anexo 2: Formato base de medición del modelo de los tres componentes

Se utiliza una escala de cinco puntos tipo Likert para cada una de las preguntas.

- 5: Excepcional
- 4: Mejor a lo esperado
- 3: Igual a lo esperado
- 2: Peor a lo esperado
- 1: Inaceptable

+++++

**¿Cómo califica usted los siguientes aspectos...**

- 1. La funcionalidad de las instalaciones
- 2. La rapidez en el servicio recibido
- 3. La apariencia de X producto
- 4. La atmósfera de la X empresa
- 5. La atención recibida por parte de los empleados
- 6. La funcionalidad de X producto
- 7. El atractivo de las instalaciones
- 8. La disposición de los empleados por atenderlo en forma personalizada
- 9. La relación valor/precio de X producto

+++++

### Anexo 3: Formato base de medición de las expectativas del modelo SERVQUAL

(Adaptado de Parasuraman *et al.*, 1988, y Cronin y Taylor, 1992).

**Se utiliza una escala de cinco puntos tipo Likert para cada una de las preguntas.**

5: Fuertemente de acuerdo

4: De acuerdo

3: Indiferente

2: En desacuerdo

1: Fuertemente en desacuerdo

- IE1. Deberían contar con equipo moderno.
- IE2. Las instalaciones físicas deberían ser visualmente atractivas.
- IE3. Sus empleados deberían estar limpios y bien vestidos.
- IE4. La apariencia de las instalaciones físicas de este tipo de empresas debería estar de acuerdo con el tipo de servicio que ofrecen.
- IE5. Cuando este tipo de empresas prometen hacer algo en un cierto tiempo, sí lo realizan.
- IE6. Cuando los clientes tienen problemas, este tipo de empresas deberían tener buena disposición y recuperar la confianza.
- IE7. Este tipo de empresas deberían ser confiables.
- IE8. Deberían brindar su servicio en el tiempo que prometieron hacerlo.
- IE9. Deberían mantener su información del cliente al día.
- IE10. No se debería esperar que este tipo de empresas comuniquen exactamente al cliente cuándo se realizará el servicio. (–)
- IE11. No es real que el cliente espere un servicio rápido de los empleados de este tipo de empresas. (–)
- IE12. Sus empleados no siempre deberían estar dispuestos a ayudar a los clientes. (–)
- IE13. Está bien si los empleados se encuentran muy ocupados para responder rápidamente a los requerimientos de los clientes. (–)
- IE14. Los clientes deberían estar dispuestos a confiar en los empleados de este tipo de empresas.
- IE15. Los clientes deberían sentirse seguros en sus transacciones con los empleados de este tipo de empresas.
- IE16. Los empleados deberían ser amables.
- IE17. Sus empleados deberían tener apoyo adecuado de este tipo de empresas para realizar bien sus trabajos.
- IE18. No se debería esperar que este tipo de empresas brindaran atención personalizada a sus clientes. (–)
- IE19. No se debería esperar que los empleados de este tipo de empresas brindaran atención personal. (–)
- IE20. No es realista esperar que los empleados sepan cuáles son las necesidades de sus clientes. (–)
- IE21. No es realista esperar que este tipo de empresas consideren los intereses de sus clientes como lo más importante. (–)
- IE22. No se debe esperar que tengan horarios operativos que sean convenientes a todos sus clientes. (–)

## Anexo 4: Formato base de medición de las percepciones del modelo SERVQUAL

(Basado en Parasuraman *et al.*, 1988, y Cronin y Taylor, 1992).

**Se utiliza una escala de cinco puntos tipo Likert para cada una de las preguntas.**

5: Fuertemente de acuerdo

4: De acuerdo

3: Indiferente

2: En desacuerdo

1: Fuertemente en desacuerdo

IP1. La empresa XYZ cuenta con equipo moderno.

IP2. Las instalaciones de XYZ son visualmente atractivas.

IP3. Los empleados de XYZ están limpios y bien vestidos.

IP4. La apariencia de las instalaciones físicas de XYZ están de acuerdo al tipo de servicio que se ofrece.

IP5. Cuando XYZ promete hacer algo en un cierto tiempo, sí lo realiza.

IP6. Cuando los clientes tienen problemas, XYZ tiene buena disposición y procura recuperar la confianza.

IP7. XYZ es confiable.

IP8. XYZ proporciona su servicio en el tiempo que prometió hacerlo.

IP9. XYZ mantiene su información del cliente al día.

IP10. XYZ no comunica exactamente al cliente cuándo se realizará el servicio. (–)

IP11. Usted no recibe un servicio rápido de los empleados de XYZ. (–)

IP12. Los empleados de XYZ no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes. (–)

IP13. Los empleados de XYZ se encuentran muy ocupados para responder rápidamente a los requerimientos de los clientes. (–)

IP14. Usted confía en los empleados de XYZ.

IP15. Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de XYZ.

IP16. Los empleados de XYZ son amables.

IP17. Los empleados tienen apoyo adecuado de XYZ para realizar bien sus trabajos.

IP18. XYZ no le brinda atención personalizada. (–)

IP19. Los empleados de XYZ no le brindan atención personal. (–)

IP20. Los empleados de XYZ no conocen cuáles son las necesidades de usted. (–)

IP21. XYZ no tiene los intereses de usted como lo más importante. (–)

IP22. XYZ no tiene horarios operativos convenientes a todos sus clientes. (–)

# Capítulo 20

# Capítulo 20

## Contabilidad en las PYMES

MARÍA LUISA SEGOVIA

*Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México*

ESPERANZA HUERTA

*Universidad de Texas en El Paso, Estados Unidos de América*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Explicar el papel que desempeña la contabilidad en las empresas pequeñas y medianas.
- Describir el tipo de información contable que las pequeñas y medianas empresas presentan, usan y necesitan.

INTRODUCCIÓN Más de un tercio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que comienzan a operar fracasan (Headd, 2003). Los factores que determinan el éxito o fracaso de las PYMES son múltiples. No obstante, estudios académicos demuestran que el uso adecuado de la información contable por parte de los administradores tiene un efecto determinante en el desempeño del negocio (Baldwin *et al.*, 1997; Lybaert, 1998; Mitchell y Reid, 2000). Por lo tanto, la contabilidad, entendida como el sistema que genera la información del negocio, es de importancia fundamental para el éxito y la supervivencia de las PYMES. A pesar de su relevancia, las PYMES consideran a la contabilidad como una carga adicional del negocio, que no reporta beneficio alguno, y tienden a hacer un uso limitado de la información que provee (Lybaert, 1998).

Este capítulo describe el uso que hacen las PYMES de la información contable. La primera sección distingue los tipos de información contable. La segunda sección analiza la relevancia de la información generada por la contabilidad financiera y las normas que rigen su elaboración. La tercera sección examina la relevancia de la información gerencial y los procesos para su incorporación dentro del negocio.

## Tipos de información contable y su uso en las PYMES

Menos del 50% de las empresas de nueva creación sobreviven más allá de cinco años a partir de su fundación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 1997). Una de las causas de quiebra más frecuentes en el caso de las PYMES es la falta de habilidades gerenciales y financieras del dueño (Baldwin *et al.*, 1997). En efecto, la inhabilidad para administrar el capital de trabajo es la deficiencia financiera con mayor repercusión (Baldwin *et al.*, 1997). Los reportes de capital de trabajo, análisis de efectivo y, en general, de la situación financiera de la empresa se generan a partir de la contabilidad. Por lo tanto, un entendimiento claro del papel que desempeña la contabilidad en el negocio y de los reportes generados a partir de ésta es de suma importancia para los dueños de PYMES. Sin embargo, sólo una tercera parte de las PYMES en México poseen registros contables (Almanza, 2007) y la proporción en Latinoamérica es similar (Salom y Shulterbrandt, 2002).

Investigaciones que estudian la relación entre el personal contable y las PYMES revelan que éstas sólo solicitan los servicios de los contadores para cumplir con sus obligaciones legales, o cuando un tercero solicita información contable (Collis y Jarvis, 2000, 2002). Por ejemplo, la PYME solicita estados financieros auditados al contador solamente si una institución financiera los solicita para otorgar un préstamo. De la misma forma, la PYME contrata a un contador para dar cumplimiento a sus obligaciones fiscales porque éstas son ineludibles. Sin embargo, si una PYME quiere crecer, invertir en proyectos rentables, aumentar su capacidad productiva, cumplir con sus metas, responder a los cambios actuales y ser competitiva, necesita contar con información contable que la apoye en la toma de decisiones.

La información contable se clasifica en tres grandes áreas, dependiendo del usuario de la información: financiera, gerencial (o administrativa) y fiscal (o tributaria). Esta división es relevante porque las PYMES utilizan la información contable generada por estas áreas de diferente forma. La tabla 20.1 muestra las diferencias más significativas entre las tres áreas contables.

La audiencia se refiere a los usuarios de la información, es decir, hacia quién está dirigida la información que se prepara. Las restricciones se refieren a la existencia de una regulación que rija la elaboración de la información. Las restricciones van relacionadas con la naturaleza de la información. Si existen reglas para presentar la información, entonces la información puede revisarse —auditarse— para verificar que se hayan seguido las reglas. La temporalidad se refiere al horizonte de tiempo que se reporta, mientras que el enfoque indica el tipo de información que

se presenta. Finalmente, el alcance se refiere al nivel de agregación o de resumen con el que se presenta la información. A continuación se describen el uso y las necesidades de información financiera y gerencial en el marco de las PYMES. Este capítulo no se ocupa del área fiscal, porque la legislación es específica para cada país.

Tabla 20.1 Áreas de la contabilidad

	Financiera	Gerencial	Fiscal
<b>Audiencia</b>	Externa	Interna	Autoridad fiscal
<b>Restricciones</b>	Regulada	No regulada	Regulada
<b>Naturaleza</b>	Auditable	Relevante	Auditable
<b>Temporalidad</b>	Pasado	Pasado y futuro	Pasado
<b>Enfoque</b>	Financiera	Financiera y no financiera	Financiera
<b>Alcance</b>	Agregada	Detallada	Agregada

## Información financiera

La información financiera está dirigida a usuarios que no pertenecen a la empresa. Los principales usuarios externos son inversionistas y acreedores. Cada país cuenta con una autoridad encargada de emitir la normatividad financiera y, en la mayoría de los países latinoamericanos, esta responsabilidad recae en un cuerpo colegiado de contadores o en un organismo independiente. La tabla 20.2 indica las instituciones responsables de emitir las normas para la elaboración de información financiera en algunos países de Latinoamérica.

Tabla 20.2 Instituciones responsables de las normas de contabilidad financiera

País	Institución reguladora
<b>Argentina</b>	Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas
<b>Brasil</b>	Instituto de Auditores Independientes de Brasil
<b>Chile</b>	Colegio Nacional de Contadores de Chile
<b>Costa Rica</b>	Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica
<b>México</b>	Consejo Mexicano para la Investigación y el Desarrollo de Normas de Información Financiera
<b>Nicaragua</b>	Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua
<b>Perú</b>	Consejo Normativo de Contabilidad
<b>Venezuela</b>	La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela

Las reglas para preparar la información financiera se conocen como principios de contabilidad generalmente aceptados o normas de información financiera, o variaciones similares, dependiendo de cada país. La información financiera es auditable porque puede revisarse si se siguieron las reglas para su elaboración. Además, presenta información de las transacciones económicas realizadas por la empresa, es decir, reporta sucesos ya transcurridos; por esta razón, se dice que su orientación es hacia el pasado. La información se presenta de forma agregada considerando

a la empresa como un todo, sin detalles por producto o plaza. Finalmente, los datos que se reportan están en moneda de curso legal y no hacen referencia a cantidades de productos o bienes. Por ejemplo, se reporta el valor del inventario en la moneda de curso legal, pero no se indica cuántos productos se encuentran en el almacén; o se reporta el importe pagado de sueldos, pero no se indica el número de empleados con los que se cuenta. La información generada por la contabilidad financiera se resume en un conjunto de reportes conocidos como *estados financieros*.

Los inversionistas y los acreedores utilizan los estados financieros para estimar el desempeño futuro de la empresa y tomar decisiones de inversión o de otorgamiento de crédito. Sin embargo, las PYMES difícilmente cuentan con inversionistas que no participen en la administración del negocio. Por lo general, los dueños del negocio administran a la PYME y reciben información directa del negocio, sin necesidad de elaborar reportes pormenorizados para una audiencia externa. En consecuencia, los principales usuarios externos de los estados financieros de las PYMES son los acreedores, es decir, cualquier empresa o institución que otorgue crédito a la empresa.

Las PYMES elaboran estados financieros, sobre todo, para solicitar crédito, sin que los administradores utilicen la información generada. Para administrar las finanzas del negocio, los dueños de PYMES dejan de lado la mayor parte de la información generada por la contabilidad financiera y analizan mayoritariamente los flujos de efectivo (Collis y Jarvis, 2000, 2002). Sin duda, la administración del efectivo es un aspecto crucial para las empresas de cualquier tamaño. Sin embargo, enfocarse exclusivamente en este concepto genera una miopía financiera que no permite evaluar correctamente la rentabilidad del negocio ni hacer una administración financiera efectiva.

El análisis exclusivo de los flujos de efectivo ignora los beneficios de la contabilidad *base devengado* con la cual se elaboran los estados financieros. La contabilidad base devengado reconoce como ingresos los recursos ganados en efectivo y aquellos por los cuales se tiene el derecho de recibir el efectivo en el futuro. De forma similar, la base devengada reconoce como egresos los gastos efectuados en efectivo y aquellos por los que se tenga la obligación de pagar en efectivo en el futuro. La contabilidad base devengado es superior al análisis de flujos de efectivo para evaluar la rentabilidad, liquidez y solvencia de un negocio; sin embargo, también es más compleja y se requiere de una mayor preparación financiera para poder interpretarla correctamente (Dechow, 1994). Si el dueño de la PYME no cuenta con la preparación financiera necesaria para interpretar la información contable generada sobre una base devengada, puede relegarla y enfocarse exclusivamente en el análisis de efectivo.

La contabilidad financiera también enfatiza la distinción entre la información referente al negocio como entidad económica y la información de los dueños del negocio. El negocio es independiente de los dueños y, por lo tanto, tiene derechos y obligaciones propios. Sin embargo, en las PYMES persiste la falta de distinción entre las finanzas personales del dueño y las del negocio (Yilmazer y Schrank, 2006). Los dueños tienden a mezclar sus gastos personales con los del negocio, distorsionando así la productividad que éste genera. En ocasiones, ante la falta de liquidez en el negocio, el dueño utiliza dinero propio para solventar los gastos de la empresa. Esta mezcla de las finanzas del negocio y personales distorsiona el análisis sobre la rentabilidad de la empresa y la información financiera para la toma de decisiones.

## **EL FUTURO DE LA NORMATIVIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PYMES**

Las normas financieras se crearon originalmente con la finalidad de regular la información que emiten las empresas listadas en mercados de valores. Así, las reglas son detalladas y extensas para regular todo tipo de transacciones financieras complejas. Sin embargo, las PYMES difícilmente realizan transacciones complejas como las empresas grandes, por lo que elaborar estados financieros con base en las normas diseñadas para grandes compañías resulta muy oneroso. Por esta razón, desde hace varias décadas se ha cuestionado la utilidad de la normatividad financiera para las PYMES, y se ha propuesto como alternativa emitir normas financieras especialmente diseñadas para éstas. Dicha petición fue desatendida durante mucho tiempo, pero recientemente encontró eco en el Consejo de Estándares Contables Internacionales (IASB, por las siglas de



International Accounting Standard Board). Las normas específicas para PYMES adquieren mayor relevancia porque se unen a la iniciativa de contar con normas contables de aplicación mundial.

Como se mencionó, algunos países emiten sus propias normas de contabilidad financiera. Dichas normas son de aplicación local y difieren entre países, por lo que no es posible comparar la información financiera de una empresa con la de otras en diferentes países. Por esa razón, en la actualidad existe la tendencia de uniformar en todo el mundo la normatividad financiera. El organismo internacional que emite normas financieras internacionales es el IASB. Al respecto, el presidente del IASB, David Tweedie, declaró: “Muy pocos países requieren que esas entidades [las PYMES] preparen estados financieros que cumplan con todos los requisitos de las normas emitidas y desarrolladas para su uso en los mercados de capitales. En consecuencia, el IASB está buscando formas para simplificar las normas aplicables a las PYMES” (Gómez-Soto, 2005, p. 30).

La emisión de normas especiales para PYMES ha generado gran controversia a nivel mundial. La discordancia comienza desde la definición de pequeñas y medianas empresas. Las PYMES se categorizan como tales en función de su número de empleados o de su nivel de ingresos. Sin embargo, no existen acuerdos mundiales que definan los límites en esos dos rubros, por lo que cada país especifica los criterios que se aplican de manera local. Inicialmente, el IASB decidió dejar en manos de cada país la responsabilidad de definir los criterios para la clasificación de las empresas como PYMES. Posteriormente, redefinió el alcance de esta norma a empresas sin responsabilidad pública, independientemente de su tamaño.

Por su parte, las PYMES han demandado normas simplificadas que faciliten la elaboración de la información financiera; sin embargo, esta propuesta no ha sido bien recibida por todos los sectores. Existen opositores que argumentan que las normas deben ser de aplicación general a todo sector o grupo, porque los principios básicos contables son aplicables a todas las entidades sin distinción. De acuerdo con este razonamiento, si una PYME no lleva a cabo transacciones complejas, no estaría obligada a cumplir con tales normas, y sólo aplicaría los lineamientos pertinentes a sus actividades y transacciones.

A pesar de la controversia y del cambio en el alcance de las normas para PYMES, el IASB emitirá normas financieras simplificadas para empresas sin responsabilidad pública. Sin embargo, el IASB no tiene autoridad legal para obligar a los países a utilizar las normas internacionales; es competencia de cada nación decidir si emite normas locales o utiliza las normas internacionales.

## Información gerencial

La información gerencial está dirigida a los usuarios internos de la empresa, es decir, a los administradores de todos los niveles. La contabilidad gerencial se elabora para ayudar a los directivos en el ciclo administrativo de planeación y control, pero también para ayudar en la toma de decisiones operativas y estratégicas. Los presupuestos, la determinación de costos unitarios de los productos o servicios, y las medidas de desempeño de negocio son ejemplos de este tipo de información.

Si bien existen guías y mejores prácticas para reportar la información gerencial, no existen normas que regulen su elaboración y, por lo tanto, aunque esa información puede revisarse, no es auditable de la misma forma que la contabilidad financiera. Este tipo de información se elabora porque el administrador la considera relevante y no porque sea obligatoria. En cuanto a la temporalidad de la información que se reporta, la contabilidad gerencial incluye tanto hechos del pasado como estimaciones de acontecimientos futuros. Además, el enfoque incluye información expresada en términos monetarios y también datos en otras unidades, como cantidad de material requerido para la producción o número de unidades producidas. En relación con el alcance de la información reportada, la contabilidad gerencial, a diferencia de la contabilidad financiera, presenta reportes detallados por área de negocio, línea de producto o cualquier nivel de detalle que se requiera.

Las investigaciones que exploran el uso de la contabilidad gerencial en PYMES arrojan resultados contradictorios. Algunos estudios revelan que las PYMES generan y usan información gerencial de forma limitada porque no cuentan con sistemas formales convencionales (Nayak y Greenfield,

1994). Otros estudios, por el contrario, indican que las PYMES cuentan con mecanismos para adquirir y usar información gerencial; tales mecanismos, aunque informales y diseñados *ad hoc*, reportan toda la información requerida para apoyar la toma de decisiones (Curran, Jarvis, Kitching, y Lightfoot, 1997; Jarvis, Curran, Kitching, y Lightfoot, 2000).

Sin embargo, estos resultados son contradictorios sólo superficialmente. En realidad, las PYMES usan modelos convencionales de contabilidad gerencial que coexisten con los modelos diseñados internamente en la empresa (Perren y Grant, 2000). El diseño de sistemas gerenciales *ad hoc* hace que la terminología utilizada en las PYMES no coincida con la terminología contable convencional (Curran *et al.*, 1997; Perren, Berry y Patridge, 1998). Por esa razón, algunos estudios indican que las PYMES no utilizan prácticas convencionales de contabilidad. Por ejemplo, una PYME tal vez cuente con un sistema de costos que reúne las características técnicas de los costos estándar. Sin embargo, la PYME podría denominarlo de forma distinta y desconocer los términos que se utilizan en los libros de texto. Por eso, si las encuestas preguntan a los encargados si la PYME utiliza un sistema de contabilidad de costos estándar, ellos tal vez respondan que no, aunque, de hecho, sí lo utilicen. Sin embargo, la ausencia de una terminología contable no implica que los conceptos de contabilidad gerencial no se comprendan o no se utilicen (Curran *et al.*, 1997).

El temor a que la empresa fracase es el motivo principal por el cual los dueños de PYMES ejercen un cuidadoso control sobre las compras, las cuentas por cobrar y por pagar, y los costos de producción o de prestación de servicios (Perren y Grant, 2000). Aunque este temor al fracaso es una realidad para cualquier directivo, los administradores profesionales no ven a la empresa como propia, sino como un trabajo a realizar; si la empresa fracasa, buscarán otro empleo. En el caso de los dueños de PYMES, el destino financiero personal y el de la empresa se encuentran vinculados de manera estrecha, lo que hace que los dueños sean extremadamente cuidadosos en estos aspectos (Perren y Grant, 2000).

Aun cuando la PYME adopte modelos convencionales tradicionales del mundo exterior, el dueño los adaptará para que se ajusten al ambiente del negocio (Perren y Grant, 2000). Las prácticas de contabilidad gerencial en PYMES surgen para solucionar problemas específicos, se obtienen de manera informal y se desarrollan conforme el negocio crece (Perren y Grant, 2000). Esta manera de incorporar prácticas gerenciales, que tal vez no sea adecuada para grandes empresas, es apropiada para PYMES porque se ajusta al momento, al riesgo y a los recursos de éstas. La figura 20.1 ilustra el proceso de incorporación de prácticas de contabilidad gerencial, de acuerdo con la investigación de Perren y Grant (2000).

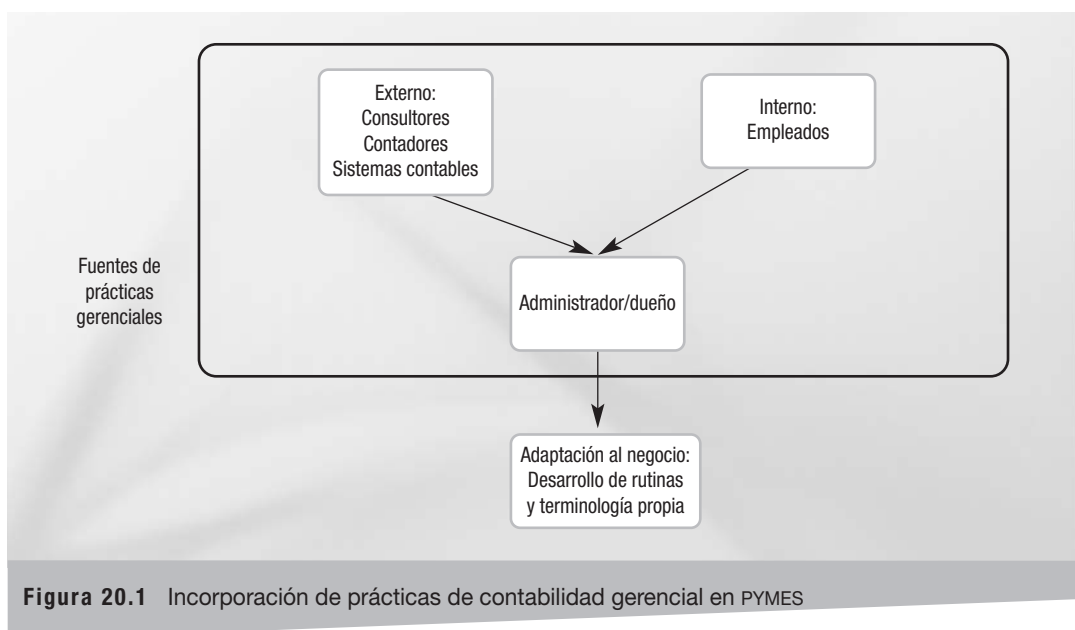


Figura 20.1 Incorporación de prácticas de contabilidad gerencial en PYMES

El dueño filtra las ideas provenientes de factores externos e internos y permite sólo la entrada de aquellas que se adecuan al micro-mundo del negocio (Perren y Grant, 2000). Los factores externos que pueden influir en las prácticas gerenciales son los consultores, los contadores y los sistemas contables. El factor interno más importante está constituido por las propuestas de los empleados, las cuales se derivan de experiencias en trabajos anteriores o de su experiencia en la PYME. Las ideas aprobadas se adecuan a la cultura y a los procesos del negocio generando una terminología y algunas prácticas propias.

**CONCLUSIÓN** La información contable es de suma importancia para la gestión y el desarrollo de las PYMES. El uso de la información contable en este tipo de empresas podría contribuir a evitar la alta tasa de cierre de empresas que reflejan las estadísticas. Para ello, este capítulo desarrolla dos propuestas complementarias. La primera consiste en una mayor comprensión de la utilidad de la contabilidad para la gestión y el desarrollo de las PYMES. La segunda se vincula con la incorporación de la información financiera y contable a los procesos de toma de decisiones en tres niveles: planeación, estrategia y operación.

**RESUMEN** Las PYMES deberían considerar a la contabilidad como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y como un mecanismo indispensable para su crecimiento; es decir, la contabilidad va más allá de ser un requisito para la obtención de créditos y el pago de impuestos. Sin embargo, para tener una visión más amplia de la contabilidad, es necesario que el dueño de la PYME considere esta actividad como un proceso que redituará beneficios y no como una desviación de recursos. Las áreas de la contabilidad son tres: financiera, gerencial y fiscal. La contabilidad fiscal es local a cada país y, por lo tanto, no se analiza en este capítulo.

La contabilidad financiera se rige por normas para la elaboración de estados financieros. Las PYMES elaboran estados financieros principalmente para solicitar créditos; pero los dueños de PYMES, por lo general, no los utilizan para apoyar la toma de decisiones. Las normas para elaborar estados financieros se emiten localmente en cada país. Sin embargo, existen normas internacionales especialmente diseñadas para empresas sin responsabilidad pública; tales normas están a disposición de cualquier país que las quiera utilizar.

La contabilidad gerencial no está regulada, y se utiliza para apoyar la toma de decisiones. Las PYMES desarrollan sistemas de contabilidad gerencial adaptándolos a su realidad. Las propuestas para el desarrollo de prácticas de contabilidad gerencial provienen de factores externos (como consultores o contadores) y factores internos (como los empleados). El dueño de la empresa se encarga de filtrar las propuestas y, una vez autorizadas por éste, se utilizan de forma *ad hoc* en la PYME.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son los tipos de información contable que se presentan en este capítulo? Defina brevemente cada uno.
2. ¿De qué manera contribuyen estos tipos de información contable en la toma de decisiones en las PYMES?

### Conceptos clave

- Contabilidad base devengado
- Contabilidad financiera
- Contabilidad gerencial
- Entidad económica independiente
- Normas de contabilidad financiera

## Referencias

- Almanza, L. (2007). "Lleva contabilidad un tercio de las PYMES", *Reforma*, 17 de junio, p. 4.
- Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M. y Sabourin, D. (1997). "Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada", consultado el 15 de marzo de 2009, en <http://www.statcan.gc.ca/pub/61-525-x/61-525-x1997001-eng.pdf>
- Collis, J. y Jarvis, R. (2000). "How Owner-Managers Use Accounts", consultado el 30 de marzo de 2009, en [http://www.icaew.com/index.cfm/route/157846/icaew\\_ga/en/pdf](http://www.icaew.com/index.cfm/route/157846/icaew_ga/en/pdf)
- Collis, J. y Jarvis, R. (2002). "Financial Information and the Management of Small Private Companies", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), pp. 100-110.
- Curran, J., Jarvis, R., Kitching, J. y Lightfoot, G. (1997). "The Pricing Decision in Small Firms: Complexities and the Deprioritising of Economic Determinants", *International Small Business Journal*, 15(2), pp. 17-32.
- Dechow, P. M. (1994). "Accounting Earnings and Cash Flows as Measures of Firm Performance: The Role of Accounting Accruals", *Journal of Accounting and Economics*, 18(1), pp. 3-42.
- Gómez-Soto, D. (2005). "¿Debe existir normatividad contable simplificada para las PYMES?", *Veritas*, XLIX(1608), pp. 30-31.
- Headd, B. (2003). "Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure", *Small Business Economics*, 21(1), p. 51.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J. y Lightfoot, G. (2000). "The Use of Quantitative and Qualitative Criteria in the Measurement of Performance in Small Firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), pp. 123-134.
- Lybaert, N. (1998). "The Information Use in a SME: Its Importance and Some Elements of Influence", *Small Business Economics*, 10(2), p. 171.
- Mitchell, F. y Reid, G. C. (2000). "Problems, Challenges and Opportunities: The Small Business as a Setting for Management Accounting Research", *Management Accounting Research*, 11(4), pp. 385-390.
- Nayak, A. y Greenfield, S. (1994). "The Use of Management Accounting Information for Managing Micro Businesses", en A. Hughes y D. J. Storey (eds.), *Finance and the Small Firm*, Londres, Routledge.
- OCDE (1997). "Small Business, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices", consultado el 25 de abril de 2009, en <http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf>
- Perren, L., Berry, A. J. y Patridge, M. (1998). "The Evolution of Management Information, Control and Decision-Making Process in Small Growth Orientated Service Sector Businesses: Exploratory Lessons from Four Cases of Success", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), pp. 351-362.
- Perren, L. y Grant, P. (2000). "The Evolution of Management Accounting Routines in Small Businesses: A Social Construction Perspective", *Management Accounting Research*, 11(4), pp. 391-411.
- Salom, G. y Shulterbrandt, S. (2002, 22 de agosto). "Las microempresas, las PYMES y Latinoamérica", consultado el 29 de marzo de 2009, en <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/020302artprin3.html>
- Yilmazer, T. y Schrank, H. (2006). "Financial Intermingling in Small Family Businesses", *Journal of Business Venturing*, 21(5), pp. 726-751.

## Emprendedor en restaurante

La empresa donde trabajaba el señor González fue adquirida recientemente por otro negocio. Como parte de la restructuración, los nuevos dueños plantearon a los empleados la posibilidad de terminar la relación laboral ofreciéndoles una indemnización. El señor González vio la oportunidad de utilizar el dinero de la liquidación como un capital inicial para emprender un negocio y realizar un sueño que ha tenido desde siempre: abrir un restaurante.

El señor González es un excelente cocinero y tiene una idea muy clara del tipo de restaurante que desea. Decide abrir un restaurante de comida rápida adaptando una parte de su casa. Esto tiene dos ventajas: por un lado, implica eliminar la inversión inicial de rentar o comprar un local para el negocio; por otro, su casa se ubica a unos metros de una universidad privada a la que asisten alumnos de altos ingresos. La afluencia de estudiantes disminuye los riesgos del negocio y representa un mercado importante.

El señor González, animado con la idea, elabora un presupuesto y estima los montos requeridos para remodelar el área de su casa que destinará al negocio, el costo de los permisos, así como los costos de los utensilios de trabajo, el mobiliario y equipo. También diseña un menú sencillo y determina los precios comparando la oferta de los restaurantes del área. El señor González compra personalmente los insumos para la elaboración de la comida y realiza los contratos con proveedores. Uno de los contratos lo realiza con una panadería, donde accedieron a elaborar pan exclusivamente para el restaurante, lo que, con el tiempo, se convertirá en un signo distintivo del negocio. Además, contrata a dos empleados y, finalmente, inaugura el negocio.

El restaurante resulta un éxito porque es del gusto de los estudiantes, empleados y profesores de la universidad, quienes lo recomiendan a sus conocidos. La contabilidad del negocio está a cargo de un contador que es amigo del señor González. El contador es el responsable del control de los documentos y del pago de los impuestos; además, reporta los estados financieros, los cuales confirman que el negocio es rentable y que no tiene problemas de liquidez.

El hecho de que el restaurante esté situado cerca de una universidad ofrece la ventaja de contar con un mercado numeroso; sin embargo, tiene la desventaja de tener un ciclo financiero extremo. Cuando la universidad está de vacaciones, el número de clientes es mínimo y es más conveniente cerrar el restaurante. Para suavizar el ciclo financiero del negocio, González decide expandir sus actividades y abrir otro restaurante en una zona de oficinas donde los empleados demanden comida rápida.

Para esa inversión, requiere un capital mayor, así que decide solicitarlo a un banco. El señor González puede comprobar que ha tenido éxito como empresario, pero necesita demostrar que el nuevo restaurante será una inversión rentable. El banco solicita un plan de negocios detallado con costos. El contador es el encargado de realizar el plan de negocios y, junto con el señor González, documenta los costos de los productos y servicios. El análisis realizado demuestra que algunos de los platillos que se ofrecerán no son rentables.

El señor González sabe que con la expansión de su actividad comercial no podrá controlar personalmente las transacciones de los dos negocios, de manera que deberá delegar muchas de las actividades que en la actualidad él mismo realiza. Por otra parte, quiere aprovechar la información derivada del análisis para tomar decisiones acerca de los platillos ofrecidos y los procesos de producción y servicio.

## Preguntas

1. Con la expansión del negocio, ¿al señor González le convendría contratar a un contador como empleado del negocio?
2. ¿Qué tipo de información contable requiere tener el señor González para evaluar la rentabilidad de los platillos que ofrece?
3. ¿Qué área contable es la responsable de elaborar un plan de negocios que estime los resultados de la empresa con el nuevo restaurante?
4. ¿Cuál es el factor externo que podría influir en las prácticas de contabilidad gerencial en el negocio del señor González?
5. ¿El análisis de los flujos de efectivo que genera el negocio es suficiente para determinar la rentabilidad, la liquidez y la solvencia del restaurante?

# Capítulo 21



# Capítulo 21

## Administración financiera de PYMES

LOUISE ST-CYR  
*HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Comprender el concepto de flujos de efectivo generados por las operaciones y los elementos del capital circulante.
- Ser capaz de determinar si el monto de los flujos de efectivo generados por las operaciones para un ejercicio financiero es suficiente o no.
- Comprender la incidencia del crecimiento sobre la liquidez de la empresa.
- Conocer los conceptos de administración referentes a los elementos del capital circulante.
- Identificar las principales fuentes de capital.
- Comprender el concepto de estructura del capital.
- Identificar los principales criterios que permiten elegir entre las diferentes fuentes de financiamiento disponibles.

**INTRODUCCIÓN** El presente capítulo se ocupa de la administración financiera, una dimensión importante de la administración de toda organización. Puesto que la mayoría de las decisiones, ya sea de marketing, producción o recursos humanos, terminan por repercutir sobre las finanzas de la compañía, una administración sana demanda conceder a los aspectos financieros la atención que merecen. Las pequeñas y medianas empresas no podrían ignorar tales aspectos, pues en ellas el margen de maniobra a menudo es estrecho, y las finanzas deben examinarse incluso más de cerca que en las grandes compañías.

En este capítulo presentaremos los elementos que nos parecen esenciales para una administración financiera eficaz: el análisis del estado de los flujos de efectivo, la administración del efectivo y el acceso al financiamiento.

## ■ Análisis del estado de los flujos de efectivo

Para hacer un diagnóstico completo de una empresa es esencial proceder al análisis del estado de los flujos de efectivo (EFE).

La presencia de utilidades en un ejercicio determinado, por elevadas que sean, no garantiza entradas de dinero equivalentes. Muchos elementos pueden interponerse entre las utilidades y los flujos de efectivo generados por las operaciones (FEGO) de la compañía. Si se ignoran las señales que emite el EFE, se corre el riesgo de dejar escapar una parte importante de la imagen financiera real de la empresa. Con la finalidad de presentar algunos elementos de análisis de este estado, utilizaremos el ejemplo de la PYME de deportes ENR.

### Flujos de efectivo generados por las operaciones

La PYME del deporte que sirve de ejemplo es una empresa joven que distribuye artículos deportivos y que experimenta un momento de auge, como demuestran los datos extraídos de sus estados financieros de los dos últimos años (tabla 21.1). Como se observa, la compañía registró un aumento en la utilidad neta y el rendimiento de los capitales netos de 2005 a 2006. A pesar de ello, se observa que el saldo en caja (\$2,000) se transformó en un sobregiro bancario (-\$29,000). Si procedemos al análisis del EFE (tabla 21.2), comprenderemos la causa del fenómeno.



Tabla 21.1 Extractos de los estados financieros de la PYME del deporte ENR.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Ventas	\$200 000	\$140 000
Utilidad de las operaciones	14 230	10 010
Gastos financieros	2 031	1 160
Impuestos sobre las utilidades	4 500	3 170
Utilidad neta	\$7 700	\$5 680
<b>BALANCE</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Efectivo (sobregiro bancario)	\$(29 000)	\$2 000
Deudas	65 753	46 027
Inventarios	60 274	42 192
Cuentas de proveedores	32 877	23 014
Activo total	155 660	118 096
Total de pasivos (excluyendo el sobregiro)	43 925	41 061
Circulante disponible	\$82 735	\$77 035
Rendimiento sobre el activo circulante	9.31 %	7.37 %

Dentro del EFE, el principal rubro es el que presenta los FEGO. Los flujos generados por las operaciones son, de alguna manera, el equivalente de las utilidades expresadas en especie. En otras palabras, ¡se trata de dinero! Para calcularlos, se parte de la utilidad neta, la cual se modifica de manera que se tomen en cuenta todos los elementos que influyeron en el estado de resultados, pero que no implicaron movimiento de dinero.

Por lo tanto, se agrega la amortización a las utilidades para obtener los FEGO. Sin embargo, debe restarse todo aumento de las cuentas por cobrar de un ejercicio al otro, puesto que no da lugar a una entrada de dinero. Sucede lo mismo con un incremento en las existencias. Por el contrario, un aumento de las cuentas por pagar representa una fuente de financiamiento que no se inscribe en el estado de resultados y que tendrá un efecto a la alza sobre los FEGO.

¿Qué nos enseñan los FEGO? Examinemos el EFE para los años 2005 y 2006 de la PYME del deporte que nos sirve de ejemplo.

### FLUJOS DE EFECTIVO SUFICIENTES GENERADOS POR LAS OPERACIONES

Al proceder al análisis de dicho estado (tabla 21.2), nuestra primera pregunta es la siguiente: ¿El monto de tales flujos es positivo? Para 2005, la respuesta es sí. Eso significa que la PYME en cuestión no sólo logró obtener una utilidad neta de \$5,680, sino que también generó, gracias a sus operaciones, flujos de efectivo de \$4,260. La segunda pregunta consiste en determinar si el monto de esos flujos es suficiente. Dicho de otra forma, se desea saber si la empresa obtuvo suficientes flujos para responder a las siguientes dos necesidades:

1. Hacer frente a sus obligaciones financieras, es decir, pagar sus deudas.
2. Invertir suficiente en bienes con la finalidad de mantener la capacidad de la compañía para generar utilidades (como mínimo).

Tabla 21.2 Extractos de los flujos de efectivo de la PYME del deporte ENR (en dólares)

	2006	2005
<b>Utilidad neta (o pérdida neta)</b>	<b>7 700</b>	<b>5 680</b>
Elementos sin efecto sobre el efectivo		
Amortización	2 250	1 330
Variación de los elementos del capital circulante		
Aumento de las cuentas por cobrar	(19 730)	(3 000)
Aumento de los inventarios	(18 080)	(2 500)
Aumento de las cuentas por pagar	9 860	2 750
	(27 950)	(2 750)
<b>Flujos de efectivo generados por las operaciones</b>	<b>(18 000)</b>	<b>4 260</b>
Actividades de financiamiento		
Reembolso del préstamo a largo plazo	(7 000)	(2 500)
<b>Flujos disponibles para la inversión y los dueños</b>	<b>(25 000)</b>	<b>1 760</b>
Actividades de inversión		
Compra de bienes	(4 000)	(1 400)
<b>Flujos disponibles para los dueños</b>	<b>(29 000)</b>	<b>360</b>
Dividendos pagados a los dueños	(2 000)	0
<b>Variación de efectivo del ejercicio</b>	<b>(31 000)</b>	<b>360</b>
Efectivo en el balance inicial	2 000	1 640
<b>Sobregiro bancario en el balance final</b>	<b>(29 000)</b>	<b>2 000</b>

¿Qué sucede con la PYME del deporte? Si se plantea la hipótesis de que el monto de las deudas por pagar en 2005 era igual al monto que efectivamente se pagó, es decir, \$2,500, y que el monto necesario para mantener los bienes correspondía al monto efectivamente invertido, es decir, \$1,400, se constata que los flujos generados fueron suficientes. Es posible calcular la siguiente razón o cociente:

$$\frac{\text{Flujos de efectivo generados por las operaciones}}{\text{Préstamos a pagar durante el ejercicio + inversiones necesarias en bienes}} = \frac{4\,260 \$}{2\,500 \$ + 1\,400 \$} = 1,09 > 1$$

Como el cociente toma un valor mayor que 1, se puede afirmar que los flujos son suficientes para pagar las deudas e invertir en bienes. Sin embargo, hay que destacar que una vez que se satisfacen estos dos requerimientos, sólo quedan \$360 de los FEGO del ejercicio. Si los dueños deseaban pagar un dividendo superior a \$360 en 2005, tenían dos opciones: obtenerlo de los fondos o solicitar un préstamo complementario, algo que estaría contraindicado si la empresa ya estuviera suficientemente endeudada. Esta valiosa información no se puede deducir de inmediato sólo mediante el examen del estado de resultados; de ahí la necesidad de analizar el EFE.

## FLUJOS DE EFECTIVO INSUFICIENTES GENERADOS POR LAS OPERACIONES

Para interpretar una insuficiencia de los flujos de efectivo, hay que identificar las causas de ello. Retomemos el caso de la PYME del deporte y examinemos esta vez el año 2006. Para este ejercicio, el monto de los FEGO es negativo: -\$18,000. ¿Es esto un signo de rentabilidad insuficiente? A primera vista, se diría que no, puesto que la empresa logró obtener una utilidad de \$7,700 y el rendimiento sobre el activo circulante se elevó en 9.31 por ciento. Más bien, parece que esta cifra negativa se explica por la variación de los elementos del capital circulante. En efecto, es posible constatar que, para ese ejercicio, el aumento de las cuentas por cobrar y de los inventarios requirió una inversión de \$37,810, mientras que el aumento de las cuentas por pagar generó liquidez por \$9,860. El efecto neto de la variación de estos tres factores ascendió a -\$27,950, lo que explica en gran parte los FEGO negativos. Y esto significa necesariamente que los FEGO son insuficientes.<sup>1</sup>

En una situación similar, es indispensable tratar de comprender por qué se produjo tal inversión en el capital circulante. ¿Se debió al aumento de las ventas? Si es así, la inversión en los elementos del capital circulante se justifica, y entonces habrá que asegurarse de que estuvo bien financiada (el financiamiento debe provenir, en parte, de fuentes de efectivo a largo plazo, y no sólo del aumento del margen de crédito). Si el aumento de los elementos del capital circulante no es atribuible al aumento de las ventas, sino más bien a un relajamiento en la administración de los activos a corto plazo, habrá que tomar medidas para remediar esa situación. En el caso de la PYME del deporte, es muy probable que esta inversión sea atribuible al crecimiento, puesto que las ventas pasaron de \$140,000 a \$200,000.

Cualquiera que sea la causa de la insuficiencia de los FEGO, el examen del EFE para 2006 permite constatar que la empresa no disponía de los flujos necesarios para hacer frente a sus deudas, ni a sus inversiones en bienes, ni tampoco, y con mayor razón, al pago de dividendos a sus dueños. Sin embargo, se pagaron \$2,000 de dividendos, una decisión que parece inadecuada en tales circunstancias. El déficit total a subsanar para el ejercicio 2006 asciende a \$31,000. Aquí, es el sobregiro bancario el que cubre este déficit a finales de 2006. Sólo puede tratarse de una situación temporal, que tarde o temprano tendrá que regularse, ya sea por medio de una inversión o mediante la solicitud de un préstamo a corto o a largo plazos. Sin embargo, había utilidades, ¡pero no había FEGO! El aumento de las ventas no produjo liquidez, más bien la utilizó.

En retrospectiva, cuando se analiza el desempeño de una empresa, es primordial determinar la causa de la insuficiencia de los flujos de efectivo generados por las operaciones. Si la situación es excepcional, tal vez no sea necesario tomar alguna medida, pero si éste no es el caso, el dirigente deberá remediar la situación.

Una compañía cuyas operaciones no llegan a generar flujos de efectivo está condenada a desaparecer en un plazo más o menos breve. Muchas PYMES deben cerrar sus puertas porque no pusieron atención a las consecuencias que podía tener sobre su liquidez un aumento en las ventas muy importante o una política de crédito demasiado generosa e indulgente con los clientes.

El análisis del EFE permite apreciar, de un vistazo, los efectos de tal negligencia. Una administración financiera adecuada, por lo tanto, debe comprender este análisis. Mencionemos desde ahora que la venta de cuentas por cobrar a una tercera parte a cambio de una suma de dinero, desde luego inferior a su valor, pero que ofrece la ventaja de recibirse de inmediato, puede constituir una solución válida en los casos donde es difícil obtener un financiamiento más tradicional. Esta operación se conoce como *factoraje*. En ciertos casos, el empleo de este recurso de financiamiento puede hacer la diferencia entre la desaparición y la supervivencia de una compañía.

<sup>1</sup>Es posible que los FEGO sean positivos, pero, aun así, sean insuficientes.

## Administración del efectivo

Por lo anterior, no basta con administrar las utilidades: también hay que administrar la liquidez o el efectivo, es decir, los activos y los pasivos de corto plazo. Las preocupaciones en este sentido se dividen en dos categorías:

1. La administración del nivel de los elementos del capital circulante o, en esencia, el nivel de cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.
2. La determinación de la proporción de las deudas a corto plazo en relación con las deudas a largo plazo.

## Crecimiento y nivel de los elementos del capital circulante

El nivel de los elementos del capital circulante tiene una incidencia mayor sobre los FEGO y, por consiguiente, sobre la liquidez de la empresa. Esta incidencia estará en función directa de la importancia del crecimiento. Por lo general, el crecimiento tiene un efecto considerable sobre la liquidez de la compañía.

Para convencernos de ello, retomemos el ejemplo de la PYME del deporte, cuyas cuentas por cobrar representan el 32.9% de las ventas.<sup>2</sup> Cuando las ventas aumentan en \$60,000 (como sucedió en 2006), las cuentas por cobrar aumentan de la siguiente manera:  $32.9\% \times \$60,000 = \$19,740$ . Es posible constatar este aumento si se examina el balance o el EFE.<sup>3</sup> Eso significa que el aumento en las ventas exige una inversión en las cuentas por cobrar de \$19,740. El mismo razonamiento se aplica a los inventarios, y el razonamiento inverso a las cuentas por pagar. La tabla 21.3 resume la situación para la PYME del deporte en 2006.

Como es claro, para el año 2006, el crecimiento de las ventas tiene un efecto total cercano a los \$28,000 sobre la liquidez de la empresa. Es posible estimar el valor de esta inversión de la siguiente manera: los elementos del capital circulante representan el 46.6% de las ventas ( $32.9\% + 30.1\% - 16.4\%$ ), por lo que esta inversión en el capital circulante totaliza cerca de la mitad del aumento de las ventas.

El ejemplo anterior pone de relieve la importancia del control del nivel de tales elementos del capital circulante. Un aumento considerable en las ventas implicará una inversión en el capital circulante tan grande como la importancia de cada uno de los elementos en relación con las ventas. Por ejemplo, si la PYME del deporte hubiera logrado reducir la importancia de sus cuentas por cobrar a tan sólo el 17% de las ventas, la inversión habría sido mucho menor, esto es, \$10,200 en vez de \$19,740.

Sin embargo, para alcanzar tal objetivo, habría tenido que cobrar sus cuentas dos veces más rápido. Sin embargo, a menudo sucede lo contrario. Para acelerar el crecimiento de sus ventas, la PYME muestra mayor generosidad en la recaudación de sus cuentas por cobrar. Por consiguiente, recibe doble penalización en el rubro de inversión en el capital circulante. En

<sup>2</sup>Este porcentaje puede expresarse en el plazo de cobro multiplicando 32.9% por 365, lo que da un resultado de 120 días. Se puede hacer el mismo cálculo para los inventarios y las cuentas por pagar.

<sup>3</sup>La diferencia entre este monto y el que aparece en el EFE es atribuible al redondeo del 32.9 por ciento.

Tabla 21.3 Efecto de la variación de los elementos del capital circulante sobre los FEGO

ELEMENTO DEL CAPITAL CIRCULANTE	IMPORTANCIA EN RELACIÓN CON LAS VENTAS EN 2005	INCIDENCIA DE UN AUMENTO EN LAS VENTAS DE \$60.000	EFFECTO SOBRE LOS FEGO
Clientes	$\$46.030/\$140.000 = 32.9\%$	Inversión de $\$60.000 \times 32.9\%$	-\$19.740
Inventarios	$\$42.190/\$140.000 = 30.0\%$	Inversión de $\$60.000 \times 30.1\%$	-\$18.060
Proveedores	$\$23.010/\$140.000 = 16.5\%$	Financiamiento de $\$60.000 \times 16.4\%$	+\$9.840
<b>Efecto total sobre los FEGO de la variación de los elementos del capital circulante</b>			<b>-\$27.960</b>

primer término, porque sus ventas aumentan; en segundo lugar, porque la importancia de las cuentas por cobrar en relación con las ventas aumenta igualmente. Si, en el mismo momento, los inventarios aumentan en importancia, por ejemplo, a causa de previsiones demasiado optimistas, podría surgir una *crisis de liquidez (cash crunch)*.

## Determinación de un nivel meta para los elementos del capital circulante

Muchas consideraciones podrían guiar al dirigente en la determinación de un nivel meta para cada uno de los elementos del capital circulante. Por lo que se refiere a las cuentas por cobrar, la política adoptada por los competidores y la relación de fuerza entre la empresa y sus clientes ejercerán una gran influencia. Como la presión sobre la liquidez de la empresa aumenta con la prolongación del plazo de pago, se tiene una ventaja al establecer un plazo más corto. Por otro lado, si ese plazo es demasiado corto, la firma corre el riesgo de perder clientes importantes. Por lo tanto, hay que buscar un justo equilibrio entre una política demasiado estricta y una demasiado laxa, recordando que esta última, además, podría generar un riesgo elevado de créditos incobrables.

Por lo que se refiere a los inventarios, la idea es la misma, es decir, hay que reducir su importancia relativa, pero respetando los factores físicos y técnicos presentes: facilidad de aprovisionamiento, tipo de producción, estacionalidad, etcétera.

En cuanto a las cuentas por pagar, la lógica se invierte en relación con las cuentas por cobrar. Las prácticas del sector, el mantenimiento de buenas relaciones con los proveedores, la relación de fuerza entre proveedores y clientes son elementos que entran en juego. De manera ideal, se busca extender el plazo de pago tanto como sea posible, pero nunca al precio de perder toda la credibilidad frente a los proveedores.

## Naturaleza permanente del financiamiento del capital circulante

Según una regla bien conocida en finanzas, los activos de largo plazo se financian a largo plazo. El principio subyacente de esta regla es el siguiente: los activos de largo plazo generan flujos que se escalonan durante varios años; en consecuencia, los montos que sirvieron para financiar la adquisición de estos activos también deberían ser reembolsables en un periodo equivalente. El razonamiento inverso se aplica a los activos de corto plazo.

Pero este principio no debe aplicarse a ciegas. El capital circulante,<sup>4</sup> aun cuando esté constituido por activos de corto plazo, no debería financiarse únicamente por medio de deudas a corto plazo. La inversión en el capital circulante en realidad es de naturaleza permanente. En tanto la empresa registre un crecimiento en su cifra de negocios, el monto que invirtió en ello deberá permanecer intacto. La prudencia exige que una parte del capital circulante sea objeto de un financiamiento de largo plazo, para evitar que la posición de liquidez de la compañía se vea debilitada.

Sin embargo, si el capital circulante experimenta fluctuaciones estacionales, es completamente coherente financiar a corto plazo la parte que representan estas fluctuaciones.

## ■ Acceso al financiamiento

No es posible hablar de la administración financiera de las PYMES sin ocuparse de la cuestión de su financiamiento. Para innovar, investigar, desarrollar o exportar, la PYME necesita dinero. Si no hay financiamiento, ¿no hay crecimiento!

Las fuentes de fondos para las PYMES son numerosas. Resulta útil clasificarlas en dos grandes categorías: las deudas y los capitales netos. Las deudas representan las sumas que se deben a los prestamistas. Los capitales netos son los fondos que los dueños invierten en la compañía.

## Fuentes de financiamiento mediante deuda

La lista de prestamistas potenciales es larga. Sin pretender ser exhaustivos, presentamos las fuentes de financiamiento mediante deuda que se encuentran con mayor frecuencia en las PYMES:

- El *financiamiento de los proveedores*, quienes sufragan una parte más o menos considerable del capital circulante. Con toda seguridad, un proveedor hará una investigación antes de otorgar un crédito a un cliente; no obstante, es posible tener acceso a este crédito de manera casi automática.
- El *financiamiento institucional tradicional* proveniente de los bancos o de las cooperativas de crédito. Este financiamiento puede ser a plazo corto, mediano o largo, aunque este último es cada vez menos frecuente. Los principales criterios de las instituciones financieras son los siguientes: la capacidad de pago de la empresa, su nivel de endeudamiento (examinado sobre todo en relación con empresas del mismo sector), la calidad de su equipo de dirección y las garantías que puede ofrecer.
- El *financiamiento basado en los activos*, en los que se especializan ciertas instituciones, las cuales otorgan préstamos tomando como garantía las cuentas por cobrar, los inventarios o los bienes. El arrendamiento es una forma de financiamiento basado en los activos. El factoraje, es decir, la venta de las cuentas por cobrar, también se clasifica dentro de esta categoría.
- El *financiamiento subordinado* es una forma de préstamo que a menudo no está garantizado o, a lo sumo, ofrece garantías de nivel inferior. En caso de quiebra, los poseedores de estos títulos se colocan detrás de los otros proveedores de capitales externos. Las condiciones a las que se vinculan difieren también de las acordadas por los prestamistas tradicionales: regalías, préstamo participativo, condiciones de pago flexibles, etcétera.

<sup>4</sup>En esencia, este monto se calcula así: cuentas por cobrar + inventarios – cuentas por pagar.

## Fuentes de capitales netos

Como no todas las inversiones necesarias para mantener y desarrollar la empresa pueden financiarse mediante endeudamiento, el acceso a los capitales netos es esencial si se quiere evitar un sobreendeudamiento y la incapacidad de hacer frente a las obligaciones financieras.

Los capitales netos provienen, en primer término, de los *flujos de efectivo generados por las operaciones*. Estos flujos pueden utilizarse para pagar los préstamos y los dividendos. También sirven para comprar bienes de capital o reinvertirse en las operaciones en curso, en el capital circulante, por ejemplo. Cuando se reinvierten en la empresa, se convierten en capitales netos.

Los flujos de efectivo generados por las operaciones no siempre son suficientes. Una compañía que registra un fuerte crecimiento tal vez tenga que recurrir a las fuentes de capitales netos diferentes de las fuentes internas. Las fuentes de capitales netos privados provienen de las finanzas personales de los dirigentes, de parientes o amigos, de las sociedades de capital de riesgo y de los inversionistas ocasionales. Cuando los montos son pequeños, por ejemplo, durante la etapa inicial de la empresa, el dueño de la PYME recurrirá a sus finanzas personales, a las de sus parientes y amigos (dinero que se presta de corazón) o a las de inversionistas ocasionales.

Los *inversionistas ocasionales* son inversionistas privados dispuestos a invertir en PYMES, quienes, por lo regular, tienen un horizonte de inversión relativamente distante. Sus exigencias de rendimiento, en general, son bastante elevadas. A menudo se benefician de una experiencia interesante y pueden ayudar a la PYME a desarrollarse. Participarán en la empresa y su remuneración vendrá del aumento en el valor de su participación con el paso del tiempo.

Los *inversionistas en capital de riesgo* constituyen otra fuente de capitales netos. Por lo general, se reagrupan en sociedades especializadas, ya sea por sector de actividad o según los estados de desarrollo de la empresa (prelanzamiento, lanzamiento, comercialización, desarrollo). En lo que concierne a la elección de las empresas dentro de las cuales invierten, las sociedades de capital de riesgo tienen criterios bastante estrictos: equipo de dirección de alta calidad, potencial de crecimiento muy importante, mercado muy prometedor. También imponen otras exigencias: presencia de un consejo de administración, control sobre el pago de dividendos y sobre la cesión de activos, etcétera. Por otro lado, aportan a las PYMES experiencia, redes de contactos y la posibilidad de obtener más fácilmente un financiamiento posterior, si es necesario. Su ganancia se materializará por medio de la venta de su participación en la empresa. El horizonte de inversión varía de una sociedad a otra, pero no rebasa los cinco o siete años, en promedio.

Para tener acceso a *programas de ahorro y crédito público*, las PYMES deben efectuar trámites para entrar a la bolsa de valores. Si bien esto no es imposible, supone ciertas exigencias y fuertes consecuencias que demandan una profunda reflexión.

Más allá de las fuentes mencionadas, en la mayoría de los países existen agencias gubernamentales o paragubernamentales que constituyen una fuente importante de financiamiento para las PYMES. Ciertos organismos (por ejemplo, Inversiones de Quebec o la Banca de Desarrollo de las PYMES en Francia) podrán suministrar, en ciertas condiciones, una garantía gubernamental para facilitar el acceso al financiamiento junto a las instituciones financieras tradicionales.

## Búsqueda de una estructura equilibrada del capital

La diversidad de las fuentes de financiamiento conduce a la cuestión de la elección. En teoría, la decisión se toma en dos tiempos. Primero, hay que decidir si el financiamiento adoptará la forma de deuda o de capitales netos. Es la decisión que concierne a la estructura del capital. A continuación, el dirigente debe elegir una fuente entre todas las que están disponibles dentro de una u otra categoría. Aun cuando en la práctica las opciones a menudo son limitadas, sobre todo en el caso de las PYMES, una buena administración financiera demanda que el dirigente reflexione sobre cómo establecer una estructura de capital sana para su empresa.

La pregunta que el dirigente debe plantearse es la siguiente: ¿hasta qué punto la empresa debería endeudarse? El endeudamiento tiene ciertas ventajas. La más interesante está ligada al efecto de apalancamiento que se deriva de ello. Si la compañía logra conseguir un crédito a un costo inferior, digamos, del 8%, y el rendimiento que prevé obtener a partir de la suma prestada es, por ejemplo, del 15%, el hecho de endeudarse parece ventajoso.

Desde luego, existe una contraparte, aquella en la que el costo de la deuda (8%) es fijo y conocido, mientras que el rendimiento del proyecto (15%) es incierto y puede variar hacia arriba o hacia abajo. Por lo tanto, el endeudamiento eleva el riesgo financiero de la empresa: aumento del riesgo de fluctuación del resultado neto y también del riesgo de quiebra, puesto que los intereses deberán pagarse, al igual que el capital, independientemente de que la inversión sea rentable o no.

Por desgracia, no existe una fórmula mágica para determinar el nivel óptimo de endeudamiento. El dirigente debe buscar un justo equilibrio: tener un monto de deudas suficiente para ser capaz de obtener un efecto favorable de apalancamiento, pero suficientemente débil para disponer de un margen de maniobra considerable en el caso de que la situación financiera de la compañía no evolucione como se previó.

Ciertos indicadores ayudan al dirigente en la búsqueda de este equilibrio. La razón de cobertura de la carga financiera, así como la razón entre deudas y capitales netos, o la razón de endeudamiento resultarán útiles. La razón de cobertura *debe* calcularse a partir de los FEGO, ya que la presencia de utilidades no garantiza que haya flujos disponibles para el pago de las obligaciones financieras. La razón entre deudas y capitales netos, aun cuando resulta un dato interesante, es tan sólo una medida indirecta de la capacidad de pago. Esta última se mide, ante todo, con la ayuda de la siguiente pregunta: ¿Los FEGO son suficientes para pagar las deudas? (Con un poco de margen de maniobra, si es posible). De manera general, en las organizaciones donde el riesgo de negocios es elevado, el endeudamiento es menos importante.

La razón de cobertura de la carga financiera se calcula de la siguiente manera: FEGO/pago de capital; y la razón entre deudas y capitales netos (en su forma más generalizada): total de deudas/capitales netos. En la PYME del deporte, la razón de cobertura de la carga financiera para 2005 asciende a 1.70, y la razón de endeudamiento, a 0.53.

## Elección de las fuentes de capitales

¿Cómo elegir entre las diversas fuentes dentro de una misma categoría?

Lo que diferencia a los proveedores de capital entre sí a menudo es el riesgo que asumen en la transacción. Cuanto más elevado es ese riesgo, mayor será la tasa de interés que exigen y más cláusulas restrictivas incluirán en los contratos. Esto constituye una guía para inclinarse por una fuente de capital.



En la práctica, los dirigentes deben aprender a optimizar bajo presión, es decir, tratar de obtener las mejores condiciones posibles, estando conscientes de que la relación de fuerza no siempre estará de su lado. Muchos estudios de PYMES demuestran que las dificultades de acceso al financiamiento son más grandes para ciertos tipos de compañías,<sup>5</sup> como las siguientes:

- Las pequeñas empresas, puesto que los préstamos de bajo monto son menos rentables para las instituciones financieras que los más cuantiosos.
- Las empresas en etapa de lanzamiento y de prelanzamiento, porque su perfil de riesgo es elevado.
- Las empresas de servicios, las cuales, habitualmente, tienen menos garantías que ofrecer en comparación con las manufactureras.
- Las empresas dirigidas por mujeres, quienes, en general, poseen menos experiencia en los negocios.

Aun cuando las opciones a menudo son restringidas para las PYMES, la búsqueda de un socio financiero debe hacerse con cuidado. No es aconsejable elegir sólo sobre la base del costo. También hay que considerar otros factores, especialmente la calidad de la relación con el socio, el apoyo que puede brindar desde diversos puntos de vista, y la concordancia de sus objetivos con los de la empresa.

## TEORÍA DE LAS PREFERENCIAS ORDENADAS

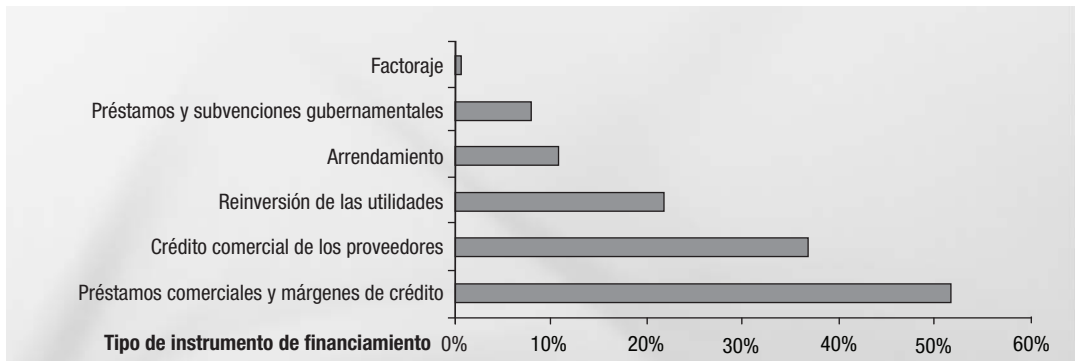
Muchos concuerdan en decir que, en la práctica, las decisiones referentes a la estructura del capital que toman los dueños de PYMES se ajustan a la teoría de las preferencias ordenadas. De acuerdo con esta teoría, las elecciones de los dirigentes se explican en gran medida por su aversión al control. Así, la primera fuente de financiamiento elegida es la reinversión de los flujos de efectivo generados por las operaciones, ya que esta fuente interna de fondos no está asociada a ninguna cláusula restrictiva ni a ninguna pérdida de control.

La segunda fuente de fondos elegida es el financiamiento externo bajo la forma de deuda. En efecto, si bien esta forma de financiamiento incluye cláusulas restrictivas a veces importantes (activos en garantía, prohibición de ceder esos activos, restricciones sobre los salarios pagados a los dirigentes), la intervención de los prestamistas en la administración de la empresa es limitada. En último lugar, el emprendedor aceptaría compartir la propiedad y el control con otros inversionistas. Este fenómeno explicaría, en parte, las tasas de endeudamiento con frecuencia demasiado elevadas de las sociedades de capital cerrado.

La figura 21.1 presenta algunos datos estadísticos sobre las fuentes de financiamiento utilizadas por las PYMES de Quebec en el año 2000. La lista que aquí aparece no es exhaustiva. Por ejemplo, las fuentes de financiamiento personal, que son numerosas en los casos de PYMES, no se incluyen. Es posible constatar que el empleo del crédito tradicional es muy importante, al igual que el crédito que otorgan los proveedores. La reinversión de las utilidades también es frecuente, lo que tiende a confirmar la teoría de las preferencias ordenadas.

---

<sup>5</sup>Conviene consultar los estudios de la Federación Canadiense de la Empresa Independiente (Bruce, 2003) y del gobierno de Canadá (2002). Las referencias completas se presentan al final del capítulo.



Fuente: Estudio sobre el financiamiento de las PYMES que llevó a cabo el gobierno de Canadá (2005). La referencia completa se presenta al final del capítulo.

**Figura 21.1** Porcentaje de PYMES que recurrieron a fuentes de financiamiento en 2000, según el tipo de instrumento

## CONSEJOS PARA UN TRÁMITE FRUCTÍFERO DE FINANCIAMIENTO

Un trámite de financiamiento es un ejercicio muy importante para el desarrollo de una PYME. He aquí algunos consejos al respecto:

- El dirigente de la PYME debe estar consciente de la diversidad de las fuentes disponibles. Un rechazo de parte de una institución financiera no necesariamente es determinante. Lo que no conviene a una institución tal vez convenga a otra. Por lo tanto, hay que ser perseverantes.
- Antes de acercarse a un prestamista o inversionista, hay que asegurarse de conocer los criterios sobre los cuales tomará su decisión y preparar un expediente en consecuencia. Esta reflexión llevará a veces al dirigente a acercarse a otro participante en vez de aquel en el que había pensado originalmente.
- El conocimiento de las principales cláusulas establecidas con anticipación por los diferentes proveedores de capital es fundamental. Ciertas cláusulas son inevitables; ni siquiera hay que someterlas a discusión. Más vale conservar la energía para tratar de modificar la posición del proveedor de capital en otros aspectos.

**CONCLUSIÓN** En administración financiera, el énfasis debe imprimirse sobre la liquidez. Dentro de las PYMES, sobre todo en aquellas que registran un fuerte crecimiento, el margen de maniobra no suele ser grande, y los pasos en falso podrían ser muy costosos. El dirigente debe tomarse tiempo para reflexionar antes de establecer objetivos de crecimiento demasiado ambiciosos. Los desafíos son grandes no solamente en relación con el plan de administración, sino también con el del financiamiento, y la contienda puede ser cerrada. En todos los casos, un financiamiento bien planeado, es decir, bien elegido, con un plazo pertinente y condiciones bien negociadas será una ventaja para el desarrollo de la PYME.

Una administración financiera adecuada puede hacer la diferencia entre la supervivencia de una PYME y su desaparición. El dirigente debe administrar de manera que se generen no sólo utilidades, sino también flujos de efectivo. Cuando el dirigente realice el análisis del desempeño de la empresa para un ejercicio determinado, tiene que asegurarse de que el monto de los FEGO sea positivo y suficiente. Si no es así, debe tratar de comprender por qué.

Si la rentabilidad de las operaciones no es la causa de ello, hay dos situaciones que, por lo general, explican la insuficiencia de los FEGO: un fuerte crecimiento o una administración deficiente de los elementos del capital circulante. Las medidas que conviene tomar diferirán según la situación. En el caso de un fuerte crecimiento, habrá que asegurarse de que el financiamiento de la inversión dentro del capital circulante sea adecuado. Si el financiamiento no es accesible, habrá que frenar el ritmo de crecimiento. En el segundo caso, deben revisarse la administración de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, de manera que se reduzca la presión sobre la liquidez.

Otro elemento fundamental de la administración financiera es el acceso al financiamiento. Las fuentes de financiamiento para las PYMES son numerosas y variadas. Todos los proveedores de capital tienen criterios de aceptación e imponen ciertas exigencias; algunos criterios y exigencias son comunes a todos los prestamistas e inversionistas, mientras que otros son particulares. Como regla general, cuanto más alto sea el riesgo de la compañía, más altas serán las tasas de interés y las exigencias. La determinación de la proporción de las deudas y de los capitales netos reside en la búsqueda de un justo equilibrio entre las ventas y los riesgos asociados al endeudamiento.

La elección entre las diversas fuentes de una misma categoría no debería basarse únicamente en el costo, sino también en elementos como el apoyo que el socio puede brindar al desarrollo de la PYME. En todos los casos, antes de iniciar los trámites de financiamiento, el dirigente debe asegurarse de conocer bien los criterios del participante potencial.

### Preguntas

1. ¿Qué son los flujos de efectivo generados por las operaciones (FEGO)? ¿En qué se diferencian de las utilidades?
2. ¿Qué se entiende por FEGO suficientes y qué indicador conviene utilizar para saber si lo son?
3. ¿Cuál es la repercusión de un fuerte crecimiento en las ventas sobre los FEGO?
4. ¿Qué elementos deben tomarse en consideración para determinar el nivel meta de los elementos del capital circulante?
5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento mediante deuda para las PYMES? ¿Y las principales fuentes de capitales netos?
6. ¿Qué se entiende por estructura del capital?
7. ¿Qué criterios pueden guiar al dirigente de una PYME en la consecución de una estructura equilibrada del capital?

## Conceptos clave

- Capitales netos
- Flujos generados por las operaciones
- Inversionistas ocasionales
- Sociedades de capital de riesgo
- Elementos del capital circulante
- Estructura del capital
- Financiamiento mediante deuda
- Financiamiento basado en los activos
- Financiamiento de los proveedores
- Financiamiento institucional tradicional
- Financiamiento subordinado
- Flujos de efectivo generados por las operaciones
- Insuficientes
- Suficientes
- Inversión en el capital circulante
- Teoría de las preferencias ordenadas

## Referencias

- Bruce, D. (2003). *Miser sur la concurrence dans le secteur bancaire*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 31 páginas ([www.fcei.ca/researchf/reports/Rapport:sur\\_les\\_banques\\_2003.pdf](http://www.fcei.ca/researchf/reports/Rapport:sur_les_banques_2003.pdf)).
- Gobierno de Canadá (2002). *Financement des PME au Canada: Obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs des groupes des femmes, des jeunes, des autochtones et des minorités qui cherchent à obtenir du capital* – Phase 1, Revue de la littérature, 37 pp. ([http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sme\\_fdi-prf\\_pme.nsf/vwapi/Financement\\_des\\_PME\\_Ph1.pdf/\\$FILE/Financement\\_des\\_PME\\_Ph1.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/vwapi/Financement_des_PME_Ph1.pdf/$FILE/Financement_des_PME_Ph1.pdf)).
- Gobierno de Canadá (2005). *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada – 2003*, publicación de octubre de 2005 (sumario, pp. vii-xvii y mercado de la PME, [www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/def9b276591eb72a85256fc80068f5c9/85256a5d006b972085256e5c004ec3ce1OpenDocument](http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/def9b276591eb72a85256fc80068f5c9/85256a5d006b972085256e5c004ec3ce1OpenDocument)).
- Mandron, A. (2004). “Il faut savoir vendre son affaire pour être financé” y “Le capital de risque... est-ce un risque?”, PME, *Conseils et Solutions*, La Presse, pp. 141 y 148.
- Morissette, D. (1995). *Analyse financière et gestion du fonds de roulement*, Trois-Rivières, Les Éditions SMG.
- Smith, J. K. y Smith, R. L. (2004). *Entrepreneurial Finance*, 2a. edición, John Wiley & Sons, 624 páginas.
- St-Cyr, L. (2004). “Les signes avant-coureurs d’une situation financière inquiétante”, PME, *Conseils et Solutions*, La Presse, p. 144.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME*, Presses de l’Université du Québec, 322 páginas.
- St-Pierre, J., Beaudoin, R. y Desmarais, M. (2003). *Le financement des PME canadiennes: Satisfaction, accès, connaissance et besoins*, Industrie Canada, 129 páginas.

## El grupo Martin

## Estudio de caso

El Grupo Martin ha registrado en los últimos años un crecimiento espectacular. Fundada en 1996, la empresa es activa en diversos mercados, todos asociados con la recreación y los deportes: montaje a la medida de palos de golf, distribución de ropa, calzado y equipo para la práctica del golf, el esquí, etcétera. Recientemente, el Grupo Martin firmó acuerdos de distribución exclusiva con varios fabricantes de renombre en ese sector. Su reputación se basa en la calidad y resistencia de sus productos. Concede gran importancia al servicio a los clientes. Las posibilidades para la empresa son tan grandes, que el señor Martin, su presidente, le pide a usted ayudarlo a analizar la situación financiera de la compañía y a tomar ciertas decisiones, si es necesario. Para ello, le entrega algunos extractos de los estados financieros de la empresa correspondientes a los dos últimos años (véase la tabla 21.4).

## Preguntas

1. ¿Cómo puede explicarse la insuficiencia de FEFO en 2005? ¿En 2006?
2. ¿Cómo se financió el déficit en las operaciones en 2005? ¿En 2006?
3. Prepare un breve informe sobre la administración de los elementos del capital circulante en el Grupo Martin.
4. Emita un juicio sobre la estructura del capital del Grupo Martin a finales de 2006.
5. El señor Martin tiene la posibilidad de firmar en 2007 otro convenio de exclusividad con un proveedor de renombre. Este proveedor demanda un pago rápido, en los mismos plazos que los proveedores actuales. Con ese convenio, el señor Martin prevé un aumento en las ventas del 30% en 2007. Considerando los aspectos financieros que se derivan de esta situación, ¿qué le aconsejaría?

Tabla 21.4 Extractos de los estados financieros del Grupo Martin

	2006	2005
<b>Estado de resultados</b>		
Ventas	4 773	3 939
Utilidad de las operaciones	569	411
Gastos financieros	274	126
Impuestos sobre las utilidades	112	125
Utilidad neta	201	180
<b>Balance</b>		
Efectivo (sobregiro bancario)	74	- 47
Cuentas por cobrar	1 322	1 085
Inventarios	1 682	1 390
Cuentas por pagar	341	285
Activo total	4 079	3 188
Préstamo bancario a corto plazo	1 850	1 103
Deuda a largo plazo	592	582
Total de los pasivos	2 830	2 069
Capitales netos	1 249	1 119
<b>Estado de flujos de efectivo</b>		
Utilidad neta (o pérdida neta)	183	160
Elementos sin efecto sobre el efectivo		
Amortización	73	56
Variación de los elementos del capital circulante	- 474	- 645
<b>FEFO</b>	- 217	- 429
Financiamiento: aumento de las deudas	693	927
Inversión: compra de bienes	- 308	- 523
Dividendos	- 48	- 21
<b>Variación del efectivo del ejercicio</b>	<b>120</b>	<b>- 47</b>
Efectivo (sobregiro) al inicio	- 47	0
<b>Efectivo (sobregiro) al final</b>	<b>74</b>	<b>- 47</b>

# Capítulo 22



# Capítulo 22

## Diagnóstico financiero y creación de valor: Más allá de los datos financieros

JOSÉE ST-PIERRE

*Universidad de Quebec  
en Trois Rivières (UQTR), Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Comprender qué es el diagnóstico financiero de una empresa.
- Conocer los límites de los estados financieros de las PYMES, ya que éstos no siempre permiten juzgar correctamente su situación.
- Reconocer que el análisis de los estados financieros de las PYMES no puede elaborarse sin tomar en cuenta diversos factores de contingencia.
- Saber que, además del sector de actividad, hay otras dimensiones de la empresa que pueden tener una incidencia determinante sobre los estados financieros.
- Comprender someramente las relaciones entre las prácticas de negocios, las maneras de actuar, el modo de organización de la empresa y su situación financiera.
- Saber que, para aconsejar a la dirección de una empresa sobre las medidas correctivas adecuadas a su situación, es indispensable ir más allá de los síntomas e identificar las causas de los problemas.

El diagnóstico empresarial, que puede tener diversos objetivos, cada vez es más valorado por los administradores y dirigentes. Es útil en las situaciones de demanda de financiamiento o de venta de las empresas, pero también constituye una herramienta de buena administración y de vigilancia estratégica. Sus campos de aplicación son tan diversos como sus usuarios potenciales. Tal vez se desee medir el desempeño de la empresa, su capacidad para innovar, su vulnerabilidad y sus métodos de trabajo, entre muchos otros factores.

En un sentido amplio, se puede decir que el diagnóstico de una compañía consiste en evaluar sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de prevenir situaciones que pudieran comprometer su desarrollo, o bien, para aprovechar plenamente las condiciones favorables que se presenten, lo que ayudará a determinar las medidas correctivas o proactivas pertinentes.

Cuando el diagnóstico se efectúa con un propósito correctivo, es decir, para remediar las disfunciones de la organización, se analizan los diferentes síntomas que ésta presenta para identificar las causas y encontrar las soluciones adecuadas. También es posible recurrir al diagnóstico con una finalidad estratégica, por ejemplo, antes de emprender un cambio importante o iniciar un proyecto particular. En tal caso, el administrador y/o el dirigente de PYMES, luego de haber determinado las diferentes oportunidades de negocios, procederá a analizar las fortalezas y debilidades de su compañía con la finalidad de determinar las mejores medidas que favorezcan el éxito de sus proyectos (Marion, 1999).

El diagnóstico necesita un camino estructurado, ya sea que tenga un propósito correctivo o estratégico. En los siguientes párrafos, examinaremos el diagnóstico financiero de las PYMES. Nos referiremos a la metodología del diagnóstico y también a la importancia de determinar con precisión la norma o la referencia que servirá para formular un juicio sobre la empresa. Por último, insistiremos sobre las limitaciones de los datos financieros en lo que concierne a la formulación de recomendaciones precisas.

## Metodología del diagnóstico de la empresa

Para realizar un diagnóstico adecuado, el analista debe:

1. determinar los objetivos que se persiguen;
2. recabar la información necesaria;
3. organizar los datos y efectuar un análisis preliminar;
4. reunir a los dirigentes para confirmar las impresiones que arroja el análisis preliminar y determinar si se requiere información adicional; y
5. profundizar en el análisis, formular conclusiones y recomendaciones, así como elaborar un plan de acción.

Los párrafos anteriores ponen en evidencia que el diagnóstico debe conducir a *decisiones explícitas* sobre las medidas pertinentes, de acuerdo con las necesidades y la situación de la organización que se estudia.

### Definición de los objetivos del diagnóstico de la empresa

Antes de iniciar un análisis financiero que permita emitir un juicio sobre la compañía, hay que determinar los objetivos. Este ejercicio facilitará el trabajo del analista, quien tendrá una menor cantidad de información que procesar, puesto que recolectará sólo los datos que resulten útiles para las necesidades establecidas en los objetivos del diagnóstico. Por otro lado,



algunos socios podrían estar interesados en el diagnóstico de una PYME, por diferentes razones, de acuerdo con su contribución a la empresa. Por ejemplo, consideremos algunos participantes empresariales y el interés que tienen en el diagnóstico de acuerdo con el rol que desempeñan en la firma y sus expectativas al respecto (tabla 22.1).

Tabla 22.1 Contribución y expectativas de los participantes empresariales de una firma

<b>PARTICIPANTES EMPRESARIALES</b>	<b>CONTRIBUCIÓN A LA EMPRESA</b>	<b>EXPECTATIVAS EN RELACIÓN CON LA EMPRESA</b>	<b>INTERÉS EN EL DIAGNÓSTICO</b>
Propietario dirigente	Inversión monetaria, inversión humana, visión, orientación, innovación	Satisfacción personal, desempeño, creación de empleos, satisfacción de sus socios, etcétera	Conocer el desempeño global de la empresa, la eficacia en cuanto al uso de recursos, el crecimiento pasado y el potencial, la capacidad de satisfacer las necesidades de diversos participantes empresariales, etcétera
Acreeedores	Otorgar créditos tomando los activos como garantía	Rentabilidad y producción de liquidez necesarias para pagar los créditos	Conocer la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos
Empleados	Capital humano, “saber cómo” ( <i>know how</i> ), creatividad, innovación	Remuneración, condiciones de trabajo favorables, satisfacción personal, logro	Conocer el desempeño de la empresa, su potencial de crecimiento, su solidez financiera, etcétera
Accionistas actuales	Inversiones no garantizadas, red de contactos, recomendaciones	Rendimiento financiero, plusvalía de la inversión, de crecimiento, riesgo controlado, etcétera	Tener una idea de la calidad de la administración de la empresa, del potencial de rendimiento en el futuro, etcétera

Considerando la gran cantidad de información que tendrá que examinar el analista, la definición de los objetivos del diagnóstico permite circunscribir mejor la amplitud del trabajo.

## Recolección de la información pertinente

La elaboración de un diagnóstico financiero *correcto y completo* es mucho más que un simple ejercicio convencional y requiere de muchas más habilidades de lo que la mayoría de la gente se imagina. El reto del analista es lograr que las cifras revelen lo que ocultan. Esta afirmación adquiere aún mayor grado de veracidad en el caso de las PYMES, donde los datos a menudo son poco precisos y difíciles de obtener.

La primera fuente de información para elaborar un diagnóstico financiero es, sin duda, la relación financiera que entabla la empresa. Ahora bien, los estados financieros en ocasiones presentan ciertas limitaciones que, si no se toman en cuenta, podrían desvirtuar el diagnóstico y llevar a formular recomendaciones inadecuadas. He aquí los aspectos que deben considerarse al realizar el análisis.

- La clasificación de ciertos rubros de los estados financieros es uno de los primeros aspectos que debe verificar el analista. A veces, en el balance de las PYMES, se encuentra una sección con el título “Anticipos de los propietarios” o “Anticipos de los accionistas”, que se clasifica dentro de los pasivos, entre la deuda a largo plazo y el capital neto. Este rubro

tiende a inflar el pasivo de la empresa y, por lo tanto, priva a los socios capitalistas del derecho de declararla en quiebra en caso de enfrentar serias dificultades financieras. Tales anticipos son montos que otorgan los propietarios cuando, por ejemplo, la banca demanda una inyección rápida de fondos. Como los dueños otorgan esos fondos de forma anticipada, no pueden considerarse como una deuda y deben reclasificarse dentro del capital neto.

- En las sociedades cerradas, la remuneración del dueño (o dueños) a menudo es variable y depende de la liquidez de la empresa. Además, como el propietario, que es asalariado y a la vez accionista, recibe una remuneración tanto en salarios como en dividendos, el valor de ciertos gastos, incluyendo los que están vinculados a los salarios pagados, pueden verse modificados. Por lo tanto, el análisis de los gastos referentes a los salarios pagados a la dirección deberá tomar en cuenta la política de dividendos de la empresa. Por razones fiscales, la firma privilegia a veces los dividendos.
- Por último, como la PYME a menudo es la “extensión” del emprendedor, es común que los estados financieros de una y otro se entrelacen de manera que los activos que pertenecen al dueño sean utilizados por la empresa y viceversa. Esta situación tiene repercusiones sobre el análisis financiero, puesto que los activos totales de la empresa podrían estar subvaluados o sobrevaluados. Así, la comparación de los datos de la empresa con los de otras corre el riesgo de hacer aparecer brechas difícilmente explicables; en tal caso, tal vez sea necesario tomar en cuenta, a la vez, los estados financieros de la compañía y los de su dueño, para obtener un retrato completo de la organización.

Por otro lado, será necesario realizar entrevistas con los principales dirigentes para comprender mejor el contenido de los estados financieros y facilitar su análisis e interpretación. Además, si el diagnóstico pretende hacer recomendaciones sobre las medidas que deberán tomarse, habrá que completar el análisis financiero con un estudio cualitativo referente a los ambientes interno y externo de la empresa. Para ello, el analista deberá visitar ambos ambientes y conversar con el personal clave de la compañía.

## Empleo de los cocientes financieros<sup>1</sup>

Uno de los problemas importantes a los cuales se enfrentan los analistas al estudiar el desempeño de una empresa a lo largo del tiempo se relaciona con la evolución de las dimensiones de ésta y la de empresas comparables. Una solución a este problema consiste en expresar los resultados financieros en forma relativa por medio de cocientes financieros, los cuales constituyen la herramienta más importante del diagnóstico financiero.

Parece que el empleo de los cocientes financieros nació de la necesidad apremiante de encontrar un método de análisis fiable para comparar los estados financieros de una empresa con los de otra, y los de un periodo con otro, utilizando una cantidad mínima de datos. Gracias a un sistema de análisis elaborado por la sociedad DuPont en 1919, los cocientes financieros pueden considerarse una buena herramienta de análisis.

Los cocientes financieros (o razones financieras) constituyen una relación entre dos cifras obtenidas a partir de los estados financieros. Su uso permite, hasta cierto punto, neutralizar el efecto de las dimensiones de la organización, es decir, permite comparar datos financieros provenientes de firmas de diferentes dimensiones. Por ejemplo, dos fabricantes de ropa para dama registraron las cifras indicadas en la tabla 22.2 en el último año de actividades.

<sup>1</sup>Una parte de esta sección está inspirada en St-Pierre (2000).

Tabla 22.2 Comparación de dos sociedades por medio de un cociente financiero

EMPRESA	UTILIDAD NETA	MARGEN DE UTILIDAD NETA (UTILIDAD NETA/VENTAS)
Lapire (empresa A)	\$127 100	5.75%
Lameilleure (empresa B)	\$1 827 300	1.09%

¿Cómo podría afirmarse que la sociedad Lameilleure (empresa B) fue más rentable que la sociedad Lapire (empresa A) sin conocer sus cifras específicas de negocios? No es conveniente comparar los datos absolutos (expresados en dólares), puesto que las dos firmas difieren en tamaño. Por el contrario, se puede afirmar que Lameilleure (empresa B) fue menos rentable que Lapire (empresa A), de acuerdo con el margen de utilidad neta, es decir, la razón entre las utilidades y las ventas. Así, se constata que Lameilleure generó menos utilidades que Lapire (empresa A) por cada dólar de ventas, aun cuando es una organización de mayor tamaño que esta última.

El empleo de cocientes financieros no es suficiente para formular un juicio sobre el desempeño de la empresa. En efecto, el analista debe comparar los cocientes para estar en condiciones de calificar la situación de la compañía, como muestra la tabla 22.2, donde se observa que, a pesar de que la sociedad Lameilleure (empresa B) es rentable, lo es menos que la sociedad Lapire (empresa A). Por consiguiente, hay que encontrar una norma, una referencia adecuada, para emitir un juicio correcto. Muy a menudo, esa referencia es una muestra constituida por firmas con las cuales la compañía bajo estudio comparte características.

## Comparación de los datos de la empresa

El análisis de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de elaborar un diagnóstico, requiere la comparación de los datos estudiados con los de un grupo muestra, o bien, con normas teóricas o empíricas. Por lo que se refiere a los resultados de las PYMES, existen pocas normas teóricas que toman en cuenta la situación particular de la empresa estudiada.

La búsqueda de una norma o de un grupo muestra no es una labor sencilla, pues las diferencias individuales que caracterizan a las empresas son numerosas. En las grandes organizaciones, el proceso de producción y el de administración tienen cierta homogeneidad. Por lo tanto, si todo lo demás permanece igual, es fácil hacer la comparación. En el caso de las PYMES, el problema es bastante más complejo. Para conformar un grupo de referencia, los diferentes manuales de finanzas recomiendan tomar en cuenta las dimensiones de las compañías y del sector industrial correspondiente. Estos dos elementos son materia de un número importante de artículos que demuestran su influencia sobre los resultados financieros.

La relación entre las dimensiones de la empresa y sus resultados financieros se ha estudiado de manera suficiente en la bibliografía de finanzas; tales estudios destacan la importancia de comparar las PYMES entre sí y no con organizaciones de mayores dimensiones. Sin embargo, al hacerlo, sólo se considera una de las numerosas particularidades que distinguen a las PYMES de otras entidades. En los siguientes párrafos se demostrará la pertinencia de tomar en cuenta la etapa de desarrollo de la empresa estudiada, la diversidad de su clientela y los objetivos de su propietario dirigente, sobre todo en el contexto de las sociedades cerradas o en aquellas donde el capital se concentra en las manos de un solo individuo o de una familia.

## DIMENSIONES

Existen diferencias importantes entre las empresas de distintas dimensiones. Tales diferencias son atribuibles a un conjunto de factores, como las economías de escala, el acceso a los diversos recursos, el mercado de nichos, el riesgo, etcétera.

La tabla 22.3 ilustra el efecto de las dimensiones para un grupo de compañías manufactureras de Quebec con menos de 500 empleados.<sup>2</sup> Es posible constatar que el tamaño de la empresa influye en los estados financieros, sobre todo a causa de un mayor grado de uso de los equipos de producción. Este fenómeno se explica por el hecho de que las organizaciones pequeñas no necesariamente han terminado la consolidación de sus actividades y, en cierta manera, aún pueden estar en la fase construcción, al contrario de lo que sucede en otros casos. Utilizar los equipos con mayor intensidad no significa utilizarlos mejor, más bien, podría indicar que la empresa todavía no está en condiciones de satisfacer de manera suficiente las necesidades de sus clientes.

En las pequeñas empresas, el acceso más limitado a los capitales, a menudo a causa de las dificultades de financiamiento, se compensa con un empleo a mayor escala del trabajo manual, un hecho que revela la razón (o el cociente) de eficacia del capital humano. Al respecto, se observa que la utilidad por empleado de las compañías muy pequeñas es inferior a la de las grandes. A pesar de todo, las pequeñas empresas pueden obtener márgenes de utilidad interesantes, aun cuando sean más débiles.

Tabla 22.3 Efecto del tamaño de la organización sobre el desarrollo y los estados financieros de las PYMES

	<b>EMPRESAS MUY PEQUEÑAS (25 EMPLEADOS O MENOS)</b>	<b>EMPRESAS MEDIANAS (MÁS DE 100 EMPLEADOS)</b>
Presupuesto de capacitación por empleado	\$309,50	\$407,00
Eficacia del capital humano (utilidad neta/número de empleados)	\$3 714,00	\$4 559,00
Grado de utilización de equipos de producción (ventas/valor del material)	8.08	5.25
Margen de utilidad bruta	25.24%	24.94%
Margen de utilidad neta	3.34%	4.11%
Margen de seguridad financiera <sup>3</sup>	23.5 días	28.5 días
Tasas de rendimiento del capital neto	18.58%	16.24%

Volvamos a las dificultades de análisis de los estados financieros de las pequeñas empresas. Los estados financieros están influidos por la estrechez del vínculo entre la compañía y el emprendedor, lo mismo que por la presencia de un inversionista (accionista) externo. Si el emprendedor es el único accionista, la contabilidad de la firma puede ser imperfecta y hacer aparecer los resul-

<sup>2</sup>La información utilizada en este texto proviene de una base de datos privada que posee el Laboratorio de Investigación sobre el Desempeño de las Empresas y que fue creado gracias a la contribución financiera de la institución para el Desarrollo Económico de Canadá (Développement Économique Canada) y de la Fundación Canadiense para la Innovación. Para mayor información, consulte el sitio [www.uqtr.ca/inrmpme/larepe](http://www.uqtr.ca/inrmpme/larepe).

<sup>3</sup>El margen de seguridad financiera corresponde al número de días durante los cuales la empresa podría funcionar sin ninguna entrada de fondos. Se calcula con la razón de liquidez sobre los gastos cotidianos.

tados menos interesantes, sobre todo por razones fiscales. El arribo de un accionista externo obliga al emprendedor a mejorar la calidad de la presentación de la información financiera. Así, es posible constatar las brechas que parecen atribuibles al tamaño de la empresa, mientras que la variable determinante es el conjunto de accionistas de la sociedad.

## SECTOR DE ACTIVIDAD

Las empresas, en tanto estructuras de activos adaptados a un tipo de producción, deben compararse con otras organizaciones del mismo sector de actividad. El sector tiene una fuerte incidencia sobre factores como la importancia de los equipos de producción dentro de los activos totales, el grado de complejidad de la tecnología utilizada, las competencias y la calificación del personal buscado, las inversiones necesarias para las actividades de investigación y desarrollo o de mejora continua, así como sobre las fuentes de abastecimiento y las formas de obtenerlo.

Por ejemplo, mientras que las compañías manufactureras en el campo del plástico deben surtirse de materias primas en los mercados internacionales y utilizan modernas técnicas de producción, las empresas del sector textil y del vestido pueden tener como proveedores a otras pequeñas compañías locales y así beneficiarse de un mayor poder de negociación para abastecerse. Asimismo, puesto que el sector textil es más tradicional y menos tecnológico, el personal a menudo está menos calificado y puede ser eficaz sin necesidad de mucha capacitación en las técnicas modernas.

La tabla 22.4 muestra las diferencias apreciables en las maneras de actuar de las empresas en dos sectores de actividad. Los gastos anuales referentes a capacitación, investigación y desarrollo, y estructura de producción son más elevados, en promedio, en las firmas que pertenecen a la industria del plástico. Esas mayores inversiones se compensan con las utilidades más elevadas, como lo revelan la razón de eficacia del capital humano y los márgenes de utilidad, mientras que el grado de empleo de equipos de producción es considerablemente menor. Eso se explica por una mayor eficacia en el uso de los recursos, pues aunque cada dólar gastado en equipo genera menos dólares de ventas que en el sector textil, produce mayores utilidades.

Tabla 22.4 Influencia del sector industrial sobre la composición de los estados financieros

	INDUSTRIA DEL PLÁSTICO	INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO
Presupuesto de capacitación por empleado	\$484,00	\$200,50
Eficacia del capital humano (utilidad neta/número de empleados)	\$5 148,00	\$2 235,00
Presupuesto de investigación y desarrollo (en porcentaje de las ventas)	0.98%	0.00%
Porcentaje de empleados implicados en investigación y desarrollo	1.49%	0.00%
Inversión en la estructura de producción (en porcentaje de las ventas)	3.14%	1.30%
Grado de uso de los equipos de producción (ventas/valor del material)	4.83	14.08
Tasa de rendimiento de los activos	13.44%	9.94%
Margen de utilidad bruta	24.82%	22.93%
Margen de utilidad neta	5.13%	3.12%
Margen de seguridad financiera	35.1 días	21.4 días

Por otra parte, incluso si se considera que el reagrupamiento por sector de actividad ofrece cierta homogeneidad, los datos financieros no siempre la reflejan. En efecto, la pertenencia a un sector industrial se determina en función del tipo de producto o del proceso de fabricación, y no en función del segmento de mercado al que sirve la empresa o de la estrategia de marketing referente al producto. Una de las particularidades de las PYMES es la de concentrarse en segmentos especializados del mercado. Por su parte, las grandes empresas, las cuales disponen de más recursos, pueden cubrir segmentos más amplios. Además, las sociedades cerradas a menudo elaboran productos muy especializados que venden en los mercados de nicho. A causa de esta organización y de este modo de funcionamiento muy particulares, resulta difícil comparar los datos financieros con base únicamente en el sector industrial de actividad.

## GRADO DE MADUREZ

El grado de madurez es una dimensión que toca particularmente a las PYMES y tiene una influencia importante sobre sus resultados financieros; sin embargo, los analistas rara vez lo toman en cuenta y la bibliografía hace una escasa mención del tema. En efecto, cuando inician sus actividades, las PYMES concentran sus esfuerzos en el dominio de sus procesos de producción o de transformación, con la finalidad de satisfacer las necesidades de una clientela en formación.

Al contrario de lo que sucede en las grandes corporaciones, las cuales registran ritmos de crecimiento relativamente modestos, las PYMES pueden desarrollarse a velocidades que varían considerablemente según su grado de madurez, entre otros factores. El desarrollo de las sociedades cerradas incluye diferentes etapas: nacimiento, crecimiento rápido o lento, madurez y, en ciertos casos, declinación después de alcanzar un punto culminante. Tales etapas, que no necesariamente son consecutivas para todas las empresas, tienen repercusiones importantes sobre sus estados financieros.

En el momento de la creación de su empresa, el dirigente concentra sus esfuerzos en el dominio de sus procesos de fabricación o de transformación para satisfacer a su clientela, y concede menos importancia a otras dimensiones. La estructura de producción se ubica rápidamente en su lugar, el personal aprende a volverse cada vez más productivo, y las necesidades de capacitación tal vez disminuyan. El empleo de los equipos de producción, al principio escaso, aumentará hasta alcanzar cierta estabilidad. Para tal efecto, cabe hacer notar que la inversión en la estructura de producción para aumentar la cifra de negocios no se realiza de manera constante, sino más bien mediante “saltos”. Cuanto más se desarrolla y madura la empresa, más estables serán los activos y los resultados.

La tasa de rotación de los activos, que es igual a la razón entre las ventas y los activos totales, no necesariamente es constante. Al inicio de sus actividades, la compañía registra bajas tasas de rotación porque no ha utilizado aún toda su capacidad productiva. Después, la tasa de rotación aumenta en tanto que la empresa deba incrementar su capacidad, y luego disminuye para reflejar un aumento en los activos superior al de las ventas. Este proceso se perpetuará en las diferentes fases de desarrollo de la empresa y evolucionará en sentido inverso cuando llegue a su fase de declinación.

Cuando las inversiones en la estructura de producción son necesarias, también habrá que contratar más personal, lo que se convertirá en otra fuente de inestabilidad de los datos financieros. Como el nuevo personal rara vez es tan productivo como el que ya lleva algún tiempo trabajando y conoce bien el funcionamiento de la organización, podría sobrevenir de forma temporal una disminución en la productividad global. Durante el tiempo que tardan los nuevos empleados en volverse plenamente productivos, el crecimiento podría ocasionar un aumento de ciertos costos (reducción de la calidad y flexibilidad, aumento de las tasas de rechazo, etcétera) y, por consiguiente, una reducción en los márgenes de rentabilidad. Por lo tanto, los datos financieros de las PYMES en desarrollo no deberían compararse con los de las PYMES maduras, puesto que las brechas entre unas y otras no son reflejo de una mala administración o de una competitividad deficiente, sino simplemente de una situación temporal de adaptación.

Por último, el alto grado de endeudamiento, que a menudo se reprocha a las jóvenes empresas, se considera como un factor de riesgo demasiado elevado para ciertos proveedores de fondos, y está más ligado a la edad de la organización que a su incapacidad para solventar sus gastos financieros. Con el tiempo, las compañías acumulan utilidades que se reinvierten en el capital neto, lo que hace disminuir la importancia relativa del endeudamiento. Como muestran los últimos renglones de la tabla 22.5, el financiamiento de las empresas jóvenes se distingue del que registran las empresas de mayor edad por una proporción más grande de endeudamiento, mientras que los intereses son cubiertos más de tres veces por las utilidades, lo que está lejos de representar un riesgo.

La tasa de rendimiento del capital neto es superior entre las empresas jóvenes. Este fenómeno está ligado también a su edad, a causa de una menor reinversión de las utilidades. Si todo lo demás permanece igual, al cabo de 10 años más de vida, la empresa, por lo general, debería haber generado más utilidades que harán acrecentar su capital neto. A causa del efecto de la madurez, no debe considerarse que la estructura financiera de las empresas jóvenes represente sistemáticamente más riesgos.

Tabla 22.5 Influencia del grado de madurez sobre la composición de los estados financieros

	EMPRESAS JÓVENES (MENOS DE 10 AÑOS)	EMPRESAS DE MAYOR EDAD (MÁS DE 20 AÑOS)
Presupuesto de capacitación por empleado	\$408,00	\$361,50
Eficacia del capital humano (utilidad neta/número de empleados)	\$3 154,00	\$4 542,00
Inversión en la estructura de producción (en porcentaje de las ventas)	2.73%	1.58%
Grado de utilización de los equipos de producción (ventas/valor del material)	6.72	7,05
Margen de utilidad bruta	21.42%	23.40%
Margen de utilidad neta	3.40%	3.67%
Margen de seguridad financiera	17.1 días	30.4 días
Tasa de rendimiento del capital neto	20.13%	13.71%
Tasa de endeudamiento	44.09%	29.16%
Razón de cobertura de los intereses	3.19	4.54

## DIVERSIDAD DE LA CLIENTELA

Con frecuencia se ven nacer empresas para satisfacer las necesidades particulares de un solo cliente, y no las de una clientela diversificada. Tal es el caso de las compañías que trabajan bajo subcontratación, las cuales pueden formar parte de una red industrial para abastecer a un gran cliente (por ejemplo, una corporación multinacional), cuya clientela está dispersa en el mundo entero. Estas pequeñas sociedades muy especializadas siguen las reglas de producción y administración que impone su cliente principal. Cuando este último compite con otras multinacionales por un mercado mundial, presiona a los subcontratistas para innovar y ser creativos, tanto en lo que concierne al desarrollo de los productos como en el descubrimiento de mejores formas de reducir los costos de producción.

Estos subcontratistas pueden dedicar una parte importante de sus recursos a actividades de investigación y desarrollo orientadas hacia los productos, los procedimientos o los equipos, al

igual que a su sistema de producción, a menudo de vanguardia en su sector. Sin embargo, como estas empresas trabajan para una clientela concentrada, sus actividades comerciales destinadas a la búsqueda de nuevos clientes o de mercados están poco desarrolladas, y sus actividades de administración a veces están ausentes por completo.

Los estados financieros expresan esta realidad mediante la ausencia relativa de gastos de ventas y administración, pero también por la importancia de las inversiones en la estructura de producción, al igual que en las actividades de capacitación del personal. Además, estos subcontratistas no ejercen ningún control sobre los plazos de transformación de los inventarios.

La tabla 22.6 ilustra las diferencias entre las empresas cuya clientela está diversificada y aquellas cuya clientela está concentrada.

**Tabla 22.6** Influencia del grado de concentración de la clientela sobre la composición de los estados financieros

	<b>CLIENTELA DIVERSIFICADA</b>	<b>CLIENTELA CONCENTRADA</b>
Presupuesto de capacitación por empleado	\$371,00	\$406,00
Eficacia del capital humano (utilidad neta/número de empleados)	\$4 443,00	\$3 538,00
Inversión en la estructura de producción (en porcentaje de las ventas)	1.80%	2.40%
Grado de utilización de los equipos de producción (ventas/valor del material)	7.99	5.79
Duración promedio de los inventarios	62 días	47 días
Margen de utilidad bruta	25.52%	19.58%
Margen de utilidad neta	3.95%	3.92%
Margen de seguridad financiera	28.5 días	23.9 días

## OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL JEFE DE LA EMPRESA

Como las sociedades cerradas a menudo se encuentran bajo el control de un solo individuo, es importante conocer los objetivos de éste en relación con el desarrollo de su empresa, antes de proceder a la evaluación financiera. Se supone que el dirigente de la sociedad abierta toma decisiones con la intención de maximizar el valor de la compañía o la riqueza de sus accionistas, mientras que el dirigente de la sociedad cerrada rara vez funda su empresa por razones estrictamente financieras. Numerosas encuestas realizadas entre propietarios dirigentes revelan la diversidad de los objetivos que persiguen, entre los que destacan los siguientes: hacer “algo diferente”, ser su propio jefe y tener un horario flexible, ejercer cierto control sobre las decisiones tomadas, dejar una herencia a los hijos, ganar más dinero.

Los dirigentes, que fundan una empresa por diferentes razones, tampoco persiguen los mismos objetivos en cuanto a su desarrollo. Algunos desean tener el control total y limitar su desarrollo a lo que puede autofinanciarse, mientras que otros esperan hacer de su empresa, algún día, una sociedad abierta al emitir acciones en el mercado bursátil.

Cuanto más orientado hacia el crecimiento de su compañía esté un dirigente, mayor necesidad de fondos tendrá para financiar sus proyectos, y más se esforzará por tomar decisiones óptimas. En efecto, el financiamiento externo estará disponible sólo si el dirigente da muestra de su talento para administrar. Sus resultados influyen igualmente en las condiciones en las cuales se ofrece ese financiamiento. Para alcanzar sus objetivos, el dirigente también debe invertir



en su empresa, tanto en el personal como en la estructura de los activos. Como muestra la tabla 22.7, esas inversiones podrán desestabilizar temporalmente la situación financiera reduciendo el desempeño.

**Tabla 22.7** Influencia de los objetivos de crecimiento del dirigente sobre la composición de los estados financieros

	<b>CRECIMIENTO DÉBIL</b>	<b>CRECIMIENTO FUERTE</b>
Presupuesto de capacitación por empleado	\$376,00	\$481,00
Eficacia del capital humano (utilidad neta/número de empleados)	\$4 574,00	\$2 641,00
Inversión en la estructura de producción (en porcentaje de las ventas)	1.54%	2.70%
Tasa de rendimiento de los activos	11.98%	8.52%
Presupuesto de investigación y desarrollo (en porcentaje de las ventas)	0.40%	2.59%
Porcentaje de las ventas de productos nuevos o mejorados	20.00%	44.00%
Margen de utilidad bruta	21.40%	25.10%
Margen de utilidad neta	3.79%	3.51%
Tasa de rendimiento del capital neto	18.32%	13.45%

Los resultados incluidos en las tablas anteriores son importantes porque ponen de manifiesto las dificultades del análisis financiero de las PYMES. Asimismo, muestran la necesidad de tomar en cuenta cierto número de factores de contingencia para juzgar la calidad o el desempeño de este tipo de empresas. Por consiguiente, nuestras conclusiones deberían interesar a los analistas financieros que evalúan con regularidad a compañías pequeñas y medianas, así como ayudar a las autoridades bancarias a concebir más específicamente sus modelos de evaluación de las PYMES que solicitan créditos.

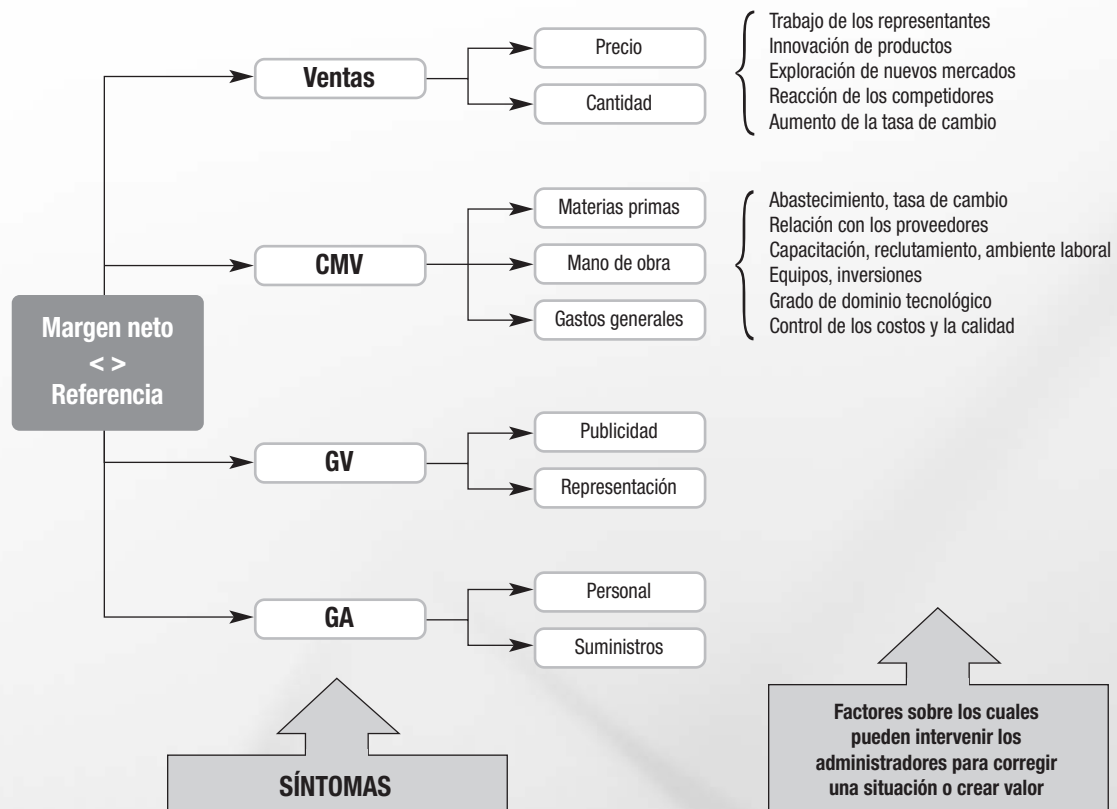
## Límites de los estados financieros en el diagnóstico de la empresa

Aun cuando los estados financieros se utilizan con frecuencia para el diagnóstico de la empresa, hay que recordar que tienen importantes limitaciones:

- Se basan en los costos históricos; por lo tanto, miran hacia el pasado.
- Tienen una escasa capacidad para pronosticar el futuro.
- Se tardan en reflejar los cambios que experimenta la organización.
- No toman en consideración el capital intangible.
- Presentan las estrategias de innovación como gastos y no como vectores del desempeño en el futuro.
- No permiten determinar rápidamente las medidas necesarias para corregir las situaciones problemáticas.

Estas limitaciones reconocidas podrían alentar a muchos investigadores a concebir nuevos modelos para medir y administrar el desempeño de las empresas en las cuales existen pocos datos financieros.<sup>4</sup>

Recordemos que un diagnóstico debe permitir al analista formular recomendaciones a la medida de la empresa. Por lo tanto, hay que ir más allá de los datos financieros, los cuales tan sólo expresan los síntomas de una situación y no reconocen las causas. Como muestra la figura 22.1, las causas con base en las cuales pueden actuar los dirigentes, para administrar el desempeño de su empresa, se encuentran al lado de sus prácticas de negocios y sus maneras de proceder.



CMV = costo de mercancías vendidas; GV = gastos de ventas; GA = gastos de administración.

**Figura 22.1** Enfoque sistémico para administrar el desempeño de las empresas: distinguir los síntomas y las causas de una situación

<sup>4</sup>Véase la tabla prospectiva de Kaplan y Norton (2001), donde los modelos conocidos según los principios de excelencia permiten discernir los precios de la calidad en varios países (Porter y Tanner, 2004).

Los estados financieros de las PYMES con frecuencia son complejos a causa de la manera en la que están redactados, los datos que contienen, la realidad parcial que suelen representar, etcétera. Cabe agregar que la PYME típica no existe, y que sólo analistas experimentados están en condiciones de realizar una comparación con ciertas normas para juzgar la calidad de la administración de una compañía y evaluar el carácter específico de la situación estudiada.

Por último, los estados financieros presentan una realidad mucho más parcial de una PYME que de una gran compañía. Además de los datos financieros contenidos en los estados financieros, se requieren numerosos datos cualitativos para elaborar un diagnóstico completo que permita hacer las recomendaciones pertinentes de acciones en relación con elementos tales como el ambiente laboral, la colaboración entre los servicios, la creatividad, la cultura de la innovación, la política de apertura de la información interna y externa, etcétera.

El diagnóstico de la empresa es una actividad que se ha realizado de manera regular de acuerdo con diferentes objetivos. En el caso de las PYMES, el diagnóstico encuentra restricciones particulares, ante la dificultad de tener acceso a datos pertinentes que sean de calidad, así como la de formular un juicio adecuado sobre la situación de la compañía. Este juicio puede emitirse únicamente cuando los datos de la empresa se comparan con los de organizaciones similares. La búsqueda de una muestra pertinente constituye una parte delicada del diagnóstico, puesto que, si esa muestra no corresponde a la realidad de la empresa, el diagnóstico podría desvirtuarse, lo cual, a la vez, llevaría a los analistas a formular recomendaciones inadecuadas a los dirigentes.

## Conceptos clave

- Diagnóstico con fines correctivos
- Diagnóstico de la empresa
- Diagnóstico estratégico
- Diagnóstico financiero
- Fuentes de creación de valor
  - Maneras de proceder
  - Prácticas de negocios
- Herramientas de diagnóstico
  - Cocientes financieros
  - Datos comparativos
- Muestra
  - Diversidad de la clientela
  - Etapa de desarrollo
  - Objetivos del dirigente
  - Sector de actividad
  - Tamaño

## Preguntas

1. ¿Por qué para efectuar un diagnóstico pertinente sobre el desempeño de una empresa hay que tomar en cuenta su etapa de desarrollo o los objetivos que persigue el propietario dirigente?
2. Una PYME en fuerte crecimiento, cuya razón de endeudamiento es superior a la del promedio de las compañías de su sector de actividad, ¿necesariamente está en mayor riesgo que éstas?
3. ¿Las inversiones importantes en la estructura de producción de una empresa manufacturera podrían desestabilizar temporalmente su situación financiera? Si es así, ¿hay que tomar en cuenta esto al elaborar un diagnóstico?
4. Usted acaba de evaluar una empresa que se desarrolló bajo la tutela de un importante cliente, el cual suele hacer grandes pedidos. Usted sugiere diversificar la clientela. ¿Debería advertir a la dirección sobre los efectos a corto plazo de esta diversificación sobre sus resultados financieros?

## Referencias

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, París, Éditions d'Organisation.
- Marion, A. (1999). *Le diagnostic d'entreprise: méthode et processus*, París, Economica.
- Porter, L. J. y Tanner, S. J. (2004). *Assessing Business Excellence*, 2a. edición, Amsterdam, Boston, Elsevier, Butterworth Heinemann.
- St-Pierre, J. (2000). *La gestion financière des PME: théories et pratiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J., Audet, J. y Maethieur, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: Une étude exploratoire*, informe de investigación para Développement économique, Montreal, Canadá.

## La sociedad Frigo

**F**rigo es una compañía que distribuye piezas para aparatos electrodomésticos a empresas de reparación y fabricación. Se fundó hace 20 años, y su acaudalado fundador ha ocupado siempre la dirección, rodeado de tres de sus hijos. Su esposa y su hija se ocupan de la administración. El dueño considera que esta empresa es la que presenta mayor grado de dificultad para administrarse, entre todas las que ha dirigido en su vida profesional, y está pensando en cederla. Sueña con dedicarse por entero a su pasatiempo favorito: la ebanistería. Jamás había dirigido una empresa que vendiera a crédito a una clientela tan grande, una situación que le ocasiona preocupaciones cada vez más difíciles de tolerar.

Además, la banca le exige continuamente entregar informes financieros, algo que le exaspera. También le demanda reinvertir fondos en la empresa para reducir su riesgo financiero. Las instalaciones de Frigo se ubican en una de las propiedades del fundador, la cual ofrece suficiente espacio para el almacenamiento de un inventario adecuado. Una parte importante de los clientes de la empresa son amigos personales del fundador o de sus hijos. Por desgracia, esta situación obliga a mantener reglas estrictas y rigurosas de administración.

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa.

## Preguntas

1. Evalúe la situación financiera de la sociedad Frigo con la finalidad de aconsejar a su propietario dirigente sobre los asuntos a discutir con su institución bancaria, la cual le demanda inyectar fondos a la empresa.
2. Para tener una imagen completa y justa de la situación financiera de Frigo, ¿qué información complementaria solicitaría usted a su propietario dirigente?
3. ¿Deberían tomarse en cuenta los objetivos personales del dirigente en relación con su empresa para evaluar la calidad del desempeño de ésta?
4. Para conformar una muestra que le permita comparar los datos de la empresa, usted tiene que elegir entre los siguientes criterios: el sector de actividad, la diversidad de la clientela, los objetivos del propietario dirigente, el tamaño de la organización o su grado de madurez. ¿Cuál criterio elegiría y por qué?
5. ¿Cree que la empresa tiene un grado de riesgo financiero preocupante para la banca como para interpretarse como un riesgo elevado de quiebra?
6. Sugiera algunas prácticas de negocios que podrían resultar útiles al propietario dirigente para tranquilizar a su

## Frigo inc.

Estado de resultados  
para el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre

	2003	2002
Ventas	\$4 966 280	\$5 569 570
Costo de ventas	3 324 260	3 741 860
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$1 642 020</b>	<b>\$1 827 710</b>
Gastos de operación	1 275 990	1 427 030
Gastos de administración	169 320	311 320
Gastos financieros y bancarios	77 450	92 650
<b>Utilidad (o pérdida) antes de impuestos</b>	<b>\$119 260</b>	<b>\$(3 290)</b>
Impuestos sobre la renta	9 310	3 170
<b>Utilidad neta (o pérdida neta)</b>	<b>\$109 950</b>	<b>\$(120)</b>

## Frigo inc.

Balance  
al 31 de diciembre

	2003	2002
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos de corto plazo</b>		
Efectivo	\$72 830	\$10 160
Cuentas por cobrar	369 120	328 210
Inventarios	894 490	1 100 150
Impuestos sobre la renta	0	3 170
	<hr/>	<hr/>
	\$1 336 440	\$1 441 690
<b>Activos de largo plazo</b>		
Bienes (equipos y vehículos)	85 820	111 390
<b>Total de los activos</b>	<b>\$1 422 260</b>	<b>\$1 553 080</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivos de corto plazo</b>		
Préstamo bancario	\$340 000	\$400 000
Cuentas por pagar	324 350	292 440
Impuestos sobre la renta	12 650	
	<hr/>	<hr/>
	\$677 000	\$692 440
<b>Pasivos de largo plazo</b>		
Anticipos de un administrador	\$305 380	\$338 970
Deuda a largo plazo		81 910
<b>Activo neto de los accionistas</b>		
Capital-acciones	40 300	40 300
Utilidades reinvertidas	399 580	399 460
<b>Total de pasivos y activos de los accionistas</b>	<b>\$1 422 260</b>	<b>\$1 553 080</b>
<b>Información complementaria</b>		
<b>Gastos de operación</b>		
Salarios y prestaciones	\$887 330	\$1 017 760
Renta	130 000	148 000
Electricidad y calefacción	39 480	52 650
Impuestos, permisos, seguros	91 910	74 010
Amortización	11 630	35 220
Reparación y mantenimiento	115 640	99 390
	<hr/>	<hr/>
	\$1 275 990	\$1 427 030
<b>Gastos de administración</b>		
Papelería y material de oficina	\$14 400	\$33 310
Teléfono	48 200	52 140
Créditos incobrables	87 720	171 170
Honorarios profesionales	19 000	54 700
	<hr/>	<hr/>
	\$169 320	\$311 320

# Capítulo 23

## Administración de las operaciones: Expandir mejor los recursos

MARIE-HÉLÈNE JOBIN

*HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Elaborar la lista de las decisiones principales sobre el diseño y la dirección de los sistemas operativos y exponer su importancia para la PYME.
- Mostrar el modo en el que la administración de las operaciones constituye una fuente indispensable de creación de valor.
- Explicar las nociones de correspondencia estratégica y de administración del desempeño.
- Identificar los retos de la decisión de externalización para las PYMES.
- Elaborar un cuadro resumen de los retos de la administración de la cadena logística.

Una buena idea, una determinación notable, apoyos, ánimo, un financiamiento obtenido con gran esfuerzo, personas con dedicación..., todo esto se reúne. ¡Así es el mundo de los negocios! ¡Ah sí!, se me olvidaba, ¡también hay que idear y organizar la prestación de los servicios! Bueno, todo debería transcurrir fácilmente. Sin embargo, en las PYMES, en el momento de la organización de los servicios es cuando las cosas se estropean.

Es importante comprender que los problemas operativos surgen mucho antes que la fabricación de los productos o la prestación de servicios. Este capítulo pretende describir la maquinaria operativa, ubicada en el corazón de la empresa, como un arma competitiva de primera línea. Examinaremos las decisiones relacionadas con el diseño y la dirección de los sistemas operativos.

Sin embargo, al igual que en la guerra, la victoria no depende exclusivamente de la eficacia del equipo o de la magnitud de las tropas, sino más bien del uso adecuado de estos recursos, de una estrategia brillante y de una buena planeación. Asimismo, una estrategia de las operaciones correctamente adaptada tal vez permita ganar la batalla competitiva a la que debe enfrentarse cada PYME. Por lo tanto, en segundo lugar, nos ocuparemos de una cuestión crucial: la adecuación entre las oportunidades de mercado que se presentan a la empresa y las posibilidades que le permiten sus recursos y procesos.

En las PYMES los recursos son necesariamente limitados. Por lo tanto, a continuación se plantea el inevitable problema de la elección entre lo que conviene realizar dentro de la empresa y lo que se debe encargar a colaboradores externos. En la tercera sección examinaremos con más detalle esta pregunta y propondremos una iniciativa destinada a aclarar la decisión de la externalización con vistas a utilizar de manera óptima los recursos de la compañía. Por otra parte, la PYME a menudo debe actuar como subcontratista o como proveedor de grandes clientes. Por ello, la PYME se inscribe con frecuencia en una red logística y puede enfocar el asunto de la externalización desde una óptica poco convencional.

Condenada de este modo a mantener relaciones eficaces con sus proveedores y sus clientes, la PYME debe saber administrar los flujos físicos y la información que circula entre ella y sus colaboradores de negocios. Antes de concluir el capítulo, examinaremos brevemente las prácticas en materia de administración de las cadenas de suministro.

## Operaciones: Una fuente de creación de valor que hay que conquistar y dominar

A menudo, consideramos que las operaciones son un mal necesario, un grillete que frena el impulso de los emprendedores. Sin embargo, esta misma actitud podría llevarnos a ignorar el valor estratégico de las operaciones a la hora de explotar una ventaja competitiva.

De hecho, la organización de los recursos y de los procesos de trabajo es esencial para el desempeño, tanto en las empresas de servicios como en las manufactureras. Ya sea que se trate del atractivo de productos de calidad irreprochable, de la exactitud en la prestación de servicios, o de la flexibilidad de la empresa en cuanto a los volúmenes o la personalización de los productos y servicios ofrecidos, estas ventajas competitivas se basan en la eficacia de la máquina operativa.



Las decisiones acerca del diseño se adoptan por lo general de forma sucesiva. Al principio, la empresa es pequeña, crece, se adapta, abre nuevos puntos de venta o adopta nuevas prácticas que se añaden a las que se establecieron con anterioridad. Las decisiones operativas son iterativas y tienen consecuencias fundamentales. Una decisión inadecuada podrá conllevar efectos a corto plazo, pero también a largo plazo, en la capacidad competitiva de la empresa. De manera recíproca, decisiones coherentes y bien orquestadas pueden facilitar el realce de una ventaja competitiva.

Existen dos grandes categorías de decisiones operativas: las vinculadas con el diseño y las relacionadas con la dirección de los sistemas. Las dos secciones siguientes pretenden describir la naturaleza de dichas decisiones e identificar lo que está en juego.

## Decisiones acerca del diseño de las operaciones

La figura 23.1 presenta en forma esquemática los distintos problemas relacionados con el diseño de los sistemas operativos. Las decisiones acerca del acondicionamiento de espacios, la ubicación, la selección de las tecnologías y los métodos de trabajo, así como las decisiones estratégicas en cuanto al suministro, implican inversiones importantes que deben amortizarse a largo plazo.

Las decisiones acerca del diseño se relacionan en primer término con los productos y los procesos. Cada empresa se distingue por una gama de productos que le corresponde; es decir, la diferenciación entre las empresas surge a partir del diseño del producto, así como de los procesos de producción y ensamblaje. Por ejemplo, una producción más automatizada, con toda seguridad, permitirá realizar un ahorro importante si los volúmenes son grandes; sin embargo, habrá una flexibilidad inferior cuando se trata de productos personalizados.

El diseño de un sistema operativo también condiciona la forma de comercializar los productos y los servicios. Tomemos como ejemplo una decisión acerca de la ubicación de una tienda de ropa: ¿será mejor instalarla en un centro comercial o en una avenida comercial? ¿Debemos optar por la distribución en línea? Cada uno de estos sistemas operativos ofrece perspectivas comerciales particulares e implica formas muy diversas de administrar las operaciones cotidianas.



**Figura 23.1** Decisiones acerca del diseño

Por lo tanto, las decisiones vinculadas con el diseño influyen de forma determinante en las características de los productos y los servicios ofrecidos, en términos de calidad, flexibilidad y costo. Tales decisiones constituyen la piedra angular de las ventajas competitivas en las que se podrá basar la PYME a lo largo de los próximos años; en particular, se caracterizan por sus efectos a largo plazo y por las grandes inversiones que exigen. Por consiguiente, la PYME se enfrenta a una dificultad aún mayor cuando tiene que tomar este tipo de decisiones, ya que experimenta una gran incertidumbre en cuanto a su futuro, en tanto que sus recursos, por lo general, son limitados.

Por ello, las decisiones vinculadas al diseño a menudo son de corto plazo, sin que se tome en cuenta la evolución de la empresa. Para ilustrar este aspecto, tan sólo hay que pensar en las numerosas fábricas que se construyen por etapas, a las que se añaden anexos temporales, los cuales se convierten en permanentes con el paso del tiempo. Estos acondicionamientos implican altos costos de mantenimiento, considerables gastos de supervisión y problemas de administración de existencias.

Para tomar buenas decisiones en materia de diseño, el dirigente de la PYME debe prever la evolución de la demanda y analizar los mercados en los que podría incursionar la empresa durante los próximos años. Por desgracia, en medio de la tormenta que desatan los problemas urgentes, se trata de una tarea que comúnmente se retrasa. En esas condiciones, el emprendedor debe tomar, en materia de diseño, decisiones reactivas en vez de proactivas. Con esa falta de visión, por desgracia, la empresa se encamina hacia una muerte anunciada.

## Planeación y dirección de los sistemas

Las decisiones sobre la dirección guardan relación con las prácticas. Se refieren a la puesta en marcha de procesos de administración y prácticas de trabajo que permiten armonizar los recursos humanos, materiales e informativos, y coordinar los flujos de materiales. La tabla 23.1 ilustra todas las decisiones referentes a la dirección.

Entre ellas, se incluyen las actividades de administración logística: la planeación de la producción, la administración de las compras y de las existencias, el transporte y la distribución. Hay que añadir todas las actividades de servicio posterior a la venta y la administración de las devoluciones. Para algunas PYMES, la importancia de estas últimas funciones es indiscutible. Muchas PYMES atraen a sus clientes principalmente mediante la alta calidad de su servicio posterior a la venta o mediante su habilidad a la hora de recuperar, reciclar o rediseñar los productos utilizados. En resumen, estas funciones pretenden implantar los recursos necesarios para que los productos y servicios de alta calidad lleguen al cliente en el momento preciso, en el lugar adecuado y en las mejores condiciones.

La administración logística se asemeja a la dirección de orquesta: la planeación equivale a la partitura. Y además, todos los músicos deben estar correctamente dirigidos si queremos que la música sea agradable para el oído.

Además de la logística, cabe mencionar los sistemas transversales utilizados para la administración de la calidad y el desempeño. Tales sistemas incluyen la administración de la calidad, el mantenimiento de los equipos, de los edificios y de los espacios de trabajo, la mejora de los procesos y, por último, el marco de administración del desempeño. Se trata de subsistemas que mantienen relaciones muy sinérgicas entre sí, pero también con el conjunto de los demás sistemas.

Por ejemplo, la calidad se crea, se planea y se materializa mediante el diseño de los productos y la planeación de la producción o del servicio posterior a la venta. Varios programas y métodos permiten instaurar procesos más rentables: la norma ISO 9000, los programas de calidad como el Seis Sigma o la mejora continua, y los talleres sobre cómo reducir el despilfarro.

Tabla 23.1 Decisiones vinculadas con la dirección operativa

LOGÍSTICA	CALIDAD Y DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planeación de la producción y la administración de proyectos</li> <li>■ Administración de las existencias</li> <li>■ Transporte y distribución</li> <li>■ Compras y relaciones con los proveedores</li> <li>■ Servicio posterior a la venta y reparación</li> <li>■ Administración de devoluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administración de la calidad</li> <li>■ Mejora y administración de los procesos</li> <li>■ Cuidado de los equipos y mantenimiento</li> <li>■ Administración del desempeño</li> </ul>

A pesar de que las decisiones acerca de la dirección de los sistemas a veces exijan una inversión inferior en capital que las referentes al diseño, no debemos pensar que tienen menor importancia. Esas decisiones tendrán consecuencias igualmente importantes en la competitividad de la empresa y en su capacidad a la hora de entregar productos y servicios de calidad, a tiempo, en el lugar adecuado, en el momento preciso y con el costo apropiado.

Gracias a la coherencia que se establece entre las distintas decisiones y a la complementariedad entre dichas elecciones y las referentes al diseño, logramos crear un efecto multiplicador que permite realzar una ventaja competitiva. Por ejemplo, ¿qué probabilidades de éxito tendría una decisión de externalización que no estuviera respaldada por un sistema de coordinación de materias entre los dos colaboradores de negocios? Seguramente, la PYME que optara por dicha solución no tendría la posibilidad de maximizar los beneficios previstos de la externalización.

De igual forma, es posible compensar una debilidad en el diseño de los sistemas, utilizando sistemas de dirección. Por ejemplo, la instalación de un negocio en los alrededores de los grandes centros urbanos podría estar compensada con un servicio de presupuesto a domicilio, o incluso por un sistema de entrega especialmente eficiente.

Tal y como podemos constatar, la administración de las operaciones se basa por completo en la coherencia y la coordinación. Por ello, la siguiente sección se dedicará exclusivamente a analizar la adecuación entre las necesidades del mercado y las decisiones operativas.

## Adecuación entre las necesidades del mercado y las operaciones

A pesar de que, desde el punto de vista de las operaciones, vemos prácticas ejemplares en muchos sectores, tan sólo existe una única combinación de recursos y una singular forma de organizarlos con la finalidad de obtener un sistema operativo competitivo. Intentamos establecer principalmente una adecuación entre las oportunidades favorables que ofrece el mercado y los recursos con los que cuenta la empresa. De hecho, hay que encontrar un equilibrio perfecto entre ambos polos, en el marco de una visión estratégica (Slack y Lewis, 2003).

## Encontrar el equilibrio adecuado

Wal-Mart aparece, sin duda alguna, como un modelo de negocios dominante en su industria. Sin embargo, y por fortuna, no se trata de la única forma de proponer a los consumidores una oferta de servicios que logre cautivarlos en el sector del comercio al por menor.

Algunas empresas consiguen ofrecer un servicio más personalizado, una mayor flexibilidad en las modalidades de pago o en el sistema de entrega, o incluso una gama de productos destinados a una meta particular. Esas posibilidades a menudo son muy benéficas para las PYMES, ya que, por lo general, son prácticas que las grandes empresas dejan de lado porque suelen concentrarse en segmentos más amplios. La agilidad de las PYMES es una de sus principales ventajas. La capacidad de asociar servicios de gran valor agregado a los productos ofrecidos también es una ruta prometedora.

La elección de un mercado debe tener en cuenta los recursos de la empresa. Por ejemplo, si una imprenta cuenta con equipos poco rentables en cuanto al volumen de producción, le convendrá dirigirse a empresas más pequeñas, que busquen flexibilidad y calidad. Podrá edificar su reputación con base en la originalidad de sus productos, su capacidad de entregar pequeñas cantidades o incluso en la rapidez con la que puede actuar ante demandas imprevistas.

Por el contrario, la misma empresa no contará con las herramientas necesarias para dirigirse a los grandes grupos que producen enormes volúmenes. Éstos plantean oportunidades de negocios muy tentadoras, pero los recursos y las competencias de esta pequeña empresa no le permiten optar por tales oportunidades... ¡por el momento! Por lo tanto, hay que entender que la correspondencia estratégica no es estática: es un concepto dinámico.

## Adoptar las decisiones adecuadas para garantizar la correspondencia y administrar los riesgos

No es posible instaurar un sistema operativo que se adapte eternamente a las necesidades del mercado. De forma inevitable, y a menudo antes de lo previsto, habrá que ajustar el sistema, añadir nuevos equipos, adoptar nuevas prácticas o agrandar los locales. Asimismo, habrá que crear nuevos productos u ofrecer servicios con valor agregado. No obstante, es probable que las instalaciones actuales dificulten esos cambios. En otras circunstancias, la competencia o el entorno harán que la PYME reaccione. La llegada de un nuevo competidor, la aprobación de una reciente normatividad o el advenimiento de una novedosa tecnología serán a menudo el elemento que impulsará a tomar decisiones de orden operativo.

¿Qué conviene hacer para mantener el sistema de producción y los métodos de trabajo y garantizar que sigan siendo adecuados?

La primera norma consiste en conocerse bien. ¿Cuáles son sus fuerzas actuales? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué elementos de valor ofrecemos a los clientes? ¿En qué recursos o sistemas de dirección se basan las ventajas competitivas? Una vez que hayamos identificado esas fuentes de ventaja competitiva, hay que saber realzarlas y conservarlas con dedicación.

La segunda norma consiste en conocer el mercado y permanecer al día en este ámbito. Para ello, hay que unirse a las asociaciones de comerciantes, asistir a las ferias comerciales, e interrogar a los proveedores sobre las prácticas y los resultados de los competidores. Al adoptar esas prácticas, no nos conformamos con reaccionar ante las variaciones del mercado, sino que también ejercemos cierta influencia en ellas.

La tercera norma consiste en prever... lo previsible, es decir, planear. Es posible constatar que muchas dificultades se podrían haber evitado o resuelto si los indicios correspondientes se

hubieran tomado en serio. Conocer la evolución de la demanda reviste una importancia indiscutible. Partiendo de esta base, es posible evaluar las necesidades en cuanto a espacio, recursos humanos y flujos de efectivo. De este modo, las decisiones operativas que abarquen, por ejemplo, la adquisición de equipos o los métodos de trabajo, se tendrán más en cuenta. Habrá que encontrar soluciones a los problemas futuros, y no sólo a los problemas actuales.

Muchos dirigentes de PYMES no dedican suficiente tiempo a prever la demanda y a planear sus necesidades de recursos para los siguientes meses. A veces, confiamos en el pensamiento mágico, según el cual, el índice de crecimiento se mantiene constante con el paso del tiempo. A menudo, esperamos que se registre una reducción o un aumento de la demanda para reaccionar y evaluar la asignación de los recursos y los métodos de distribución. En ese momento, nos damos cuenta de que las operaciones implican gastos exorbitantes siempre que el sistema no se adapta a las necesidades del mercado. A continuación, deberán tomarse decisiones dolorosas para garantizar la supervivencia de la empresa.

Un aumento considerable en las ventas también trae consigo su paquete de problemas: agotamiento de las existencias, retrasos, falta de espacio y dificultades de tesorería. En esos casos, se toman medidas apresuradas y se elaboran soluciones minuciosamente. Es común acostumbrarse a esta situación y, por desgracia, se olvida revisar las prácticas con la finalidad de garantizar el crecimiento de la empresa a largo plazo.

¿Cuántas fábricas que han expandido sus operaciones se enfrentan a problemas de mantenimiento, supervisión o administración de flujos de productos en curso porque los dirigentes no pensaron en la expansión de la fábrica a largo plazo? Y ¿qué diríamos de la empresa que no logra conseguir un contrato importante, porque no ha podido demostrar que cuenta con un sistema eficaz de administración de la calidad? La calidad constituye una inversión de gran esfuerzo y es imposible que, de un día para otro, las PYMES se dirijan a los grandes clientes del sector manufacturero.

## Administrar el desempeño manteniendo la coherencia

Innovar un sistema operativo rentable y mantenerlo son tareas esenciales para la supervivencia y, sobre todo, para el crecimiento de la PYME. No obstante, ¿qué podríamos hacer para garantizar que los sistemas operativos se orienten hacia la dirección correcta? De hecho, ¿cómo podríamos administrar el desempeño de la empresa? ¿Qué es importante medir?

Por desgracia, los gerentes de PYMES consideran a menudo la administración del desempeño como un lujo que tan sólo pueden permitirse las grandes organizaciones. De hecho, una PYME que no administra su desempeño actúa como un aventurero sin brújula ni mapa: ¡el viaje es bastante arriesgado!

Existen varias posibilidades para destacarse en materia de desempeño: el costo, la calidad, la confiabilidad, la rapidez, la flexibilidad y la innovación. Administrar el desempeño de una empresa consiste, ante todo, en fijarse objetivos realizables pero ambiciosos, que deben concordar con las orientaciones estratégicas de la empresa.

Por ejemplo, una PYME que intente atraer a los clientes mediante una rapidez de servicio excepcional, debe fijarse objetivos en cuanto al plazo de reacción o al tiempo de tramitación de los expedientes. Una compañía que centra su ventaja competitiva en su capacidad para desarrollar productos innovadores, sin duda, debe interesarse en su capacidad para identificar correctamente las necesidades de los clientes y en el estado de su proceso de desarrollo de productos. Una empresa que desee dar prueba de la confiabilidad de sus entregas intentará fijarse objetivos ambiciosos en materia de administración de existencias y de distribución. Por

último, la compañía que desea competir en términos de costos, deberá vigilar con sumo cuidado el rendimiento de sus suministros.

Por consiguiente, la elección de las medidas de desempeño que se aplicarán regularmente dependerá de las orientaciones estratégicas. Esta aclaración hará que el gerente tome decisiones coherentes con las orientaciones estratégicas de la empresa. Sin embargo, el hecho de centrarse en un aspecto particular no significa que deban ignorarse los demás. A pesar de que una empresa desee destacarse por la calidad de sus productos, tendrá siempre que controlar los costos.

Administrar garantizando la coherencia también significa que habrá que determinar cuáles son las actividades primordiales y cuáles son secundarias. El gerente de la PYME tendrá que determinar el punto en donde se deben concentrar los esfuerzos y el lugar al que se deben asignar los recursos. Para ello, la cuestión central reside en la estrategia de externalización.

## Hacer el trabajo o encargarlo: ¡Ésa es la cuestión!

La problemática de la externalización (Nollet, Jobin y Diori, 1999) constituye una de las decisiones más importantes a las cuales se deberá enfrentar el emprendedor o el equipo de administración. Así pues, incluso antes de saber cómo se realizará una determinada tarea o quién la realizará, habrá que determinar si dicha actividad se llevará a cabo de modo interno o si se confiará a un colaborador externo. Una vez que esto se decide, habrá que determinar también el alcance de las actividades y el papel que la empresa pretende desempeñar en su industria.

La externalización se lleva a cabo cuando una parte de las actividades se confía a un colaborador, cuando obtenemos un servicio o un bien de una fuente ajena a la empresa en vez de elaborarlo por completo en la misma empresa. La noción de externalización tiene un mayor alcance que el de la subcontratación, no sólo por su dimensión estratégica, sino también por la calidad de las relaciones entre los colaboradores (tabla 23.2). Así pues, en una relación de externalización, las relaciones entre quien emite la orden y el que la recibe se basan en la confianza. Además, las relaciones de negocios, por lo regular, son de largo plazo.

Tabla 23.2 Subcontratación y externalización

CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN	SUBCONTRATACIÓN	EXTERNALIZACIÓN
Importancia de las actividades cedidas	Poco estratégicas	Más estratégicas
Calidad de la relación	Relaciones distantes	Colaboración
Duración	Contratos negociados con regularidad	Contratos a largo plazo
Intensidad de los intercambios (información, apoyo financiero y apoyo técnico)	Baja	Alta
Exclusividad	Posiblemente más de un colaborador	Generalmente un único colaborador

## ¿A qué obedece la externalización?

Anteriormente, las empresas subcontrataban las actividades consideradas adicionales, en particular, la prestación de servicios como la vigilancia, la seguridad, el comedor para los empleados, el servicio de pagos, los servicios de correo o incluso los sistemas de mensajería, la contabilidad, el mantenimiento y la reparación del equipo. Estos servicios se subcontrataban porque los dirigentes de las organizaciones no los consideraban servicios estratégicos, a pesar de que otras empresas del mismo sector podrían considerarlos como tales.

Todas las empresas recurren, con mayor o menor frecuencia, a los servicios de colaboradores externos para realizar actividades que no desean efectuar internamente. La agilidad, la flexibilidad y la capacidad de concentrarse en objetivos específicos que manifiestan las empresas pequeñas son ventajas muy apreciadas por aquellas que encargan el trabajo a fuentes externas.

De este modo, para la PYME, la externalización representa una realidad con múltiples facetas, ya que puede constituir una oportunidad para ofrecer sus servicios o solicitar el apoyo de colaboradores. Así pues, si en vez de analizar la externalización en función de la perspectiva de la compañía que hace la solicitud, la analizamos en función del punto de vista de la empresa que recibe el encargo, es muy probable que esta última goce de una oportunidad de negocios para convertirse en la prestadora de un servicio o de una producción externalizada.

Las PYMES pueden gozar mucho de este tipo de organización del trabajo flexible. A menudo, los recursos son limitados y el hecho de recurrir a un colaborador es una solución obligatoria. En ocasiones, la demanda existirá, pero tal vez se presente en forma cíclica. En este caso, los problemas de flujo de efectivo podrían convertirse en un problema irresoluble. Cuando esto sucede, la externalización se presenta como una solución factible. Tampoco debemos olvidar que la externalización ofrece la posibilidad de compartir los riesgos, ya sea que se trate de los riesgos vinculados a la adquisición de recursos tecnológicos o a los esfuerzos de investigación y desarrollo.

¿Qué actividades conviene, o incluso se recomienda, externalizar y cuáles deben efectuarse dentro de la empresa? La respuesta a esta pregunta constituye en verdad la decisión fundamental de la estrategia de las operaciones y una de las más importantes para la organización, ya que define de alguna manera el tipo de empresa que la dirección desea construir y administrar.

## ¿Cómo se eligen las actividades a externalizar?

A veces, algunos problemas de calidad o de flexibilidad han hecho que las empresas externalicen algunas actividades. No obstante, a menudo decidimos externalizar una actividad porque un proveedor ofrece realizarla a un costo menor. A pesar de que algunas de estas decisiones resulten justificadas y útiles, en muchos casos, la externalización tan sólo ha sido un recurso a la mano para liberarse cuanto antes de un problema, lo que quizá conduzca a una pérdida de competitividad en el largo plazo.

Nos ocuparemos del asunto de la externalización sobre todo desde el punto de vista de la implantación de competencias distintivas. En resumen, conviene externalizar los procesos que no ofrecen ventajas competitivas. Esos procesos movilizan recursos y hacen que las organizaciones sean más complejas, desviando de este modo hacia actividades no estratégicas energías que, de otra forma, serían muy útiles. De hecho, las actividades que se efectúan internamente deberían representar para la compañía una competencia distintiva (Venkatesan, 1993), una destreza que le permita realzar el valor del producto o del servicio ofrecido. Y las competencias distintivas se ocultan a menudo en los lugares más inesperados.

En primer lugar, las competencias distintivas no deberían basarse en los productos, sino en los conocimientos o las habilidades que se requieren para garantizar la fabricación (Quinn y Hilmer, 1994). Los productos son imitables, los empleados estrella tal vez se vayan de la empresa, las máquinas pueden adquirirse, y las estructuras son susceptibles de copiarse, pero la sinergia de un equipo de trabajo, la cultura, los métodos de trabajo y las técnicas de resolución de problemas son difíciles de imitar.

Sin embargo, la externalización no implica que haya que exponerse al riesgo sin protección. Las empresas no dejan en manos de un colaborador una actividad vital sin antes realizar un cuidadoso análisis. En primer término, a pesar de que la colaboración se base en la confianza y en una relación laboral entre las empresas, la lista de condiciones debe indicar detalladamente los modos de funcionamiento, las responsabilidades y los compromisos de cada colaborador. Por otra parte, externalizar una actividad no implica que también se externalice el control del proceso. Por encima de todo, hay que conservar la capacidad de evaluar al colaborador y la de poner fin a la relación si surgen problemas. De este modo, desde la fase de inicio, es recomendable asignar personal especializado en ejercer una supervisión estrecha de las tareas externalizadas y establecer un sistema de evaluación que se mantenga durante todo el proceso.

Los recursos de la externalización y la subcontratación implican un aumento de los intercambios de todo tipo entre los colaboradores de negocios de la empresa. Los flujos de materias y de bienes pasan por distintas manos a lo largo de la cadena logística. Por lo tanto, hay que coordinar los desplazamientos, garantizar que los productos adecuados lleguen en el momento preciso, al lugar correcto y en el mejor estado posible. Por todo ello, la siguiente sección se ocupará de la administración integrada de la cadena de suministro.

## ■ Administración integrada de la cadena de suministro

La administración integrada de la cadena de suministro pretende coordinar los flujos entre los distintos eslabones que contribuyen a la creación de un producto o servicio. Se trata de facilitar con mayor eficacia la circulación de las materias entre los proveedores, ensambladores, distribuidores y los distintos puntos de venta. Para ello, es necesario coordinar la transmisión de la información relacionada con los movimientos futuros de los materiales y con aquellos que tienen lugar en tiempo real.

Los teóricos de las operaciones se han interesado principalmente en la administración de las existencias y la planeación de la producción. Ante los avances tecnológicos, pensamos que sería conveniente aplicar este principio de planeación a todos los componentes de la empresa, e incluso extenderlo a los colaboradores ubicados en un nivel superior o inferior de la cadena de producción.

Ante todo, se trata de acelerar el tránsito de los productos en la cadena logística y garantizar que se encuentren disponibles en todo momento. Así pues, no olvidemos que un producto que no se encuentre presente en el anaquel es un bien que no se vende. En caso de agotamiento de las existencias, el cliente preferirá el producto que ofrece el competidor. Por otra parte, la rápida circulación de los productos mejora los flujos de efectivo, ya que se reduce el periodo transcurrido entre el momento en el que la empresa realiza el pago de las materias primas y el momento en el que los clientes liquidan su factura.

Al fin de cuentas, todos los participantes salen beneficiados por la administración integrada de la cadena de suministro. A partir de ahora, la competencia ya no se registra entre las empresas, sino más bien entre las cadenas de suministro (Christopher, 1998).

De este modo, se han implantado nuevas prácticas para transmitir con mayor eficacia la información acerca del consumo de los distintos puntos de venta a los eslabones ubicados en la parte superior. Actualmente, intercambiamos a diario previsiones de venta y planes de



suministro por medios electrónicos. Además, los códigos de barras y los mecanismos de identificación en tiempo real de las existencias permiten tomar decisiones rápidas y específicas.

La implantación de las mejores prácticas logísticas a menudo es un desafío importante para las PYMES. Los grandes distribuidores o los grandes clientes exigen la transmisión electrónica de los datos vinculados con los pedidos y las entregas. Del mismo modo, hay que utilizar los códigos de barras, el etiquetado individual de cada producto o incluso recurrir a la tecnología de las radiofrecuencias para efectuar el seguimiento de los productos en tiempo real.

A pesar de contar con recursos limitados, la PYME no debe ignorar estas exigencias si desea negociar con los grandes clientes. Quizás el escalón parezca muy alto, pero la adopción de estas nuevas prácticas permitirá lograr beneficios importantes, ya que, a cambio, se obtendrá información actualizada sobre el estado de las existencias y de las ventas en toda la red. De este modo, la PYME del proveedor sabrá con precisión cuándo y cuánto debe producir para responder a la demanda que se registrará en el futuro inmediato.

**CONCLUSIÓN** En la actualidad, sabemos que no basta con tener una buena idea para lograr el éxito en los negocios. Hay que saber organizarse para entregar el producto o el servicio adecuado, en el momento preciso, en el lugar correcto y en buenas condiciones.

El dirigente de una PYME debe diseñar un sistema operativo modelado a medida con la finalidad de aprovechar las oportunidades favorables del mercado. El análisis de la correspondencia estratégica entre el producto y el proceso se encuentra en el centro de esta iniciativa. Al mismo tiempo, el gerente debe tomar una gran decisión: ¿cuáles son las actividades que se llevarán a cabo dentro de la empresa y cuáles habrá que externalizar? Se trata de una decisión estratégica que condiciona la supervivencia de la empresa pequeña.

A continuación, hay que permanecer atentos para preservar las ventajas competitivas y administrar los riesgos vinculados con los cambios inevitables en el entorno. Una de las tendencias actuales de fondo reside en el enriquecimiento de las relaciones entre los distintos eslabones de la cadena logística y en la adopción de nuevas prácticas destinadas a mejorar la administración de los flujos entre las empresas.

Ahora corresponde al administrador identificar las oportunidades de negocio y hacer que el sistema operativo evolucione para convertirlo en un arma muy competitiva.

**RESUMEN** Las operaciones representan una fuente de creación de valor que es necesario conquistar y controlar. Se examinaron distintas decisiones clásicas en el ámbito de las operaciones, clasificándolas en dos grandes categorías: las decisiones vinculadas con el diseño y las relacionadas con la dirección de los sistemas.

A continuación, se analizó la adecuación entre las necesidades del mercado y las operaciones, insistiendo en la necesidad de garantizar esta adecuación en todas las decisiones vinculadas con el diseño y la dirección con la finalidad de reducir los riesgos. Se puso de relieve el hecho de que la administración del desempeño es una herramienta que permite señalar ese camino.

En el capítulo se examinaron los desafíos de la externalización y los efectos que trae consigo este tipo de decisión para la competitividad de la empresa.

Por último, se examinó la administración de la cadena de suministro, un tema de actualidad y de gran importancia estratégica para las PYMES.

## Conceptos clave

- Adecuación de las necesidades del mercado y de las operaciones
- Administración de la cadena de suministro
- Administración de las existencias
- Administración del desempeño
- Calidad
- Creación de valor
- Decisiones de dirección
- Decisiones sobre el diseño
- Estrategia de operación
- Externalización y subcontratación
- Logística
- Planeación
- Suministro

## Preguntas

1. ¿Por qué las decisiones vinculadas con las elecciones tecnológicas, la administración de la capacidad, la ubicación, el acondicionamiento de espacios o el suministro se consideran decisiones vinculadas con el diseño?
2. ¿Qué significa el concepto de correspondencia estratégica?
3. ¿Qué ventajas representan las PYMES para las compañías que buscan colaboradores para externalizar algunas de sus actividades y hacer grandes pedidos?
4. Cite los motivos que podrían hacer que un emprendedor externalice una determinada actividad.
5. ¿Cómo es que la logística integrada podría crear una ventaja competitiva?
6. ¿Cómo explicaría el hecho de que, en adelante, ya no nos enfrentemos a una competencia entre las empresas, sino entre las cadenas de suministro?

## Referencias

- Anónimo (2005). "CAD Systems Cut Prototyping Costs", *Upholstery Design & Management*, abril.
- Beamish, P. W. y Tang, J. (2004). *Palliser Furniture Ltd.: The China Question*, Case Center Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times-Irwin.
- Council of Logistics Management, "Herman Miller: Customizing Strategies for Success", *CLM Toolbox*, Lombard (Illinois), sección Short Cases, p. 33.
- Forth, K. D. (2005). "Imports Not Only Challenge", FDM, marzo.
- Goerzen, A. y Beamish, P. W. (1999). *Caron Furniture Ltée (Revised)*, Case Center Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario.
- Mark, K, Hébert, L. y Crossan, M. (2001). *Les meubles Canadel: en route vers l'avenir*, Case Center Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario.
- Nollet, J., Jobin, M. H. y Diorio, M. O. (1999). "Impartition: stratégie ou tragédie concurrentielle", *Gestion*, vol. 24, núm. 4, pp. 40-47.
- Plantz, B. (2005). "Eight Tips from Thos. Moser", FDM, junio.
- Quinn, J. B. y Hilmer, F. G. (1994). "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, verano, pp. 43-55.
- Slack, N. y Lewis, M. (2003). *Operations Strategy*, Prentice Hall.
- Terreri, A. (2005). "Clockwork Strategies", *World Trade Magazine*, febrero.
- Venkatesan, R. (1993). "Faire ou faire faire, un choix stratégique", *Harvard L'Expansion*, núm. 68, pp. 45-56.

## La industria del mueble en medio de una encrucijada

**D**urante mucho tiempo se pensó que, en la industria del mueble, el precio del transporte —en función del gran volumen de los productos— sería un elemento sustancial de la estructura de los costos que tendría el efecto de desalentar las importaciones procedentes de China. ¡Primer error de juicio! Entre 1999 y 2004, las importaciones de productos chinos hacia Canadá aumentaron un 30% cada año. Ante la llegada masiva de los muebles chinos, el mundo de los negocios albergó la idea tranquilizante de que la calidad de esos productos nunca sería de un alto nivel. ¡Segundo error de juicio! Rápidamente se resolvió este problema y la baja calidad de las primeras entregas tan sólo constituye un desagradable recuerdo; en algunos casos, resulta difícil diferenciar entre un mueble fabricado en Canadá y otro en China.

La industria del mueble ha elaborado dos tipos de medidas para resistir la oleada de importaciones de productos chinos. La primera medida consiste simplemente en descentralizar la fabricación con la finalidad de gozar de los costos inferiores de mano de obra que prevalecen en otras latitudes. La sociedad Palliser de Manitoba, Canadá, entre otras compañías, recurrió a esta práctica.

Tal estrategia tiene la ventaja de poder implementarse rápidamente, a pesar de que no resulte fácil negociar con los subcontratistas chinos. Sin embargo, en vez de una ventaja, esta rapidez de implementación quizás constituya una gran debilidad. Algunos grandes clientes de Palliser, que representan el 30% de las ventas de esta compañía, descubrieron rápidamente que podían ahorrarse un 25% del precio facturado por Palliser si se ponían en contacto directamente con los subcontratistas chinos. Por otro lado, la distancia y la flexibilidad limitada de los proveedores chinos, quienes por lo general prefieren la producción en grandes lotes, obligan a quienes hacen pedidos a asumir fuertes riesgos; en medio de este panorama, los compradores deben confiar en pronósticos a largo plazo que podrían resultar desastrosos cuando la demanda de los clientes no se encuentre al mismo nivel.

La segunda reacción exige una revisión fundamental y mayor ingenio. Ésta es la solución que utilizó la sociedad Canadel de Quebec, al igual que la sociedad Palliser, para su división de “negocios a la medida”. Dicha estrategia consiste en realizar inversiones tanto en automatización flexible como en planeación y control de la producción, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva en varios niveles al mismo tiempo. Gracias a esta estrategia, es posible:

1. Reducir considerablemente la duración de los ciclos de la cadena de suministro, lo que provoca la disminución de las existencias en toda la cadena.
2. Reducir al máximo los costos de mano de obra aumentando la productividad.
3. Ofrecer la mejor calidad posible gracias a una mayor precisión.
4. Acelerar el tiempo de elaboración de los prototipos.
5. Aumentar la flexibilidad de las herramientas de producción.
6. Trabajar a un costo razonable en mercados específicos con escaso volumen.



### Preguntas

1. ¿La externalización y la apertura de fábricas en el extranjero son soluciones interesantes para los fabricantes de muebles? Justifique su respuesta.
2. Explique cómo es que la sociedad Herman Miller ha logrado ofrecer plazos tan cortos.
3. En su opinión, ¿las empresas canadienses tienen futuro en la industria del mueble? ¿En qué condiciones pueden prosperar?
4. ¿Conoce otros sectores de actividad que presenten situaciones similares? Las estrategias de Herman Miller o de Thos. Moser Cabinet Makers, ¿podrían adaptarse a otras industrias?



## Estudio de caso (continuación)

He aquí tres consejos que se destacan entre los ocho que ofrece Thomas Moser, fundador de la empresa de muebles de alta gama Thos. Moser Cabinet Makers, a sus colaboradores de la *Wood Component Manufacturers Association*:

1. Diseñe un sistema rápido de entregas.
2. Utilice la producción optimizada (*lean manufacturing*) o técnicas de producción por células.
3. Aprenda a fabricar pequeñas cantidades de forma económica.

Herman Miller ([www.hermanmiller.com](http://www.hermanmiller.com)), fabricante estadounidense de mobiliario de oficina, aprendió la lección. Su programa accesible en línea permite que el cliente elija el producto y lo visualice en tres dimensiones. El cliente puede realizar los cambios deseados hasta que quede satisfecho; el precio se calcula automáticamente. Una vez que el cliente realiza el pedido, con tan sólo dar un clic, el proceso de planeación se activa en toda la cadena de suministro. Al cabo de dos horas, el pedido se confirma por correo electrónico y se indica la fecha de entrega. ¡Y funciona!

Herman Miller ha conseguido transformar el plazo de entrega de dos meses a menos de dos semanas. Un logro igualmente importante es que la facturación resulta adecuada y se cumple con los compromisos de entrega. ¿Cómo se logró esta hazaña? Desde luego, combinando las tecnologías de la información y de la infografía con las mejores prácticas de la logística. Además, se revisó el diseño de los productos. ¿Cómo lo consiguieron? Se adoptó un diseño modular. Los módulos son como bloques de Lego, cuyo ensamblaje se realiza al final, de forma totalmente transparente a los ojos del cliente. De este modo, se ofrece una gran variedad de opciones a un precio muy bajo.

# Capítulo 24

## Tecnologías de la información y comunicación en las PYMES

ESPERANZA HUERTA

*Universidad de Texas en El Paso,  
Estados Unidos de América*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Reconocer las diferencias entre las PYMES y las grandes empresas en cuanto a sus patrones de adopción de las tecnologías de información y comunicación.
- Identificar los factores cruciales de éxito para la administración exitosa de las tecnologías de la información en las PYMES.
- Distinguir entre ventajas competitivas centradas y apoyadas en tecnologías de la información.
- Definir el proceso de alineación de las tecnologías de la información y del negocio en las PYMES.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son una parte integral de los negocios, ya sea como apoyo de una función operativa o como medio para generar ventajas competitivas. Las TIC son tan importantes para el éxito de los negocios que los gobiernos y las organizaciones internacionales han generado planes para incentivar el uso de ellas en las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, la tasa de adopción de las TIC en PYMES es baja comparada con la tasa de adopción en empresas grandes, lo que indica que su uso en el primer caso tiene características particulares (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2004).

Este capítulo analiza las características, las condiciones, los retos y los problemas asociados con el uso de TIC en las pequeñas y medianas empresas. La primera sección compara el uso de las tecnologías de la información en las empresas grandes y en las PYMES, destacando las características únicas de estas últimas. También se describen las ventajas del uso de TIC y los patrones de adopción en las PYMES. La segunda sección identifica las barreras para el aprovechamiento de la tecnología en las pequeñas y medianas empresas, y describe los factores fundamentales de éxito para su administración.

## El caso de las PYMES

Las tecnologías de la información y comunicación son el conjunto de programas (*software*), equipo computacional (*hardware*) y redes de comunicación que se utilizan para procesar y transmitir información. Desde sus inicios a mediados del siglo XX, las TIC se han empleado en el mundo de los negocios, inicialmente para automatizar las operaciones (beneficios operativos) y luego para crear ventajas competitivas (beneficios estratégicos). En medio de un panorama caracterizado por el uso intensivo de la tecnología en el ambiente empresarial, las firmas que no invierten en TIC limitan su posibilidad de crecimiento y ponen en riesgo su viabilidad. Por estas razones, los gobiernos consideran prioritario que las PYMES adopten tecnologías de la información y comunicación.

Sin embargo, es sólo hasta finales de la década de 1980, con la drástica disminución de los precios de las TIC, que éstas estuvieron realmente al alcance de las empresas pequeñas y medianas. Se esperaba que, con los precios accesibles de la tecnología, las PYMES adoptaran las TIC en los negocios. Pero la baja adopción de esos recursos tecnológicos en las PYMES, a pesar de su costo reducido, indica que existen otros factores, además del precio, que impiden su adopción. La marcada diferencia entre las tasas de uso de TIC entre empresas grandes y las PYMES indica que los patrones de adopción son diferentes (Morgan, Colebourne y Thomas, 2006). Las PYMES difieren en sus patrones de adopción porque:

1. Tienen escaso o nulo personal capacitado para la utilización de TIC (Morgan *et al.*, 2006; Salmeron y Bueno, 2006).
2. Cuentan con menor cantidad de recursos económicos y tiempo para la adopción de TIC.
3. Tienen una visión reducida del potencial de las tecnologías de la información para generar ventajas competitivas y las utilizan de manera limitada para fines operativos (Salmeron y Bueno, 2006; Yetton, Johnston, y Craig, 1994).
4. Estiman la vida útil de las TIC de forma inadecuada (Levy y Powell, 2000).
5. Adoptan tecnologías de la información sólo cuando se ven forzadas por factores externos (Iacovou, Benbasat y Dexter, 1995).

La falta de personal capacitado y los escasos recursos económicos son las restricciones constantes en las PYMES para poner en marcha cualquier iniciativa de negocios, incluyendo la adopción de tecnología. Las PYMES cuentan con una estructura burocrática limitada que ofrece la ventaja de aumentar la flexibilidad operativa; sin embargo, tiene la desventaja de impedir que se contrate personal capacitado en TIC que pueda dedicarse exclusivamente a esa función.

Además de la falta de recursos, las PYMES carecen de una visión para evaluar el potencial que tienen las tecnologías de la información para generar ventajas competitivas, por lo que se limitan a utilizarlas para fines operativos. Esta falta de visión tiene su origen, al menos, en dos causas: **1.** la renuencia del dueño a perder el control de las decisiones, y **2.** la decisión de invertir de forma paulatina y rezagada en tecnología de bajo riesgo.

El líder ideal para implementar las TIC en las PYMES es el dueño, en virtud de su influencia predominante en la administración del negocio. Sin embargo, la mayoría de los dueños tienen un conocimiento limitado de las TIC y se ven obligados a confiar en la información que les brindan agentes externos a la organización (Levy y Powell, 2000). Los dueños sienten que no tienen el control sobre las decisiones porque carecen de la capacidad técnica para evaluar las sugerencias de terceros, y prefieren no implementar tecnologías de la información (Levy y Powell, 2000). Este problema podría solucionarse si los dueños estuvieran dispuestos a invertir su tiempo en aprender qué son las TIC e indagar las ventajas que éstas podrían reportar al negocio, de tal forma que, sin volverse expertos, pudieran sentir que tienen el control de las decisiones. Por desgracia, los dueños de PYMES se niegan a capacitarse en materia tecnológica porque consideran que sería una distracción de los asuntos centrales del negocio (Levy y Powell, 2000); de esta forma, se genera un círculo vicioso difícil de romper.

Quizás esta falta de visión hace que los dirigentes de las PYMES consideren que los recursos invertidos en TIC representan un desvío de recursos más que una inversión que generará oportunidades de crecimiento (Levy y Powell, 2000). Las PYMES utilizan tecnologías probadas con una demostrada permanencia en el mercado porque la adopción de tecnología de punta representa un alto riesgo financiero (Levy y Powell, 2000; Salmeron y Bueno, 2006). Sin embargo, el acelerado cambio tecnológico hace difícil para las empresas obtener una ventaja competitiva centrada en TIC, si no se invierte de manera constante en tecnología innovadora. La relación riesgo-beneficio refleja la regla financiera de inversión: a mayor riesgo, mayor rendimiento. Por esa razón, la adopción retardada de tecnologías de la información para disminuir el riesgo de adopción hace poco factible que las PYMES aprovechen las tecnologías de forma competitiva.

No obstante, la adopción gradual o incremental puede generar ventajas competitivas apoyadas —mas no centradas— en TIC a través de cambios en la estructura organizacional. Las ventajas competitivas centradas en la tecnología de la información hacen de esta última el eje de la estrategia, y la empresa se organiza en torno a ella (Henderson y Venkatraman, 1999). En tal caso, la estrategia del negocio y de tecnología se funden y se retroalimentan sin que una predomine (Yetton *et al.*, 1994). De esta forma, la inversión incremental en tecnología de la información, que tradicionalmente se considera como una desventaja, puede transformarse en una ventaja para las PYMES.

La miopía para evaluar las ventajas de las TIC se ve exacerbada por el hecho de que las PYMES consideran solamente costos y beneficios tangibles en sus decisiones de adopción de esas tecnologías. Las empresas grandes, por el contrario, también incluyen en sus decisiones factores intangibles como legitimación o prestigio (Levy y Powell, 2000). Adicionalmente, las PYMES estiman que las TIC tienen una vida más larga que la vida útil estimada por las grandes empresas (Levy y Powell, 2000). Cuando las PYMES hacen una inversión en tecnología de la información quieren utilizarla hasta que ésta sea inservible, y se niegan a evaluar opciones para modernizar sus recursos tecnológicos, lo que ocasiona que utilicen tecnologías obsoletas costosas de mantener.

Finalmente, en muchas ocasiones, las PYMES implementan TIC al verse forzadas por factores externos —como la industria y los clientes (Lacovou *et al.*, 1995; Salmeron y Bueno, 2006)—,

y no por convencimiento propio. Cuando la adopción de TIC se hace de forma obligada, las PYMES se limitan a usar la funcionalidad requerida por el factor externo, sin buscar un mayor aprovechamiento para fines internos. Por ejemplo, la mayoría de las PYMES tienen instalados sistemas de contabilidad, pero su uso se limita a fines fiscales, y la información generada por el sistema no se utiliza para la toma de decisiones (Levy y Powell, 2000). De forma similar, los sistemas interorganizacionales que automatizan las transacciones entre clientes y proveedores se implementan para satisfacer la demanda de la clientela (Lacovou *et al.*, 1995); sin embargo, las PYMES no integran tales sistemas a su estructura organizacional, desaprovechando así su potencial para mejorar sus operaciones internas (Lacovou *et al.*, 1995). El hecho de adoptar TIC de manera forzosa tiene la desventaja adicional de generar un recelo hacia la tecnología: los dueños resienten el desvío de recursos hacia sistemas que no eligieron y consideran que el beneficio de la inversión es escaso o nulo.

El perfil descrito hasta ahora corresponde a la mayoría de las PYMES; no obstante, hay excepciones a la regla. Existe una minoría de PYMES cuyos dueños tienen una visión integral de la tecnología y la incorporan en el negocio (Levy y Powell, 2000). En tales casos, los dueños están dispuestos a ceder el control y a asumir riesgos tecnológicos, aunque no se consideren expertos en TIC. Sin embargo, la característica más sobresaliente que los distingue del perfil del dueño típico de PYME es que tienen un plan específico de crecimiento —ya sea formal o informal— y evalúan a las TIC como un apoyo para el crecimiento de la empresa (Levy y Powell, 2000). Los dueños que desean que sus PYMES crezcan están dispuestos a delegar control y a confiar en su equipo administrativo. Este tipo de dueños no sienten la necesidad de estar técnicamente preparados en materia tecnológica y aceptan la falta de control en la toma de decisiones al respecto. Además, aprovechan la flexibilidad de la PYME para modificar los procesos operativos y gozar de las ventajas que brinda la tecnología. En resumen, el éxito en el empleo de las TIC en las PYMES está estrechamente relacionado con la intención de crecimiento del dueño (Levy y Powell, 2000).

## Factores de éxito en el uso de TIC en las PYMES

El primer paso para incentivar el uso de las tecnologías de la información en las PYMES es convencer a los propietarios dirigentes de las ventajas que aportan esas herramientas para el negocio. Los beneficios de la tecnología sólo se materializarán si ésta se administra adecuadamente. El simple hecho de invertir en TIC no redundará en beneficios para las PYMES, pues, si no existe una administración adecuada, la inversión será costosa y los beneficios nulos. Existen ciertos factores que determinan el éxito de la administración de las TIC en las PYMES:

1. Alineación de la estrategia del negocio con la estrategia de las TIC (Levy y Powell, 2000).
2. Reconocimiento de que la adopción de TIC supone hacer cambios organizacionales (Levy y Powell, 2000).
3. Apoyo de asesores externos (Morgan *et al.*, 2006).
4. Mantenimiento y renovación de las TIC (Levy y Powell, 2000)

El primer factor determinante de éxito para el aprovechamiento de las TIC es que éstas apoyen la estrategia del negocio. La coordinación entre la estrategia del negocio y la estrategia de TIC se denomina *alineación*. A diferencia de las grandes empresas, las PYMES se caracterizan por la falta de una estrategia de negocios explícita. Los dueños de PYMES, por lo general, tienen una estrategia implícita del negocio que sólo ellos conocen y no comparten de manera formal con los empleados; esto hace que los modelos de alineación diseñados para las grandes empresas sean de poco valor para las PYMES.

Existen modelos de alineación para PYMES, adaptados a partir de los modelos diseñados para grandes empresas, que señalan como primer paso la formulación de la estrategia del negocio de



manera explícita para, así, estar en condiciones de evaluar los beneficios que las TIC pueden aportar al negocio. El modelo desarrollado por Levy y Powell (2000) para las PYMES es un ejemplo de este tipo de modelos, donde se usan análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como análisis de cadena de valor, entre otros. En estos modelos la PYME debe definir el nicho de mercado y su estrategia de diferenciación para determinar el tipo de tecnología que podría apoyar sus esfuerzos. Por ejemplo, si la PYME busca competir ofreciendo un servicio superior al cliente, entonces los Sistemas de Administración de la Relación con Clientes serán los indicados. Este tipo de sistemas aportará pocos beneficios a una PYME que busca competir ofreciendo productos o servicios de bajo costo.

Sin embargo, la evidencia empírica indica que el patrón de alineación sugerido para las grandes empresas no se aplica en el caso de las PYMES (Yetton *et al.*, 1994). En las grandes empresas se espera que el patrón de alineación se planee y siga fases específicas de forma secuencial. Pero en la dinámica de alineación de PYMES, la estrategia de tecnologías de la información y la estrategia de la operación del negocio se mezclan de manera constante, sin que una de ellas predomine necesariamente (Yetton *et al.*, 1994). El patrón de adopción incremental de TIC hace que las tecnologías funcionen como catalizador del cambio de los procesos organizacionales, y que la alineación de la tecnología se desarrolle como un proceso de aprendizaje organizacional constante que distribuye el riesgo de inversión a través del tiempo (Yetton *et al.*, 1994). La alineación emerge del proceso de incorporar las TIC de forma gradual, de manera que, después de cada cambio, se reevalúan las opciones tecnológicas factibles. De esta forma, la adopción incremental de las TIC permite generar ventajas competitivas apoyadas en la tecnología.

Por el dinamismo propio de las PYMES, los modelos de alineación de mayor valor son aquellos que están diseñados específicamente para ellas. El modelo que se describe a continuación fue desarrollado recientemente por Redoli y sus colegas (2008), y se puso a prueba en más de 200 PYMES en España, con lo cual quedaron demostrados su aplicabilidad y sus beneficios para las empresas. Mediante la aplicación de un cuestionario, el modelo evalúa las condiciones actuales de la PYME en tres áreas: telecomunicaciones, sistemas de información y cultura corporativa. Las respuestas permiten ubicar a la PYME en una de las seis etapas de utilización de TIC; de esta forma, se obtiene una matriz de diagnóstico como la ilustrada en la figura 24.1. Además, el modelo de Redoli y sus colaboradores (2008) ofrece sugerencias generales dependiendo de la etapa de utilización en que se encuentre la PYME.

	Sistemas de información	Telecomunicaciones	Cultura corporativa
1. Automatización del trabajo de oficina			
2. Información y comunicación			
3. Interacción interna			
4. Interacción externa			
5. Colaboración en la cadena de valor			
6. Integración en la cadena de valor			
Total en porcentaje	100%	100%	100%

**Figura 24.1** Diagnóstico de etapas de utilización de TIC

Adaptado de Redoli *et al.* (2008).

El segundo factor determinante de éxito es reconocer que el uso de TIC supone cambios organizacionales. A diferencia de las grandes empresas, las cuales saben que la adopción de TIC supone cambios profundos en los procesos del negocio, las PYMES generalmente consideran que la tecnología es una adición a los procesos administrativos, por lo que se niegan a modificarlos, limitando así los beneficios que pudieran generar los recursos tecnológicos (Lacovou *et al.*, 1995; Morgan *et al.*, 2006). Como es evidente, la parte central de las TIC es la tecnología en sí misma; sin embargo, existe una dependencia fundamental entre TIC y la operación del negocio, incluyendo procedimientos operativos y de personal, que las PYMES no reconocen. Por esta razón, antes de implementar la tecnología de la información, las PYMES deben evaluar cómo habría que ajustar la operación del negocio y administrar el proceso de cambio.

El tercer factor determinante de éxito es que las PYMES acepten que no cuentan con el personal adecuado para implementar las TIC y estén dispuestas a aceptar asesoría externa. Por desgracia, los beneficios que pueden obtenerse de la contratación de asesores externos son inciertos, si no se tiene la seguridad de que el asesor entiende la problemática de las PYMES. Un asesor experto en TIC no necesariamente está capacitado para brindar apoyo en la implementación de tecnologías en PYMES. Acostumbrados a trabajar con empresas grandes, algunos asesores intentan infructuosamente utilizar los mismos procesos de implementación en las PYMES. Los intentos fallidos por incorporar la tecnología no sólo producen un daño financiero en el corto plazo porque desperdician recursos, sino que también provocan un daño a largo plazo porque generan desconfianza en las TIC, lo que obstaculiza futuras adopciones. El apoyo de asesores externos en materia tecnológica para las pequeñas y medianas empresas es tan importante, que algunos países han desarrollado certificaciones para asesores en TIC especializados en PYMES (Morgan *et al.*, 2006).

El cuarto factor de éxito es el compromiso de mantener y renovar las TIC. Las PYMES son reconocidas por su flexibilidad organizacional y corto tiempo de respuesta al cambio, gracias a su escasa estructura burocrática. Sin embargo, el uso inadecuado de TIC puede generar el efecto contrario, esto es, reducir la flexibilidad operativa (Levy y Powell, 2000). El deseo de obtener un rendimiento prolongado de la inversión en las TIC hace que las PYMES estimen una vida útil de la tecnología más larga que la que estiman las grandes empresas, por lo que se niegan a actualizarla y continúan utilizando recursos tecnológicos obsoletos (Levy y Powell, 2000). Esto último tiene varias desventajas, además de la pérdida de flexibilidad operativa: genera incompatibilidad con los sistemas actuales y deja a la empresa sin soporte tecnológico.

Las tecnologías de la información y comunicación representan una fuente de ventaja competitiva para las PYMES. Sin embargo, el reto más importante consiste en crear conciencia en los propietarios de las PYMES respecto a la importancia estratégica y operativa de las tecnologías de la información y comunicación. Asimismo, el uso de tecnología obsoleta coloca a las PYMES en desventaja competitiva, especialmente en términos de flexibilidad operativa y estratégica.

Las tecnologías de la información y comunicación son el conjunto de sistemas, equipos de cómputo y redes de datos que permiten la generación, administración y comunicación de la información de forma digital. Las TIC ofrecen dos tipos de beneficios: operativos y estratégicos. Los beneficios operativos permiten que la empresa incremente la eficiencia y efectividad de las operaciones, mientras que los beneficios estratégicos generan ventajas competitivas. Las PYMES destinan mayoritariamente el uso de TIC a generar beneficios operativos, dejando de lado los beneficios estratégicos (Levy y Powell, 2000).

El patrón de adopción de tecnología en las PYMES es diferente al de las grandes empresas, porque las primeras tienen poco o nulo personal capacitado para tal efecto (Morgan *et al.*, 2006; Salmeron y Bueno, 2006), cuentan con menos recursos disponibles, desconocen el potencial que tienen las TIC para generar ventajas competitivas, las utilizan de forma limitada para fines operativos (Salmeron y Bueno, 2006), y hacen estimaciones inadecuadas de su vida útil (Levy y Powell, 2000).

De manera ideal, la adopción de TIC debería ser el resultado de un análisis de costo-beneficio, en el que los beneficios excedan a los costos. Sin embargo, las PYMES generalmente implementan TIC sólo cuando se ven forzadas por factores externos (Lacovou *et al.*, 1995); además, suelen utilizarlas de forma limitada. Las PYMES que incorporan TIC con éxito son aquellas cuyos dueños tienen un objetivo claro de crecimiento y que están dispuestos a renunciar al control de las decisiones tecnológicas. Este tipo de propietarios dirigentes aprovechan la flexibilidad de las PYMES y la inversión incremental en TIC para modificar los procesos operativos y generar una ventaja competitiva apoyada en la tecnología.

Para que las PYMES aprovechen las TIC deben: alinear la estrategia del negocio con la estrategia de esas tecnologías (Levy y Powell, 2000), reconocer que su adopción supone efectuar cambios organizacionales (Levy y Powell, 2000), solicitar el apoyo de asesores externos (Morgan *et al.*, 2006), y mantener y renovar las TIC (Levy y Powell, 2000). La falta de personal capacitado en materia tecnológica dentro de las PYMES hace que el apoyo de asesores externos sea un factor crucial para el éxito de la implementación de TIC (Morgan *et al.*, 2006). Sin embargo, las PYMES deben encontrar asesores especialistas en TIC que estén específicamente capacitados para ponerlas en funcionamiento en el seno de las PYMES.

## Conceptos clave

- Adopción incremental de TIC
- Alineación de las TIC y el negocio
- Asesores externos de TIC
- Delegación de toma de decisiones en materia tecnológica
- Flexibilidad operativa
- Ventaja competitiva apoyada en TIC
- Vida útil de las TIC

## Preguntas

1. ¿Cuáles son los patrones de adopción de las TIC en las PYMES?
2. ¿Qué factores facilitan y/o limitan la adopción de las TIC en las PYMES? Explique su respuesta.
3. ¿Cuáles son los factores de éxito que se identifican en el uso de las TIC para las PYMES?
4. Además de los factores citados en su respuesta a la pregunta anterior, ¿identifica otros que sean relevantes tanto para el éxito como para el fracaso en el uso de las TIC en las PYMES? Explique su respuesta.

## Referencias

- Henderson, J. C. y Venkatraman, N. (1999). "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations", *IBM Systems Journal*, 38(2, 3), pp. 472-484.
- Huerta, E. (2006). Fotogenika: "A Small Virtual Organization Serving the Mexican Market", *International Journal of Cases on Electronic Commerce*, 2(2), pp. 64-80.
- Lacovou, C. L., Benbasat, I. y Dexter, A. S. (1995). "Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology", *MIS Quarterly*, 19(4), pp. 465-485.
- Levy, M. y Powell, P. (2000). "Information Systems Strategy for Small and Medium Sized Enterprises: An Organizational Perspective", *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(1), pp. 63-84.
- Morgan, A., Colebourne, D. y Thomas, B. (2006). "The Development of ICT Advisors for SME Businesses: An Innovative Approach", *Technovation*, 26(8), pp. 980-987.
- OCDE. (2004). ICT, e-business and SMES, consultado el 18 de diciembre de 2008, en <http://www.oecd.org/data-oecd/32/28/34228733.pdf>
- Redoli, J., Mompó, R., García-Díez, J. y López-Coronado, M. (2008). "A Model for the Assessment and Development of Internet-Based Information and Communication Services in Small and Medium Enterprises", *Technovation*, 28(7), pp. 424-435.
- Salmeron, J. L. y Bueno, S. (2006). "An Information Technologies and Information Systems Industry-based Classification in Small and Medium-Sized Enterprises: An Institutional View", *European Journal of Operational Research*, 173(3), pp. 1012-1025.
- Yetton, P. W., Johnston, K. D. y Craig, J. F. (1994). "Computer-Aided Architects: A Case Study of IT and Strategic Change", *Sloan Management Review*, 35(4), pp. 57-67.

## La tecnología y el negocio de impresión de fotografías

El caso descrito a continuación resume el texto publicado por Huerta (2006). La empresa es un negocio real y puede visitarse en [www.fotogenika.com](http://www.fotogenika.com). Para una descripción completa del negocio y del uso de TIC en esta microempresa, el lector podrá remitirse a la publicación mencionada.

En el año 2004 dos mexicanos emprendedores crearon [fotogenika.com](http://fotogenika.com), un negocio de impresión de fotografías digitales dirigido a mexicanos que residen en Estados Unidos. La tecnología es la parte medular del negocio, y el sitio Web de la compañía es el centro de las transacciones con los clientes y proveedores. Los clientes “suben” (*upload*) sus fotografías al sitio de la empresa; luego, las fotos son “bajadas” (*downloaded*) y se imprimen en un laboratorio de fotografía en la Ciudad de México, desde donde se pueden enviar a cualquier parte de la República Mexicana. Aunque la empresa tiene una dirección física en Nueva York, el trato con los clientes es principalmente por vía telefónica o por correo electrónico. Los socios conocen de fotografía, pero no son expertos en tecnología como para diseñar y mantener el sitio Web, y tampoco para garantizar la seguridad en las transacciones.

Con una buena idea empresarial, decidieron buscar a alguien con suficientes conocimientos en materia tecnológica que pudiera hacerse cargo de desarrollar el sitio Web. El consultor que llevó a cabo el proyecto fue recomendado por un amigo de los socios, y a éstos les agradó la propuesta de desarrollo que les presentó. El desarrollo inicial poseía toda la funcionalidad necesaria para realizar transacciones de comercio electrónico y se basaba en el uso de un servidor compartido. El proveedor del servicio se encargaría, además, de crear los respaldos de la información y de proteger la información de ataques de piratas informáticos o *hackers*. Desde el principio, las transacciones comerciales se realizaban, y aún se realizan, a través de una empresa certificada para asegurar la privacidad y seguridad de las transacciones. Además, como parte del desarrollo inicial, se creó una Intranet (una red privada que utiliza tecnología de Internet) entre [fotogenika.com](http://fotogenika.com) y el laboratorio de impresión en México, para transmitir los datos de los clientes de forma confidencial y segura.

A partir del desarrollo inicial, [fotogenika.com](http://fotogenika.com) ha ido incrementando sus servicios para incluir, por ejemplo, impresiones con marcos digitales. Actualmente, el servicio de entrega también puede realizarse en Estados Unidos, y los clientes tienen la opción de consultar el estatus de sus órdenes. Los socios de [fotogenika.com](http://fotogenika.com) trabajan de forma conjunta con el consultor para evaluar la expansión de la funcionalidad del sitio. Cabe aclarar que la funcionalidad ha mejorado de forma continua, lo cual ha permitido distribuir los costos a lo largo del tiempo. El hecho de contar con un consultor experto en TIC ha permitido a Fotogenika participar con éxito en el competitivo mercado del comercio electrónico.

### Preguntas

1. ¿Cuáles fueron los factores determinantes de éxito para la adopción y el uso de las TIC en este caso?
2. ¿Cómo se logró la alineación entre las TIC y la estrategia del negocio?
3. ¿Qué papel desempeñó el asesor externo?
4. ¿Cómo lograron aprovechar los socios de [fotogenika.com](http://fotogenika.com) las TIC sin ser expertos en tecnología?

# Capítulo 25

# Capítulo 25

## Enfoque descriptivo de la especificidad de administración de las PYMES: La combinación de cercanía

OLIVIER TORRÈS

*Universidad de Montpellier, Francia*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Ser capaz de reconocer las múltiples formas de cercanía que caracterizan a las PYMES.
- Entender el interés descriptivo de la cercanía en la PYME.
- Dar sentido a su importancia en la administración.

La bibliografía sobre las PYMES se ha escrito principalmente en torno a una idea central: la existencia de un modo de administración particular que distingue a las empresas pequeñas de las grandes. Los autores que se inscriben en esta línea de pensamiento son numerosos. Sin entrar en un debate acerca de la idoneidad y el alcance de dicha tesis, nos conformaremos con subrayar su utilidad y sus límites principales.

La utilidad de la tesis de la especificidad de la administración de PYMES es irrefutable a la hora de delimitar un nuevo campo de análisis y, sobre todo, al tratar de convertir a la PYME en un auténtico objeto de investigación. Como la PYME es particular, hay que definir sus límites y entender los problemas de administración que le atañen. En este sentido, la presente tesis constituye el punto inicial de un campo de estudio que se estructura en la actualidad mediante muchas redes de investigación, las cuales organizan periódicamente congresos en todo el mundo y publican numerosas revistas dedicadas al tema.

El límite principal de la tesis de la especificidad es que aún sigue siendo demasiado confusa para constituir un auténtico programa de investigación riguroso. Así pues, señalaremos en primer término su carácter ambivalente, ya que si admitimos que las PYMES tienen rasgos particulares, deberemos deducir que las grandes empresas también los tienen. Sin embargo, el uso del mismo término para distinguir ambas realidades de distinta naturaleza es insuficiente. Por otro lado, el término *especificidad* no indica al investigador o al practicante lo que diferencia a las PYMES de las grandes compañías.

Por todo ello, en este capítulo pretendemos definir la especificidad de la administración de la PYME en torno a la noción más precisa de *cercanía o proximidad*. A nuestro parecer, la cercanía es el *elemento central* que no sólo permite *describir* una gran diversidad de formas de PYMES (como se hará en este capítulo), sino también explicar en gran parte los comportamientos particulares de los dirigentes de las PYMES.

En este capítulo mostraremos que las PYMES pueden conceptualizarse a través de la *cercanía* que crea las condiciones necesarias, o incluso ideales, para la acción y la reflexión en una organización de tamaño pequeño. Así, los estudios del Grupo de Investigación sobre Economía y Administración de las PYMES (GREPME) de la Universidad de Quebec en Trois-Rivières, bajo la dirección de Pierre-André Julien (2000), establecen una definición de la PYME en torno a las siguientes seis características: el tamaño reducido, la centralización de la administración, una escasa especialización de las actividades, una estrategia intuitiva o poco formalizada, sistemas de información sencillos (tanto a nivel interno como externo), y un mercado cercano desde los puntos de vista geográfico y psicológico. Todas estas características poseen algo en común: cada una de ellas representa una forma de *cercanía*.

## Cercanía jerárquica: El dirigente cerca de sus empleados

En una PYME, la autoridad no se ejerce con base en los mismos criterios utilizados en una gran empresa. Por lo general, los dueños de la PYME están cerca de sus empleados, ya que comparten los lugares de trabajo y las condiciones laborales. Estamos lejos de la imagen del gran empleador que domina su imperio industrial desde el nivel jerárquico más alto de la organización.

Las distancias jerárquicas y sociales son aparentemente menos importantes en una PYME que en una empresa grande, pero no por ello debemos pensar que el clima siempre es agradable; a veces, el mundo de las PYMES se asemeja más al infierno que al paraíso. A pesar de que la



línea jerárquica, en general, es corta, sería incorrecto pensar que la jerarquía no existe. Por el contrario, el poder jerárquico de los dueños de la PYME es muy amplio e incluso mayor que en determinadas empresas grandes, donde los contrapoderes que ejercen los sindicatos o el consejo de administración moderan las ambiciones del dirigente asalariado. Esto explica que algunos empleadores de compañías pequeñas se comporten a veces como auténticos tiranos.

Observaremos que la gran centralización del poder en manos del propietario dirigente tan sólo puede realizarse en condiciones de gran cercanía y en el marco de una estructura organizacional relativamente compacta: al estar presente de manera constante frente a sus empleados, el dirigente aumenta su dominio jerárquico.

Sin embargo, no se podría generalizar tal situación. La centralización del poder en las PYMES facilita la integración de los objetivos individuales con los de la organización. El dueño conoce por lo general a todos sus empleados de forma individual y, de este modo, logra apreciar sus cualidades y sus puntos débiles. Además, el tamaño reducido de las PYMES favorece la multiplicación de los contactos directos y personales, así como un estilo de administración orientado a menudo hacia las personas. Una mejor integración puede implicar una valorización del individuo y, cuando el jefe sea el motor de dicha valorización, la centralización es aceptada o incluso deseada.

En conclusión, la gran centralización del poder y la personalización de los modos de administración confieren a la PYME un carácter de cercanía jerárquica.

## Cercanía funcional: Una gran imbricación de las funciones de la empresa

Como disciplina, la administración se ha desarrollado esencialmente en torno a un aspecto propio de las grandes firmas: el análisis por funciones. Sin embargo, la PYME se caracteriza precisamente por la ausencia de una descomposición funcional nítida. Si bien el análisis de funciones es un método muy práctico y pertinente en el caso de las grandes empresas, es inadecuado en el caso de las PYMES, donde los problemas difícilmente se pueden tratar utilizando este enfoque tan analítico.

Los dirigentes de las PYMES se caracterizan por una gran polivalencia, ya que son los creadores de su empresa y, por ello, se han acostumbrado a hacer y a controlar todo. A menudo escuchamos a dirigentes de PYMES que hacen afirmaciones como ésta: “En mi negocio, estoy en todos lados; además, apenas acabo de hacer un buen plan, cuando éste ya caducó”. La polivalencia del dirigente se explica por los contactos que tiene que establecer ante la amplia variedad de problemas que demandan solución. Así pues, no es raro ver a un dirigente de una pequeña o mediana empresa que, en un mismo día, realiza un análisis de posibles clientes, responde las solicitudes de un nuevo proveedor, repara una máquina descompuesta y acude a su banco, para luego asistir a una reunión en una asociación de dirigentes.

Estas actividades pertenecen a campos distintos (el marketing, el abastecimiento, las finanzas, el mantenimiento, las relaciones públicas), los cuales son objeto de una administración especializada en las grandes empresas y en muy pocos casos en las PYMES. Por este motivo, la PYME cuenta a menudo con un bajo nivel en cuanto a la especialización de las actividades. Según Marchesnay (1991), con frecuencia resulta difícil diferenciar las actividades en las PYMES, y esa diferenciación tan sólo toma forma cuando la empresa crece. Por ejemplo, la creación de un auténtico servicio dirigido al personal surge exclusivamente cuando la PYME cuenta con varias docenas de empleados.

Respecto a la toma de decisiones, también se observa una gran imbricación de las decisiones estratégicas, administrativas y operativas. Aquí también es posible hablar de una escasa especialización, ya que, de acuerdo con una analogía, el dirigente de la empresa es a la vez

el compositor, el director de la orquesta y a veces también el ejecutante (Marchesnay, 1991). Así pues, el empleador que dirige y desempeña el papel del jefe de servicio, también ejecuta un gran número de tareas. La distinción entre las actividades operativas y las estratégicas, muy normal en las grandes empresas, no constituye una realidad en las PYMES. Por ello, los estudiosos de las PYMES afirman que, en éstas, las funciones están imbricadas o, en el mejor de los casos, muy vinculadas. Así, el propietario dirigente pretende controlar todos los aspectos tanto de la dirección como del desempeño.

En definitiva, la ausencia de separación de las tareas y funciones, aunada a la omnipresencia y polivalencia del dirigente, confiere a la PYME un carácter de cercanía funcional.

## **Sistemas de información de cercanía: Sistemas de comunicación y mecanismos de coordinación simplificados**

### Sistemas de comunicación

Por lo general, los sistemas de comunicación interna de las PYMES son sencillos y poco estructurados. Los dirigentes de las PYMES prefieren los medios de comunicación más informales, basados en la comunicación oral. Las pequeñas empresas utilizan el diálogo o el contacto directo, a diferencia de las grandes empresas, que adoptan medios formalizados. En las pequeñas empresas, los sistemas de comunicación son sencillos porque se basan en una gran cercanía física entre los principales actores de la PYME y el dirigente, quien por lo general conoce en persona a todos los clientes y proveedores de la empresa. De este modo, la circulación de la información se basa en un conjunto de relaciones interpersonales informales y no estructuradas, y se apoya más en la comunicación oral que en la escrita. Este tipo de comportamiento está directamente relacionado con una de las especificidades de las pequeñas empresas: la dimensión relacional suele ser más importante que la dimensión organizacional.

En definitiva, los sistemas de comunicación en las PYMES parecen subdesarrollados. Esto se interpreta a menudo como la consecuencia del escaso interés de los dirigentes por el valor estratégico de la información. Sin embargo, también podemos considerar este subdesarrollo como el resultado de un modelo de administración de cercanía que favorece la implantación de sistemas de comunicación informales, flexibles y directos.

### Mecanismos de coordinación

#### **AJUSTE MUTUO**

La flexibilidad que caracteriza a los sistemas de comunicación de las PYMES también se encuentra presente en sus mecanismos de coordinación. Las empresas cuentan con varios mecanismos para coordinar las acciones de sus miembros dentro de la organización. Mintzberg (1989) propuso una tipología, ahora considerada clásica, de los mecanismos de coordinación. Distingue cinco mecanismos. El más sencillo es el ajuste mutuo, que corresponde a la situación en la que los empleados se ponen de acuerdo sobre la forma de realizar un trabajo comunicándose entre sí de modo informal. El ajuste mutuo se basa a menudo en una comunicación verbal, visual o gestual. De esta manera, en un taller, los trabajadores pueden ajustarse entre sí, de forma sencilla, mediante la observación.

## **SUPERVISIÓN DIRECTA**

Cuando el número de empleados aumenta, resulta difícil conservar este tipo de mecanismo y es necesario delegar la autoridad. Así, se establece una supervisión directa.

En este caso, una persona se hace responsable del trabajo de los demás empleados, lo que le confiere un rol de planeación y control de las actividades dentro de la compañía. Este cargo, por lo general, recae en el dirigente en el caso de las PYMES, pero en las organizaciones muy grandes puede distribuirse entre varias personas ubicadas a lo largo de una línea jerárquica más o menos larga. No obstante, una vez más, cuando el número de personas es demasiado grande, resulta difícil mantener una supervisión directa eficaz. Por fortuna, en muchas empresas el trabajo es repetitivo y, por lo tanto, puede definirse fácilmente de una sola vez, es decir, estandarizarse. Mintzberg (1989) cita tres mecanismos de coordinación fundados en la estandarización.

## **ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS, LOS RESULTADOS Y LAS CUALIFICACIONES**

La estandarización de los procedimientos consiste en la especificación anticipada del contenido del trabajo a realizar. El ejemplo más típico es el trabajo en una línea de ensamblaje, donde la programación de las tareas a realizar alcanza un nivel muy alto.

Del mismo modo, la estandarización puede aplicarse a los resultados que se deben obtener. Estos resultados corresponden por lo general a un logro, como el aumento en el volumen de negocios o la reducción de los costos de producción en un determinado porcentaje. En este caso, los empleados son libres de realizar su trabajo a su manera, siempre y cuando respeten el objetivo fijado; se habla entonces de estandarización de los resultados. El respeto de tal objetivo común es el que confiere a este mecanismo su papel coordinador.

Por último, el mecanismo de la estandarización de las cualificaciones implica especificar el nivel de capacitación y las competencias que debe poseer el individuo que realiza el trabajo. Este mecanismo es el que concede la mayor autonomía al empleado. Es posible confiar en este último, ya que cuenta con las competencias necesarias para realizar el trabajo solicitado. Cuando un empleado ha recibido la capacitación adecuada, cabe esperar que se comporte de acuerdo con lo indicado, a pesar de que ninguna autoridad jerárquica lo acompañe para comprobar y controlar su trabajo.

Desde luego, las empresas, independientemente de su tamaño, utilizan todos estos mecanismos para coordinar sus esfuerzos. Sin embargo, hay que señalar que las PYMES no utilizan tales mecanismos en las mismas proporciones que las grandes firmas. Las PYMES desaprovechan los mecanismos estandarizados porque podrían reducir su capacidad de adaptación y su flexibilidad. Por el contrario, las PYMES prefieren los mecanismos flexibles y directos, es decir, el ajuste mutuo y la supervisión directa, los cuales se adaptan mucho mejor a la administración de cercanía que las caracteriza. La predilección por tales mecanismos confirma el papel y la importancia de la cercanía en el funcionamiento de las PYMES.

## **Cercanía temporal: Una estrategia implícita y a corto plazo**

El horizonte temporal de las PYMES, la mayoría de las veces, es el corto plazo. Los comportamientos estratégicos son más reactivos que anticipativos. Los dirigentes de las PYMES emplean pocas técnicas de administración como la administración provisional o el análisis financiero; prefieren recurrir a la intuición cuando se trata de tomar decisiones. En las PYMES,

el proceso de toma de decisiones funciona a menudo según el esquema de intuición-decisión-acción; de ahí que prevalezcan las estrategias implícitas y sumamente flexibles que se basan en una administración de cercanía.

Mientras que en las grandes empresas los dirigentes deben elaborar *planes* relativamente precisos de las acciones futuras para que toda la dirección pueda remitirse a ellos, en las empresas pequeñas el propietario dirigente está lo suficientemente cerca de sus empleados para explicarles cualquier cambio de dirección cuando sea necesario. En resumen, podría decirse que en las PYMES la planeación casi está ausente. La existencia de programas de investigación o de planes de financiamiento, capacitación, comercialización, abastecimiento o producción es extremadamente escasa. Cuando dichos planes existen, los horizontes temporales, por lo general, son cortos. En definitiva, cuanto más pequeña sea la empresa, más corto será el horizonte temporal. Las actividades de largo plazo (investigación y desarrollo, capacitación, etcétera) son menos frecuentes en las PYMES que en las grandes empresas, o incluso son inexistentes.

Además, la PYME evita los compromisos fijos y exigentes, ya que la obligan a comprometerse a largo plazo y, con frecuencia, son irreversibles. Los dirigentes de las PYMES reconocen que a menudo les falta perspectiva para administrar su empresa; la urgencia de los problemas diarios los obliga a hacerles frente de inmediato, lo que les impide realizar todo tipo de planeación. Sin embargo, la ausencia de planeación no significa la ausencia de estrategia, sino simplemente que esta última adopta formas muy particulares.

En esencia, la estrategia emprendedora se basa en la visión estratégica del dirigente. Ante la falta de tiempo, el dirigente tan sólo puede actuar de forma intuitiva, incluso cuando se trata de tomar decisiones estratégicas, las cuales, en otras circunstancias, deberían fundamentarse en un proceso de análisis y reflexión madura. El dirigente detecta los sucesos de su entorno como oportunidades o amenazas, sin poder explicar las causas. En tales casos, es preferible hablar de “intuición estratégica”, en vez de planeación estratégica.

La flexibilidad de las PYMES reside probablemente en la cercanía estratégica y temporal que las caracteriza. Las nociones de reactividad, flexibilidad, interactividad, adaptabilidad y flexibilidad son cualidades generalmente vinculadas a las PYMES; de ahí la gran flexibilidad de las orientaciones estratégicas.

Por lo tanto, las PYMES parecen tener una cierta inclinación por la cercanía; de esta forma, tienden a establecer relaciones locales y a introducirse en los mercados más cercanos a ellas. Además, la preferencia por el corto plazo, la importancia de la intuición en el establecimiento de las orientaciones estratégicas y la flexibilidad de éstas, la adaptabilidad, la flexibilidad y la reactividad que demuestran las PYMES reflejan una gran cercanía temporal.

## Marketing de cercanía: Más que búsqueda de un mercado, búsqueda de una clientela

Las PYMES se definen por lo general como un espacio comercial relativamente limitado. Las ventas se realizan la mayoría de las veces a nivel local o regional. Esta cercanía permite que los dirigentes puedan entablar relaciones privilegiadas con sus clientes y proveedores. No es extraño que el dueño de una PYME conozca el nombre de todos sus clientes, quienes, a veces, también son sus amigos. Por todo ello, los dirigentes de las PYMES utilizan el término de *clientela* y no el de *mercado*, un concepto mucho más anónimo e impersonal que corresponde más a la lógica de las grandes empresas.

Esto se refleja en relaciones económicas directas y personalizadas. Por lo tanto, el poder de mercado de la PYME está vinculado a la cercanía y no a las economías de escala. Al conocer

a cada uno de sus clientes, el dirigente de una PYME puede anticipar las necesidades de éstos (incluso sus deseos) y, de esta forma, realizar un marketing personalizado. Como señalan Pacitto, Julien y Meier (2002):

El modo de creación de los recursos en las empresas muy pequeñas (EMP) depende mucho de los procesos de interacciones extremadamente personalizadas e informales que se establecen entre el dirigente y sus clientes. La estrecha relación establecida con la clientela permite que el dirigente de las EMP pueda conocer las exigencias de sus clientes con la mayor fidelidad y rapidez posible, para convertirlas en una innovación si fuera necesario. La ventaja competitiva de la EMP reside en su capacidad para conservar a sus clientes, por lo que la administración de la cercanía es determinante.

Muchas encuestas han demostrado que las PYMES se apoyan en los recursos de su entorno local para resolver muchos problemas. Ya sea de forma correcta o equívoca, el dirigente se apoya en sus relaciones personales y en la ubicación local de su empresa para reducir el nivel de incertidumbre y facilitar la acción en una organización personalizada, cuyos recursos son limitados. La importancia de las relaciones de cercanía física aparece, una vez más, como el principio interno que rige el funcionamiento característico de la PYME.

La gran concentración de las PYMES en el sector de los servicios refuerza el carácter de cercanía de la clientela de estas organizaciones. Un servicio es una actividad en la que el grado de interacción entre el productor y el consumidor es alto. El contacto con el cliente incluso es necesario. Saporta (1986) indica el ejemplo de una empresa pequeña danesa de hilados que enfrenta la competencia de firmas extranjeras, cuyos precios son inigualables al estar ubicadas en países en vías de desarrollo. Para seguir siendo competitiva, esta empresa intenta ofrecer un servicio de gran calidad a sus clientes aprovechando su cercanía física. Al reducir los plazos de entrega a un día, conserva una ventaja decisiva a los ojos de sus clientes. Aquí, la cercanía espacial constituye una ventaja en cuanto al tiempo y la capacidad de reacción. Esta cercanía necesaria en las actividades de servicios impide obtener economías de escala y consolida la competitividad de las estructuras pequeñas. Incluso podemos anticipar que la ventaja competitiva de las PYMES reside principalmente en su empeño por no crecer para evitar las diseconomías de escala.

Desde luego, existen algunas PYMES que realizan exportaciones. En Francia, el porcentaje de las exportaciones correspondiente a las PYMES se elevaba al 30% en 2001. Sin embargo, la expansión internacional de las pequeñas y medianas empresas se debe también a un principio de cercanía. La internacionalización de las PYMES sigue un camino lento y progresivo al que los especialistas llaman modelo de Uppsala. Por lo general, las PYMES exportan primero a los países más cercanos antes de correr el riesgo de exportar a naciones más lejanas.

## De una especificidad de administración a una administración de cercanía

En definitiva y sin duda alguna, la principal especificidad de la administración de las PYMES es la cercanía, la cual adopta varias formas.

La *cercanía jerárquica*, que se refleja en una gran centralización de la administración debido al pequeño tamaño de la empresa, permite que el dirigente pueda estar en contacto continuo con sus empleados. La cercanía amplifica la centralización, reduciendo la necesidad de buscar intermediarios.

Del mismo modo, la *cercanía funcional*, o la baja especialización de las actividades, favorece la polivalencia de los empleados y los contactos entre ellos, independientemente de su cargo. De este modo, las personas que trabajan en el área de marketing frecuentan con mayor facilidad a los empleados de los talleres y a los operadores. Gracias a estos contactos múltiples y repetidos, los empleados conocen mejor los problemas de la compañía y son más receptivos.

Si los sistemas de comunicación de las PYMES son por lo general informales, flexibles y directos, se debe a que la cercanía de los actores facilita la comunicación directa y verbal. De forma general, la configuración espacial limitada y restringida de un único establecimiento explica en gran parte la importancia de los *sistemas de información de cercanía* de las PYMES.

Cabe añadir que la preferencia por el corto plazo, el papel de la intuición en el establecimiento de la estrategia, la flexibilidad, la adaptabilidad y la capacidad de reacción de las PYMES son el resultado de la *cercanía temporal*. Esta cercanía temporal está acompañada por una *cercanía espacial*, la cual permite que los dirigentes de las PYMES puedan establecer relaciones directas con sus proveedores de insumos, sus instituciones bancarias, sus proveedores de capital y sus clientes.

Desde luego, podemos identificar muchas más formas de cercanía en la empresa pequeña. Por ejemplo, la presencia y la influencia de la familia en muchas PYMES dan lugar a lo que podríamos llamar una cercanía o proximidad familiar. Cabe indicar que inicialmente, la palabra *proximidad* (del latín *proximitas* y *proximus*) se utilizaba en los siglos XV y XVI en el sentido jurídico de “parentesco en los actos de sucesión” (Le Boulch, 2001). Del mismo modo, *cercanía territorial* se refiere al hecho de que los dueños de las PYMES establezcan relaciones estrechas con el mercado local y con los proveedores cercanos, que la contratación del personal tenga lugar a menudo sobre bases relacionales, y que los propietarios dirigentes y los empleados procedan a menudo de la misma región.

En el ámbito financiero, también encontramos muchos aspectos que pueden interpretarse como *finanzas de cercanía*, tal y como lo reflejan los conceptos de “capital de cercanía” de Crevoisier (1997) o de “capital amistoso” (*love money*) de Saint-Pierre (1999, p. 212). La centralización de las decisiones financieras, la gran concentración del capital en manos del dirigente o de su familia, el rechazo a menudo categórico de abrir el capital a terceros, la importancia y el papel de las garantías personales, y la fusión del patrimonio del dirigente y de la empresa son características que confieren a las finanzas de la pequeña empresa una gran cercanía.<sup>1</sup>

En resumen, la cercanía, en sus múltiples formas, aparece como una constante en la administración de las PYMES. Por lo tanto, la PYME aparece como una organización en la que las cercanías jerárquica, funcional, temporal y espacial forman un conjunto coherente en torno al cual se articulan las especificidades de las empresas pequeñas y medianas en un marco unitario y preciso. Por supuesto, debemos observar esta combinación como una continuación que va desde la forma más pura (la PYME clásica) hasta las formas híbridas e incluso muy alejadas (la PYME gerencial). De este modo, es posible que algunas compañías incipientes o PYMES de alta tecnología no correspondan perfectamente con tal descripción. Incluso podemos observar que las empresas tecnológicas pequeñas y medianas que deciden cotizar en un mercado de capitales regulado no reflejan esos rasgos.

Asimismo, las empresas que se internacionalizan anticipadamente son prueba de que algunas compañías pequeñas se salen completamente de esa concepción. En algunos casos muy particulares, hablaremos de desnaturalización (o pérdida de especificidad) y de PYMES gerenciales, tal como lo han demostrado algunos investigadores en sus trabajos (Torrès, 1998; Messegem, 1998). La PYME gerencial es la antítesis de la PYME clásica, ya que adopta un modo de administración a distancia, contrario al de la administración de cercanía. Sin embargo,

<sup>1</sup>Para una demostración más completa, véase Torrès (2006).

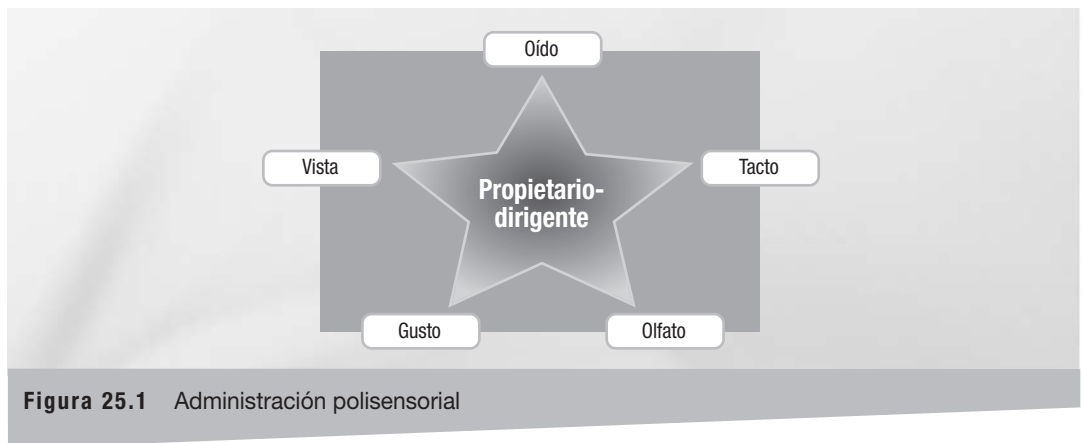
estas PYMES gerenciales son relativamente escasas en la actualidad. Mientras sigan existiendo determinadas formas de cercanía, la empresa pequeña puede vincularse al concepto de PYME clásica, como se indica en la tabla 25.1.

**Tabla 25.1 PYME: Una combinación de cercanía**

CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES	TIPOS DE CERCANÍAS
Rol preponderante del dirigente Personalización de la administración	Cercanía jerárquica
Baja especialización de las tareas	Cercanía funcional
Estrategia informal y a corto plazo	Cercanía temporal
Sistema de comunicación simple y directo (oral)	Sistemas de información de cercanía
Contacto directo con el cliente	Marketing de cercanía
Gran concentración del capital en manos del dirigente Fusión del patrimonio de la empresa y de capital del dirigente	Finanzas de cercanía
Gran inserción territorial	Cercanía espacial

## ■ PYME y administración sensorial

De acuerdo con lo indicado anteriormente, cabe plantearse la siguiente pregunta: ¿Podemos considerar la administración de las empresas pequeñas, incluso la de las más pequeñas, como una *administración polisensorial*? La diferencia fundamental entre la PYME y la gran empresa es precisamente el lugar y el papel que ocupan los sentidos (la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto) en el mundo de la administración, como muestra la figura 25.1. En una PYME, el dirigente puede tocar, oler, ver y oír a su personal, a sus clientes y a sus proveedores. Este tipo de contacto es imposible cuando la empresa se expande por todo el país o por el mundo entero, como es el caso de las firmas multinacionales.



**Figura 25.1** Administración polisensorial

## Conceptos clave

- Administración polisensorial
- Capital de cercanía
- Cercanía espacial
- Cercanía funcional
- Cercanía jerárquica
- Cercanía temporal
- Combinación de cercanía
- Desnaturalización
- Finanzas de cercanía
- Marketing de cercanía
- PYME clásica
- PYME gerencial
- Sistemas de información de cercanía

**CONCLUSIÓN** La configuración espacial de las PYMES, por lo general, está concentrada. La PYME se caracteriza por una unidad de lugar (un único lugar) que permite realizar una administración de cercanía eficaz. En esas condiciones, el propietario dirigente de una PYME se vale constantemente de sus sentidos para captar la información. A menudo, basta con que observe a un colaborador para saber si éste se encuentra en buena forma o se siente mal. Puede detectar fácilmente una preocupación en el rostro de un cliente o un signo de aprobación, o incluso de admiración, en los ojos de sus interlocutores.

A modo de ejemplo, el fabricante de chocolates que innova al lanzar una nueva gama de bombones permanece atento a la mirada de sus clientes y a sus rostros encantados cuando paladean el primer bocado. A veces, un abrazo de ánimo o un gesto amistoso en el hombro valen mucho más que un largo discurso o una prima económica. Una discusión franca individual también es una práctica común en las pequeñas estructuras. El entorno sonoro también es importante. Muchos emprendedores afirman que necesitan oír el ruido de las máquinas, ya que les tranquiliza porque significa que la empresa funciona a su máxima capacidad. Por el contrario, el silencio es sinónimo de caída de la actividad.

Si bien las reuniones individuales son frecuentes en las PYMES, la situación es muy distinta en las compañías con mucho personal. Es imposible que el dirigente de una empresa muy grande tenga contacto directo con todos sus empleados. En las organizaciones muy grandes, los contactos de un dirigente se limitan a algunos colaboradores muy cercanos. El dirigente no oye ni ve a la mayoría de sus empleados, ni tampoco a sus clientes y proveedores. Sin embargo, ¿este hecho carece de consecuencias o de importancia? Si tenemos en cuenta exclusivamente las investigaciones que examinan el papel de la vista, el oído, el olfato y el tacto en relación con la administración, podríamos responder que esto carece de importancia. Sin embargo, a nuestro parecer, tales elementos son bastante relevantes. Incluso nos parecen esenciales y característicos de la administración de las PYMES, debido a su pequeño tamaño. Cuanto más pequeña sea la empresa, mayor serán las probabilidades de que las capacidades sensoriales del dirigente sustituyan con eficacia a las herramientas clásicas de administración.

Por lo tanto, la cercanía se mide por el uso idóneo y eficaz de los sentidos: el oído, la vista, el tacto y el olfato; son los sentidos que mejor caracterizan a las empresas pequeñas. Incluso el gusto, en determinados ámbitos como la viticultura y la restauración, constituye un sentido determinante para el éxito de determinadas empresas pequeñas.

**RESUMEN** La administración de las PYMES es particular. Esta especificidad puede desglosarse en múltiples formas de cercanía: jerárquica, funcional, temporal, espacial, etcétera. La cercanía se aplica también a las grandes funciones de la empresa: marketing, finanzas y sistemas de información de cercanía. Esta combinación de cercanía crea las condiciones necesarias, incluso ideales, para la acción y la reflexión en una organización pequeña.

La configuración espacial de las PYMES también es particular. La ubicación de la PYME se limita por lo general a un único lugar, mientras que la gran empresa está dispersa. Esta unidad de lugar favorece la administración de cercanía e incluso permite al propietario dirigente valerse continuamente de sus sentidos, como la vista, el oído y el tacto, para percibir información a la que no tendría acceso utilizando tan sólo los métodos formales y procedimientos oficiales de la administración moderna. En resumen, cuanto más pequeña sea la empresa, mayores serán las probabilidades de que las capacidades sensoriales del dirigente sustituyan con eficacia las herramientas de administración. Esto es lo que confiere a la PYME su carácter tan humano.



## Preguntas

1. ¿Cuáles son las distintas formas de cercanía en las PYMES?
2. Entre los mecanismos de coordinación, ¿cuáles son los que funcionan en el modo de la cercanía?
3. ¿Qué lugar ocupan los sentidos en la administración de las PYMES?

## Referencias

- Crevoisier, O. (1997). "Financing Regional Endogeneous Development: the Role of Proximity Capital in the Age of Globalization", *European Planning Studies*, vol. 5, núm. 3, pp. 407-415.
- Julien, P. A. (coord.) (2000). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, 2a. edición, Brockfield, Ashgate.
- Le Boulch, G. (2001). "Approche systémique de la proximité: définitions et discussion", *III<sup>e</sup> Journées de la proximité*, diciembre, París.
- Marchesnay, M. (1991). "La PME: une gestion spécifique?", *Economie rurale*, núm. 206, pp. 11-17.
- Messeghe, K. (1998). "Les spécificités de la PME face à l'assurance qualité", en O. Torrès (1998), *PME: de nouvelles approches*, París, Economica, pp. 131-142.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, Nueva York, Free Press.
- Pacitto, J. C., Julien, P. A. y Meier, O. (2002). "Les très petites entreprises sont-elles spécifiques?", *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 15, núm. 2, pp. 35-62.
- Saint-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME – Théories et pratiques*, Sainte-Foy (Quebec), Presses de l'Université du Québec, 322 páginas.
- Saporta, B. (1986). *Les PME-PMI face au développement international*, cuaderno de investigación núm. 50, IAE de Toulouse.
- Torrès, O. (1998). *PME: de nouvelles approches*, París, Economica, 187 páginas.
- Torrès, O. (2004). "The SME Concept of Pierre-André Julien: An Analysis in Terms of Proximity", *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 17, núm. 2, pp. 51-62.
- Torrès, O. (2006). "The Proximity Law of Small Business Finance", *51<sup>st</sup> International Council of Small Business (ICSB)*, Melbourne, Australia.

## El señor Pierre

## Preguntas

1. ¿Cuáles son las distintas formas de cercanía?
2. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de dichas cercanías?
3. ¿Cuáles son los signos de administración polisensorial en la empresa del “señor Pierre”?
4. Según este estudio, ¿cuál es el papel y la importancia del aspecto afectivo y emocional en la administración de las PYMES?

El “señor Pierre”, tal como lo llaman en la empresa familiar *Blay Construction*, que dirige junto con sus dos hermanas mayores desde que su padre se la cedió, siempre es el primero en llegar y el último en salir; es él quien abre y cierra el establecimiento. “Hay que dar buen ejemplo y, por eso, estoy en mi oficina desde primera hora. Además, así puedo ver todos los días a mis 38 empleados, estrecharles la mano, e identificar de este modo las ausencias o los retrasos. Con tan sólo un vistazo, también me doy cuenta de quiénes no están en forma y, en ese caso, les ofrezco un café. Y créame, tras una buena charla en privado, el empleado recupera rápidamente su fuerza”.

Pierre Blay es un dirigente de PYME de pies a cabeza. Conoce a todos los miembros de su planta laboral por su nombre; incluso sabe los nombres de sus novias. La mayoría de ellos proceden de Avignon o de los alrededores. Él es quien los ha contratado, pocas veces guiado por sus currículos, ya que a menudo la contratación se lleva a cabo por recomendación de un amigo, un vecino o un colega. “Primero que nada, hago caso a mi intuición; luego, pido consejo a mi esposa y a mis hermanas y, en ocasiones, a algunos empleados”. No es extraño que sus empleados lo inviten a sus bodas, a las comuniones o a los bautizos de sus hijos, o al funeral de un pariente. Pierre comparte con ellos tanto las alegrías como las penas.

Pierre también conoce a todos sus clientes, entre los cuales, algunos se han convertido en amigos con los que va de cacería los domingos durante el invierno. Del mismo modo, sus proveedores forman parte de la familia. Cabe decir que algunos de ellos, quienes también encabezan empresas familiares, trabajan con *Blay Construction* desde hace varias generaciones. “Son relaciones que se transmiten de padres a hijos; desde niño, ya conocía a la mayoría de los proveedores y clientes de mi padre y de mi abuelo. Algunos me conocieron en la cuna. No cambiaría de proveedores por nada en el mundo. Cuando uno de nosotros se encuentra en dificultades, demostramos nuestra ayuda y solidaridad. ¡Es mejor que cualquier seguro!”.

Al respecto, el “señor Pierre” recuerda, sin ocultar su emoción, aquel periodo difícil en el que la empresa tuvo que despedir a cinco personas, cuando sufría grandes dificultades. “Ocurrió hace diez años, ¡y aún sigo teniendo pesadillas al respecto! ¿Se da cuenta? ¡Despedir a los empleados con los que uno trabaja a diario! Desde entonces, he contratado a dos de ellos, y los otros tres han rehecho su vida por otros caminos”. Es el único incidente social que se ha registrado en un periodo de 20 años, ya que en la empresa del “señor Pierre”, nunca hay huelgas ni conflictos laborales. “De todas formas, ¡no hay sindicato! En mi empresa, ¡el sindicato soy yo! Los empleados saben bien que conozco la profesión tanto como ellos. Soy a la vez el jefe y un empleado. Y además, ¿podría imaginarse un conflicto entre nosotros? Nos encontramos varias veces al día, ¡sería insoportable!”.

Por la tarde, cuando llega del trabajo, Pierre hace un balance con Paulette, su esposa, quien también trabaja en la empresa. Ella se ocupaba de la contabilidad, pero debido al crecimiento de la empresa, contrataron a un contador de formación, el sobrino de un amigo de la infancia. “Ya era demasiado complicado. Había que hacer un control de la administración. Actualmente, Paulette es mi brazo derecho. Cuento con ella cuando me ausento. Y además, ve y oye lo que yo no veo ni oigo. Nos complementamos”.

# PARTE V

## PYMES familiares



**Capítulo 26** Atributos importantes de los sucesores de PYMES mexicanas

**Capítulo 27** Administración de PYMES familiares

**Capítulo 28** Gobierno de la empresa en la PYME familiar

# Capítulo 26

# Capítulo 26

## Atributos importantes de los sucesores de PYMES mexicanas

IMANOL BELAUSTEGUIGOTIA

*Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)*

JUANA PATLÁN PÉREZ

*Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar y determinar los atributos importantes de los sucesores en organizaciones mexicanas.

**INTRODUCCIÓN** La sucesión es un tema de amplio interés en la investigación de empresas familiares. La literatura especializada sobre el tema hace evidente la presencia de un conjunto de atributos importantes que deben considerarse para tener éxito en un proceso de sucesión. En el presente capítulo se reportan los primeros resultados de un estudio diseñado con el propósito de identificar y determinar cuáles son los atributos importantes de los sucesores de organizaciones mexicanas (familiares y no familiares). Específicamente, el estudio aporta evidencia empírica respecto a los atributos importantes de sucesores considerando los siguientes aspectos: características personales, habilidades, actitudes y valores, relaciones personales con los miembros de la familia, parentesco y posición en la familia (para el caso de empresas familiares). Se trata de un trabajo presentado en el XII Foro de Investigación: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

## Revisión de la literatura

Una buena parte de los negocios fracasan por no lograr de forma adecuada la transición a la siguiente generación de propietarios. Se estima que tan sólo uno de cada tres negocios continúa después de seis años de iniciadas sus operaciones (Timmons, 2000), y las principales causas de su desaparición son los factores económicos y financieros, así como la inexperiencia de los dirigentes.

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logra pasar con éxito a la siguiente generación; aunque aquellas que lo logran, una vez transferidas, también enfrentan las mismas posibilidades adversas de supervivencia (Handler, 1994). La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares. Por desgracia, muchos empresarios no la planean y no eligen con tiempo a sus sucesores (Belausteguigoitia, 2003).

En una revisión de la literatura, efectuada por Chrisman y sus colaboradores (1998), los atributos deseables de los sucesores de empresas familiares se agrupan en seis categorías:

- **Relaciones personales con el socio fundador.** Diversos autores ponen énfasis en la importancia de la relación que debe existir entre el sucesor o posible sucesor y el socio fundador de la empresa familiar, para llevar a cabo con éxito el proceso de sucesión. Esto último requiere de la cooperación entre los implicados, pues si no existe convencimiento o motivación por parte de la siguiente generación, dicho proceso no se llevará a cabo con éxito. Una buena relación entre el fundador y el posible sucesor favorecerá el proceso de capacitación, entrenamiento y desarrollo del sucesor, y será la clave para efectuar con éxito la transición. Por ello, uno de los atributos importantes en el perfil del sucesor se refiere a las relaciones personales del fundador con el o los posibles sucesores.
- **Relaciones personales con los miembros de la familia.** La armonía es un factor fundamental para muchas empresas familiares. Un sucesor potencial debe tener confianza en los miembros de la familia, ya que esto constituye un factor que repercutirá no sólo en la operación de la empresa, sino también en decisiones trascendentales como, por ejemplo, la generación y distribución de utilidades. De acuerdo con Gillis-Danovan y Moynihan-Bradt (1990), otro factor relevante es la existencia de respeto entre el sucesor potencial y los miembros de la familia.
- **Posición en la familia.** Con frecuencia, la elección del sucesor de la empresa familiar se efectúa considerando al primogénito para transferir el poder, y muy a menudo se prefiere efectuar la sucesión al hijo mayor varón, antes que a las hijas. Estas circunstancias se traducen en una incongruencia cuando los hijos varones son aún muy jóvenes, en tanto que las hijas may-

ores participan en el negocio, lo que suele generar desacuerdos y conflictos en el seno familiar al momento de la sucesión.

- **Competencias.** El conjunto de competencias que debe poseer el sucesor de una empresa familiar está asociado con las competencias y los atributos deseables de un líder. De acuerdo con la literatura en la materia, existen diversos atributos deseables para los posibles sucesores de empresas familiares, entre los que destacan los siguientes: escolaridad y estudios en el ámbito de los negocios, experiencia en la empresa familiar, experiencia fuera de la empresa familiar, y habilidades para la administración de la empresa (lo que incluye habilidades en las áreas de finanzas, comercialización, marketing, planeación estratégica y toma de decisiones, además de habilidades técnicas e interpersonales).
- **Rasgos de personalidad.** Entre los rasgos y las características de la personalidad deseables en los sucesores de empresas familiares destacan las siguientes: creatividad, independencia, integridad, inteligencia, autoconfianza y disposición para asumir riesgos. Otros rasgos se refieren a características psicológicas como el *locus* de control y la necesidad de logro, entre otras.
- **Involucramiento y compromiso con la empresa familiar.** Un sucesor potencial debe estar implicado en la empresa familiar no sólo mediante la propiedad de acciones, sino también por la participación activa. El sucesor (miembro de la familia) conoce más de cerca los propósitos e ideales del fundador y la historia del crecimiento y desarrollo de la empresa; además, tiene interés en la obtención de resultados favorables, por tratarse de una empresa de la familia.

## Metodología

Se realizó un estudio exploratorio con la finalidad de conocer cuáles son los atributos importantes de los sucesores en organizaciones mexicanas. En este capítulo se presentan los primeros resultados obtenidos acerca del perfil y los atributos de los sucesores de organizaciones, tanto familiares como no familiares. Con ese propósito se efectuó una encuesta transversal de carácter cuantitativo, cuyas características se detallan a continuación.

- **Muestra.** La muestra se integró con 66 directivos de empresas familiares y no familiares. A cada uno se le solicitó personalmente dar respuesta al cuestionario diseñado ex profeso.
- **Perfil de los encuestados.** La muestra estuvo integrada de la siguiente forma: el 56.9% de los encuestados son del sexo masculino y el 43.1% del sexo femenino. El porcentaje de encuestados por rangos de edad fue el siguiente: el 28.8% tenía entre 20 y 29 años; el 60.6%, entre 30 y 39 años; el 6.1%, entre 40 y 49 años; y el 4.5% tenía entre 50 y 59 años. El giro de la empresa en la que trabajan los encuestados se distribuyó como sigue: empresas dedicadas al comercio, 25.8%; compañías de la rama industrial, 19.4%; empresas de servicios, 54.8 por ciento. Por lo que se refiere al número de empleados de las empresas donde trabajan los encuestados, los porcentajes fueron los siguientes: el 35.4% trabaja en compañías de 1 a 100 empleados; el 35.4% trabaja en empresas que tienen de 101 a 500 empleados; y el 29.2% de ellos laboran en compañías de 501 o más empleados. El puesto que ocupa el 10.6% de los encuestados es el de director general, el 53.0% el de gerente (que se reporta al director), el 19.7% se desempeña como jefe de área (que se reporta ante el gerente), el 7.6% estuvo constituido por empleados de oficina, el 3.0% de ellos son consejeros, y el 6.1% se desempeña en cualquier otro puesto. La antigüedad de los encuestados en la empresa donde laboran se distribuye como sigue: el 18.2% tiene menos de un año en la compañía, el 27.3% tiene entre uno y dos años de antigüedad, el 19.7% ha trabajado en la empresa de tres a cinco años, el 22.7% entre seis y 10 años, el 9.1% entre 11 y 20 años, y el 3.0% tiene más de 20 años de trabajar en la compañía. El 40.9% de los encuestados trabajan en una empresa de tipo familiar, y el resto, es decir, el 59.1%, trabaja en una compañía no familiar.

Tabla 26.1 Variables demográficas de los encuestados y características de la empresa en la que laboran

VARIABLE	PORCENTAJE
Sexo:	
■ Masculino	56.9%
■ Femenino	43.1%
Edad:	
■ Entre 20 y 29 años	28.8%
■ Entre 30 y 39 años	60.6%
■ Entre 40 y 49 años	6.1%
■ Entre 50 y 59 años	4.5%
Giro de la organización:	
■ Comercio	25.8%
■ Industria	19.4%
■ Servicios	54.8%
Número de empleados de tiempo completo:	
■ Hasta 100 empleados	35.4%
■ De 101 a 500 empleados	35.4%
■ 501 o más empleados	29.2%
Puesto:	
■ Director general	10.6%
■ Gerente	53.0%
■ Jefe de área	19.7%
■ Empleado	7.6%
■ Consejero	3.0%
■ Otro	6.1%
Años que ha trabajado en la organización:	
■ Menos de un año	18.2%
■ Entre uno y dos años	27.3%
■ Entre tres y cinco años	19.7%
■ Entre seis y 10 años	22.7%
■ Entre 11 y 20 años	9.1%
■ Más de 20 años	3.0%
Tipo de empresa:	
■ Familiar	40.9%
■ No familiar	59.1%

- **Variables y mediciones utilizadas.** Las variables consideradas en la presente investigación se refieren a los atributos deseables de los sucesores de organizaciones mexicanas. Para ello, se efectuó una revisión bibliográfica y se obtuvieron 50 atributos o características del perfil deseable del sucesor. Dichos atributos se integraron en un cuestionario utilizando una escala de Likert de 7 puntos, y se solicitó a los encuestados asignar el nivel de importancia que tiene cada atributo para el perfil del sucesor, en donde 1 corresponde a la categoría “sin importancia” y 7 a la categoría de “gran importancia” (véase la tabla 26.2). También se diseñaron reactivos para la medición de variables demográficas de los encuestados (sexo, edad), además de



aspectos y características de las empresas donde laboran (giro de la organización, número de empleados de tiempo completo, puesto actual, años trabajando en la empresa y tipo de empresa). También se incluyó un reactivo para que el encuestado indicara el tipo de empresa en la que se desempeña (familiar o no familiar).

- **Instrumento de medición.** Para la medición de las variables se integró un cuestionario que contiene las variables antes mencionadas. Antes de la aplicación final, se solicitó a miembros de organizaciones analizar y verificar la redacción y estructura del cuestionario; posteriormente, se solicitó a expertos su opinión respecto al contenido y estructura. Por último, se efectuaron correcciones y adaptaciones para, después, proceder a su aplicación.
- **Pruebas de validez.** Con la finalidad de corroborar la validez del instrumento diseñado para identificar el perfil y los atributos de los sucesores, se realizó un análisis de factores de tipo exploratorio a cuatro grupos de reactivos; se utilizó el análisis de componentes principales y la rotación varimax. Para efectuar dicho análisis, los reactivos se clasificaron en cuatro grupos. Los resultados obtenidos en el análisis de factores indican un alto grado de validez de constructo, tal como se muestra en las tablas 26.2 a 26.5. De acuerdo con los grupos de atributos, a partir de los análisis realizados se generaron 12 factores que integran los atributos de los sucesores, denominados de la siguiente forma: atributos para ser sucesor, atributos demográficos y laborales, habilidades de dirección, habilidades administrativas, compromiso y sólidos valores para su desempeño, atributos de persona íntegra y emprendedora, espíritu de servicio, atributos de persona visionaria e inteligente, atributos de intuición y tenacidad, atributos de independencia, relaciones personales con los miembros de la familia, parentesco y posición en la familia. Consideramos que posteriores estudios deberán enfocarse en efectuar un análisis factorial confirmatorio, de preferencia con muestras de mayor tamaño.

Tabla 26.2 Matriz de análisis de factores a través de componentes principales con rotación varimax para los factores F1 y F2

Atributos	COMPONENTES	
	F1: Atributos para ser sucesor	F2: Atributos demográficos y laborales
Nivel de estudios	0.730	0.027
Experiencia y conocimiento de su organización	0.438	-0.191
Salud	0.659	0.032
Interés en ser sucesor	0.729	0.154
Edad	0.320	-0.556
Sexo	0.055	-0.620
Experiencia en otras organizaciones	0.236	0.777
Probado buen desempeño anterior	0.463	0.532
Porcentaje de varianza explicada	25.82%	20.52%
Porcentaje acumulado de varianza explicada	25.82%	46.34%

**Tabla 26.3** Matriz de análisis de factores a través de componentes principales con rotación varimax para los factores F3 y F4

Atributos	COMPONENTES	
	F3: Habilidades de dirección	F4: Habilidades administrativas
Habilidades de liderazgo	0.524	0.449
Habilidad para trabajar en equipo	0.612	0.285
Habilidad para delegar	0.734	0.140
Habilidades de comunicación (transmitir y escuchar)	0.849	0.055
Habilidad para reconocer logros y recompensar	0.835	0.045
Habilidades para la negociación	0.645	0.331
Habilidades para motivar	0.845	-0.096
Habilidad y experiencia en la toma de decisiones	0.129	0.801
Habilidad y experiencia en finanzas	-0.065	0.721
Habilidades interpersonales (relaciones públicas)*	0.464	0.483
Habilidad y experiencia en ventas y marketing	0.071	0.765
Habilidad y experiencia en planeación estratégica	0.457	0.577
Porcentaje de varianza explicada	34.87%	22.83%
Porcentaje acumulado de varianza explicada	34.87%	57.70%

\*Este atributo debe ser objeto de análisis posteriores con muestras de mayor tamaño para obtener una mayor discriminación con el factor.

**Tabla 26.4** Matriz de análisis de factores a través de componentes principales con rotación varimax para los factores F5 a F10

Atributos	COMPONENTES					
	F5: Atributos de persona comprometida con sólidos valores para su desempeño	F6: Atributos de persona íntegra y emprendedora	F7: Espíritu de servicio	F8: Atributos de persona visionaria e inteligente	F9: Atributos de intuición y tenacidad	F10: Atributos de independencia
Compromiso hacia la empresa	0.810	0.353	0.009	-0.006	0.016	-0.013
Responsabilidad	0.733	-0.020	0.083	0.172	0.148	-0.095
Adaptabilidad (flexibilidad para adaptarse a los cambios)	0.500	0.145	0.404	0.365	0.255	-0.044
Lealtad	0.665	0.498	0.260	-0.007	0.061	0.083
Respeto	0.578	0.514	0.128	-0.058	0.228	0.100
Confianza (persona capaz de inspirar confianza)	0.748	0.113	0.395	-0.129	0.024	0.155

Dedicación (capaz de trabajar con intensidad y calidad)	0.608	-0.053	0.018	0.167	0.431	0.332
Disciplina	0.615	0.174	0.360	0.177	0.076	-0.037
Entusiasmo	0.475	0.360	0.401	0.159	-0.083	0.365
Espíritu emprendedor	0.399	0.604	0.321	-0.033	0.121	0.071
Disposición a asumir riesgos	-0.124	0.657	0.201	0.074	0.131	0.246
Integridad (persona de principios)	0.477	0.674	0.215	0.193	-0.094	-0.021
Creatividad	0.349	0.527	0.224	0.370	0.258	-0.227
Cultura general	0.097	0.741	0.119	0.099	0.247	-0.134
Seguro de sí mismo (autoconfianza)	0.462	0.516	0.166	0.332	0.098	0.379
Honestidad	0.442	0.566	0.145	0.191	-0.080	0.232
Sentido del humor	0.081	0.120	0.793	0.002	0.138	-0.120
Bondad (se le considera una buena persona)	0.094	0.100	0.822	0.011	0.063	0.154
Vocación de servicio	0.260	0.261	0.632	0.156	-0.064	0.178
Humildad	0.241	0.277	0.621	0.032	0.144	-0.074
Inteligencia	-0.044	0.164	-0.061	0.844	0.030	-0.016
Visionario	0.273	0.062	0.212	0.634	0.156	0.286
Intuición	-0.005	0.352	0.055	0.168	0.721	0.051
Tenacidad	0.329	0.056	0.236	-0.002	0.726	0.235
Independencia (toma de decisiones de forma autónoma)	0.004	0.068	0.002	0.059	0.180	0.815
Porcentaje de varianza explicada	20.08%	15.32%	12.79%	7.11%	6.71%	6.03%
Porcentaje acumulado de varianza explicada	20.08%	35.40%	48.21%	55.32%	62.03%	68.06%

**Tabla 26.5** Matriz de análisis de factores a través de componentes principales con rotación varimax para los factores F11 y F12

Atributos	COMPONENTES	
	F11: Relaciones personales con los miembros de la familia	F12: Parentesco y posición en la familia
Habilidad para relacionarse con los miembros de la familia	0.831	-0.141
Empatía con la persona que dejará el cargo (sucedido)	0.710	0.292
Compromiso hacia la familia	0.516	0.346
Parentesco con la familia propietaria (¿debe ser pariente?)	0.338	0.762
Orden de nacimiento (¿los mayores deben ser sucesores?)	-0.044	0.871
Porcentaje de varianza explicada	31.55%	31.29%
Porcentaje acumulado de varianza explicada	31.55%	62.84%

- **Pruebas de validez.** Para los factores generados, que se mencionaron antes, se determinó el análisis de confiabilidad a través del cálculo del Alpha de Cronbach. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 26.6. Estos resultados indican valores del Alpha de Cronbach superiores a 0.5, con excepción del valor que arrojó el análisis de consistencia interna del factor número 2, tal como se indica en la tabla 26.6.

Tabla 26.6 Análisis de consistencia interna (50 reactivos) por factor Alpha de Cronbach

NÚM.	NOMBRE DEL FACTOR	REACTIVOS	ALPHA DE CRONBACH
1	Atributos para ser sucesor	4	0.563
2	Atributos demográficos y laborales	4	0.464
3	Habilidades de dirección	7	0.866
4	Habilidades administrativas	5	0.758
5	Compromiso y sólidos valores para su desempeño	9	0.886
6	Atributos de persona íntegra y emprendedora	7	0.862
7	Espíritu de servicio	4	0.764
8	Atributos de persona visionaria e inteligente	2	0.501
9	Atributos de intuición y tenacidad	2	0.634
10	Atributos de independencia	1	
11	Relaciones personales con los miembros de la familia	3	0.534
12	Parentesco y posición en la familia	2	0.633

- **Análisis de los datos.** Para determinar los atributos importantes de los sucesores de organizaciones, se determinó la media obtenida en cada atributo y se clasificaron dichas características de acuerdo con la ubicación de cada uno en rangos ordenados. De igual forma se efectuó una prueba estadística de diferencia de medias para la identificación de diferencias estadísticamente significativas entre encuestados de empresas familiares y no familiares (*t-test*).

## Resultados de la investigación

- **Ordenación por rango de atributos del perfil de sucesores.** Los resultados descriptivos obtenidos para cada atributo de los sucesores, de acuerdo con la encuesta realizada, se presentan en la tabla 26.7. Se identificaron las más altas puntuaciones medias para el caso de compromiso hacia la empresa (media = 6.59), responsabilidad (media = 6.57), experiencia y conocimiento de la organización (media = 6.40), habilidades de liderazgo (media = 6.39) y actitud visionaria (media = 6.37).

Por el contrario, los atributos que obtuvieron las puntuaciones más bajas de medias, o bien, los atributos de menor importancia en el perfil del sucesor de acuerdo con las respuestas de los encuestados fueron: empatía con la persona que dejará el cargo (media = 4.56), sentido del humor (media = 4.23), parentesco con la familia propietaria (media = 3.92), sexo (media = 2.61) y orden de nacimiento (media = 2.37).

Tabla 26.7 Media y desviación estándar de los atributos para sucesores de empresas

NÚM.	ATRIBUTO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Compromiso hacia la empresa	6.59	0.89
2	Responsabilidad	6.57	0.58
3	Experiencia y conocimiento de su organización	6.40	0.78
4	Habilidades de liderazgo	6.39	0.95
5	Visionario	6.37	0.78
6	Integridad (persona de principios)	6.34	1.17
7	Habilidades de comunicación (transmitir y escuchar)	6.33	0.9
8	Habilidades para negociación	6.33	0.82
9	Respeto	6.30	1.01
10	Confianza (persona capaz de inspirar confianza)	6.28	0.95
11	Honestidad	6.27	1.18
12	Habilidad y experiencia en la toma de decisiones	6.25	0.88
13	Dedicación (capaz de trabajar con intensidad y calidad)	6.24	0.89
14	Lealtad	6.23	1.02
15	Probado buen desempeño anterior	6.21	0.96
16	Habilidad para trabajar en equipo	6.15	1.08
17	Seguro de sí mismo (autoconfianza)	6.15	0.92
18	Habilidad para delegar	6.13	1.03
19	Habilidades interpersonales (relaciones públicas)	6.12	0.98
20	Habilidades para motivar	6.11	1.12
21	Adaptabilidad (flexible para adaptarse a los cambios)	6.03	1.03
22	Disciplina	6.03	1.12
23	Tenacidad	6.00	1.03
24	Habilidad y experiencia en planeación estratégica	5.98	0.93
25	Habilidad para reconocer logros y recompensar	5.95	1.12
26	Habilidad para relacionarse con los miembros de la familia	5.92	1.4
27	Compromiso con la familia	5.89	1.55
28	Nivel de estudios	5.87	1.05
29	Espíritu emprendedor	5.87	1.29
30	Inteligencia	5.83	0.98
31	Interés en ser sucesor	5.73	1.39
32	Salud (persona con buen estado físico y mental)	5.68	1.2
33	Entusiasmo	5.68	1.24
34	Experiencia en otras organizaciones	5.59	1.13
35	Habilidad y experiencia en finanzas	5.53	1.16

36	Creatividad	5.53	1.17
37	Disposición a asumir riesgos	5.49	1.21
38	Independencia (toma de decisiones de forma autónoma)	5.48	1.13
39	Intuición	5.45	1.08
40	Habilidad y experiencia en ventas y marketing	5.37	1.09
41	Cultura general	5.31	1.16
42	Vocación de servicio	5.28	1.52
43	Humildad	4.95	1.6
44	Edad	4.85	1.32
45	Bondad (se le considera una buena persona)	4.56	1.56
46	Empatía con la persona que dejará el cargo (sucesido)	4.56	1.86
47	Sentido del humor	4.23	1.72
48	Parentesco con la familia propietaria (¿debe ser pariente?)	3.92	1.94
49	Sexo	2.61	1.64
50	Orden de nacimiento (¿los mayores deben ser los sucesores?)	2.37	1.72

- **Determinación de atributos importantes del perfil de sucesores de acuerdo con el tipo de empresa al que pertenecen los encuestados.** Con la finalidad de identificar diferencias estadísticamente significativas entre los encuestados, se realizó una prueba de diferencia de medias utilizando el estadístico de prueba *t-student*. Los resultados se presentan en la tabla 26.8. En dichos resultados se identificaron diferencias estadísticamente significativas para el caso de los atributos de habilidades interpersonales ( $t\text{-test} = -2.16$ ;  $p = .034$ ), habilidad y experiencia en planeación estratégica ( $t\text{-test} = 2.37$ ;  $p = .020$ ), habilidad para trabajar en equipo ( $t\text{-test} = -2.15$ ;  $P = 0.035$ ), habilidades de comunicación ( $t\text{-test} = -2.29$ ;  $p = .025$ ), habilidad para reconocer logros y recompensar ( $t\text{-test} = -2.01$ ;  $p = .048$ ) y habilidades para la negociación ( $t\text{-test} = -2.86$ ;  $p = 0.006$ ). En los casos mencionados se identificaron puntuaciones medias más altas en los encuestados que pertenecen a empresas no familiares.

Tabla 26.8 Diferencia de medias para muestras independientes (*t-student* y *p*) considerando el tipo de empresa en el que laboran los encuestados

	ATRIBUTOS	EMPRESA FAMILIA <i>r</i>	<i>n</i>	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR <i>r</i>	<i>t</i>	<i>p</i> (DE DOS COLAS)
1	Edad	Sí	27	4.63	1.47	-1.17	0.268
		No	39	5.00	1.21		
2	Sexo	Sí	27	2.41	1.65	-8.14	0.418
		No	39	2.74	1.65		
3	Nivel de estudios	Sí	26	5.88	1.14	0.04	0.962
		No	39	5.87	1.00		
4	Experiencia y conocimiento de su organización	Sí	27	6.56	0.75	1.26	0.209
		No	39	6.31	0.80		
5	Experiencia en otras organizaciones	Sí	27	5.30	1.10	-1.82	0.740
		No	37	5.81	1.13		
6	Probado buen desempeño anterior	Sí	26	6.00	1.02	-1.49	0.141
		No	39	6.36	0.90		
7	Habilidad y experiencia en la toma de decisiones	Sí	27	6.11	0.89	-1.12	0.265
		No	39	6.36	0.87		
8	Habilidad y experiencia en finanzas	Sí	27	5.70	1.07	1.00	0.319
		No	39	5.41	1.23		
9	Habilidades interpersonales (relaciones públicas)	Sí	27	5.81	1.21	-2.16	0.034
		No	39	6.33	0.74		
10	Habilidades de liderazgo	Sí	27	6.22	1.19	1.22	0.229
		No	39	6.51	0.76		
11	Habilidad y experiencia en ventas y marketing	Sí	27	5.30	1.20	-0.51	0.613
		No	39	5.44	1.02		
12	Habilidad y experiencia en planeación estratégica	Sí	27	5.67	0.83	2.37	0.020
		No	39	6.21	0.95		
13	Habilidad para trabajar en equipo	Sí	27	5.81	1.24	-2.15	0.035
		No	39	6.38	0.91		
14	Habilidad para delegar	Sí	27	5.89	1.09	-1.63	0.107
		No	39	6.31	0.98		
15	Habilidades de comunicación (transmitir y escuchar)	Sí	27	6.04	1.02	-2.29	0.025
		No	39	6.54	0.76		

16	Habilidad para reconocer logros y recompensar	Sí	27	5.63	1.15	-2.01	0.048
		No	39	6.18	1.05		
17	Habilidades para la negociación	Sí	27	6.00	0.92	-2.8	0.006
		No	39	6.56	0.68		
18	Habilidades para motivar	Sí	26	5.85	1.05	-1.55	0.124
		No	39	6.28	1.15		
19	Salud (persona con buen estado físico y mental)	Sí	27	5.41	1.25	-1.55	0.124
		No	39	5.87	1.15		
20	Compromiso hacia la empresa	Sí	27	6.67	0.62	0.57	0.571
		No	39	6.54	1.05		
21	Espíritu emprendedor	Sí	26	5.85	1.12	-0.16	0.877
		No	39	5.90	1.41		
22	Disposición a asumir riesgos	Sí	26	5.35	1.06	-0.79	0.432
		No	39	5.59	1.31		
23	Integridad (persona de principios)	Sí	27	6.41	1.08	0.34	0.736
		No	39	6.31	1.24		
24	Intuición	Sí	27	5.52	1.01	0.40	0.693
		No	39	5.41	1.14		
25	Creatividad	Sí	27	5.33	1.27	-1.14	0.257
		No	39	5.67	1.08		
26	Cultura general	Sí	27	5.22	1.34	-0.50	0.620
		No	38	5.37	1.02		
27	Inteligencia	Sí	27	5.93	1.00	0.63	0.530
		No	39	5.77	0.99		
28	Humildad	Sí	27	4.81	1.66	-0.59	0.560
		No	39	5.05	1.57		
29	Responsabilidad	Sí	27	6.59	0.50	0.19	0.847
		No	39	6.56	0.64		
30	Tenacidad	Sí	27	6.07	1.00	0.48	0.633
		No	39	5.95	1.07		
31	Independencia (toma de decisiones de forma autónoma)	Sí	27	5.56	1.12	0.42	0.675
		No	39	5.44	1.14		
32	Seguro de sí mismo (autoconfianza)	Sí	26	6.15	0.83	0.00	1.000
		No	39	6.15	0.99		



33	Adaptabilidad (flexible para adaptarse a los cambios)	Sí	27	6.00	1.07	-0.20	0.841
		No	38	6.05	1.01		
34	Honestidad	Sí	27	6.33	1.21	0.34	0.732
		No	39	6.23	1.18		
35	Lealtad	Sí	27	6.26	0.76	0.21	0.834
		No	39	6.21	1.17		
36	Respeto	Sí	27	6.11	1.05	-1.29	0.200
		No	39	6.44	0.97		
37	Confianza (persona capaz de inspirar confianza)	Sí	27	6.30	0.87	60.0	0.953
		No	39	6.28	1.02		
38	Dedicación (capaz de trabajar con intensidad y calidad)	Sí	27	6.33	0.83	0.68	0.497
		No	39	6.18	0.94		
39	Visionario	Sí	27	6.41	0.75	0.25	0.806
		No	39	6.36	0.81		
40	Sentido del humor	Sí	27	3.96	1.79	-1.06	0.294
		No	38	4.42	1.67		
41	Disciplina	Sí	27	6.04	0.94	0.04	0.968
		No	39	6.03	1.25		
42	Bondad (se le considera una buena persona)	Sí	27	4.67	1.57	0.46	0.649
		No	39	4.49	1.57		
43	Interés en ser sucesor	Sí	27	6.00	1.07	1.33	0.190
		No	39	5.54	1.57		
44	Entusiasmo	Sí	27	5.63	1.08	-0.28	0.779
		No	39	5.72	1.36		
45	Vocación de servicio	Sí	27	5.26	1.51	-0.13	0.900
		No	39	5.31	1.54		
46	Parentesco con la familia propietaria (¿debe ser pariente?)	Sí	27	4.15	1.99	0.78	0.441
		No	39	3.77	1.93		
47	Habilidad para relacionarse con los miembros de la familia	Sí	27	5.93	1.36	0.01	0.994
		No	39	5.92	1.46		

48	Orden de nacimiento (¿los mayores deben ser sucesores?)	Sí	27	2.26	1.91	-0.47	0.643
		No	39	2.46	1.60		
49	Empatía con la persona que dejará el cargo (sucedido)	Sí	27	4.63	2.20	0.25	0.805
		No	39	4.51	1.62		
50	Compromiso hacia la familia	Sí	27	6.07	1.41	0.78	0.437
		No	39	5.77	1.65		

A continuación se presentan las conclusiones del estudio, junto con algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Los resultados preliminares obtenidos en la presente investigación permiten identificar la presencia de atributos importantes en el perfil de sucesores de las organizaciones. Entre tales atributos destacan el compromiso hacia la empresa y la responsabilidad para estar al frente de una organización. Asimismo, es importante tomar en cuenta la experiencia, el conocimiento de la organización, las habilidades de liderazgo y el hecho de ser una persona visionaria. Sin embargo, es deseable continuar con investigaciones que arrojen mayores evidencias respecto a los atributos más relevantes del sucesor para lograr con éxito el proceso de transición y un desarrollo y crecimiento efectivos de la empresa. De igual forma, es deseable que investigaciones futuras se enfoquen en identificar cuáles son los atributos importantes en sucesores tanto de organizaciones familiares como no familiares.

Además de los resultados antes mencionados, es interesante la identificación de diferencias estadísticamente significativas en atributos del perfil de sucesores con mayores puntuaciones medias, en el caso de encuestados que laboran en organizaciones o empresas no familiares. Dichas diferencias identificadas en los atributos de habilidades interpersonales, habilidad y experiencia en planeación estratégica, habilidad para trabajar en equipo, habilidades de comunicación, habilidad para reconocer logros y recompensar, y habilidades para la negociación indican necesariamente la presencia de diferencias importantes de considerar para el caso de sucesores de empresas familiares y no familiares. De acuerdo con estos hallazgos, resulta importante continuar con la investigación considerando muestras de mayor tamaño y aplicando la encuesta a miembros de diversas organizaciones.

La sucesión en las organizaciones ha sido un tema de amplio interés en la bibliografía especializada. En las empresas tanto familiares como no familiares, el perfil y los atributos del sucesor son importantes para lograr con éxito el proceso de transición, así como el desarrollo y crecimiento de tales organizaciones. La presente investigación se efectuó con la finalidad de conocer cuáles son los atributos importantes de sucesores en organizaciones mexicanas. Para ello, se diseñó una investigación transversal cuantitativa. Se diseñó un cuestionario que contiene un total de 50 atributos de los sucesores. Se efectuaron análisis de validez de constructo y de confiabilidad. Se encuestó a 66 miembros de organizaciones mexicanas (40.9% de empresas familiares y 59.1% de empresas no familiares). Los resultados indican que los principales atributos de sucesores que arrojaron mayores puntuaciones medias fueron: compromiso hacia la empresa, responsabilidad, experiencia y conocimiento de la organización, habilidades de liderazgo y actitud visionaria.

## Conceptos clave

- Atributos de los sucesores
- Empresas familiares
- Posición del sucesor en la familia
- Relaciones personales con el socio fundador
- Relaciones personales con los miembros de la familia

## Preguntas

1. ¿Cuáles con los atributos que la literatura especializada sobre el tema considera relevantes para lograr un proceso de sucesión efectivo?
2. Según el estudio de campo, ¿cuáles son los atributos importantes de los sucesores de organizaciones mexicanas (familiares y no familiares)?
3. ¿Existe alguna diferencia significativa entre los atributos citados por la literatura y los identificados en el estudio empírico? Explique en qué consiste esa diferencia.
4. ¿Qué aspectos cuidaron los investigadores en términos de confiabilidad y validez en su estudio?
5. ¿Por qué los aspectos de la pregunta anterior son importantes para la toma de decisiones de los dirigentes de las empresas familiares y no familiares?

## Referencias

- Timmons, J. A. (2000). *New Venture Creation-Entrepreneurship for the 21st Century*, 5a. edición, EUA, McGraw Hill-Irwin.
- Handler, W. C. (1989). "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", en *Journal of the Family Firm Institute*, vol. II, núm. 3.
- Belausteguigoitia, Rius, Imanol, (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, McGraw Hill.
- Chrisman *et al.* (1998). "Important attributes of successors in family business: an exploratory study", en *Family Business*, vol. XI, núm. 1.
- Gillis-Danovan y Moynihan-Bradt (1990). "The Power of Invisible Women in the Family Business", en *Family Business Review*, vol. 3, núm. 2.

## Un ejemplo de sucesión

Don Carlos Fernández cumplirá 60 años el próximo fin de semana. Para festejarlo, su familia organizó una gran reunión, a la cual asistirán sus parientes, amigos cercanos y colaboradores de la fábrica de muebles que dirige desde hace 30 años. Esta empresa fue fundada por su padre, don Pedro Fernández, hace 62 años. Don Pedro, al momento de su retiro, cedió la propiedad a sus tres hijos: Carmen, Luis y Carlos.

Este último asumió la dirección general de la empresa, y Carmen se incorporó al área comercial como encargada de un grupo de promotores. Luis, por su parte, no ha tenido vinculación laboral con la empresa; sin embargo, es integrante del consejo de administración.

Para don Carlos, llegar a los 60 años tiene varios significados importantes. Ante todo, porque considera que es el inicio de la recta final de su desempeño como director general de la empresa. De acuerdo con los estatutos de la empresa, el líder de la organización debe renunciar a su cargo, a lo sumo, al momento de cumplir los 65 años, para cederlo a su sucesor.

La empresa ha crecido significativamente bajo la dirección de don Carlos y se ha convertido en la más importante del sureste de México. Él es un hombre con gran energía y carácter; su habilidad, dedicación y entrega explican en gran medida el éxito de esta fábrica.

El consejo de administración sugirió que se inicie un plan de sucesión y, como punto inicial, se contempla el desarrollo del perfil ideal del próximo director de la compañía. Se piensa que una vez diseñado este perfil, será posible elegir objetivamente a un sucesor, entre los posibles candidatos.

En la siguiente tabla se incluyen las características que los miembros del consejo de administración consideran deseables en un sucesor. Sin embargo, desconocen el grado de importancia que cada característica debe tener. Usted tendrá que ayudarlos (véase el recuadro al margen).



### Preguntas

1. Se le solicita calificar, de acuerdo con su criterio, las características listadas en la tabla que aparece en la siguiente página, tomando en cuenta una escala del 1 al 7.
2. En su opinión, ¿cuáles son los atributos más importantes que debe poseer el sucesor en el cargo de director general de la empresa? ¿Cuáles serían los menos importantes? Justifique sus respuestas.

1	Edad	1	2	3	4	5	6	7
2	Sexo	1	2	3	4	5	6	7
3	Nivel de estudios	1	2	3	4	5	6	7
4	Experiencia y conocimiento de su organización	1	2	3	4	5	6	7
5	Experiencia en otras organizaciones	1	2	3	4	5	6	7
6	Probado buen desempeño anterior	1	2	3	4	5	6	7
7	Habilidad y experiencia en la toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7
8	Habilidad y experiencia en finanzas	1	2	3	4	5	6	7
9	Habilidades interpersonales (relaciones públicas)	1	2	3	4	5	6	7
10	Habilidades de liderazgo	1	2	3	4	5	6	7
11	Habilidad y experiencia en ventas y marketing	1	2	3	4	5	6	7
12	Habilidad y experiencia en planeación estratégica	1	2	3	4	5	6	7
13	Habilidad para trabajar en equipo	1	2	3	4	5	6	7
14	Habilidad para delegar	1	2	3	4	5	6	7
15	Habilidades de comunicación (transmitir y escuchar)	1	2	3	4	5	6	7
16	Habilidad para reconocer logros y recompensar	1	2	3	4	5	6	7
17	Habilidades para la negociación	1	2	3	4	5	6	7
18	Habilidades para motivar	1	2	3	4	5	6	7
19	Salud (persona con buen estado físico y mental)	1	2	3	4	5	6	7
20	Compromiso hacia la empresa	1	2	3	4	5	6	7
21	Espíritu emprendedor	1	2	3	4	5	6	7
22	Disposición a asumir riesgos	1	2	3	4	5	6	7
23	Integridad (persona de principios)	1	2	3	4	5	6	7
24	Intuición	1	2	3	4	5	6	7
25	Creatividad	1	2	3	4	5	6	7
26	Cultura general	1	2	3	4	5	6	7
27	Inteligencia	1	2	3	4	5	6	7
28	Humildad	1	2	3	4	5	6	7
29	Responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
30	Tenacidad	1	2	3	4	5	6	7
31	Independencia (toma decisiones de forma autónoma)	1	2	3	4	5	6	7
32	Seguro de sí mismo (autoconfianza)	1	2	3	4	5	6	7
33	Adaptabilidad (flexible para adaptarse a los cambios)	1	2	3	4	5	6	7
34	Honestidad	1	2	3	4	5	6	7
35	Lealtad	1	2	3	4	5	6	7
36	Respeto	1	2	3	4	5	6	7
37	Confianza (persona capaz de inspirar confianza)	1	2	3	4	5	6	7
38	Dedicación (capaz de trabajar con intensidad y calidad)	1	2	3	4	5	6	7
39	Visionario	1	2	3	4	5	6	7
40	Sentido del humor	1	2	3	4	5	6	7

41	Disciplina	1	2	3	4	5	6	7
42	Bondad (se le considera una buena persona)	1	2	3	4	5	6	7
43	Interés en ser sucesor	1	2	3	4	5	6	7
44	Entusiasmo	1	2	3	4	5	6	7
45	Vocación de servicio	1	2	3	4	5	6	7
46	Parentesco con la familia propietaria (¿debe ser pariente?)	1	2	3	4	5	6	7
47	Habilidad para relacionarse con los miembros de la familia	1	2	3	4	5	6	7
48	Orden de nacimiento (¿los mayores deben ser sucesores?)	1	2	3	4	5	6	7
49	Empatía con la persona que dejará el cargo (sucedido)	1	2	3	4	5	6	7
50	Compromiso hacia la familia	1	2	3	4	5	6	7

# Capítulo 27



# Capítulo 27

## Administración de PYMES familiares

LUIS FELIPE CISNEROS MARTÍNEZ

*HEC Montreal, Canadá*

LOUISE ST-CYR

*HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Determinar el carácter familiar de una PYME.
- Entender la relación de oposición y complementariedad entre la familia y la empresa.
- Conocer las ventajas y los inconvenientes principales vinculados con las empresas familiares.
- Identificar la naturaleza de las interacciones entre la familia, la empresa y la propiedad, que caracterizan a las familias de negocios.
- Entender las etapas principales de la sucesión o transmisión de una empresa, los principales retos vinculados con ese proceso y las estrategias que pueden facilitar su éxito.

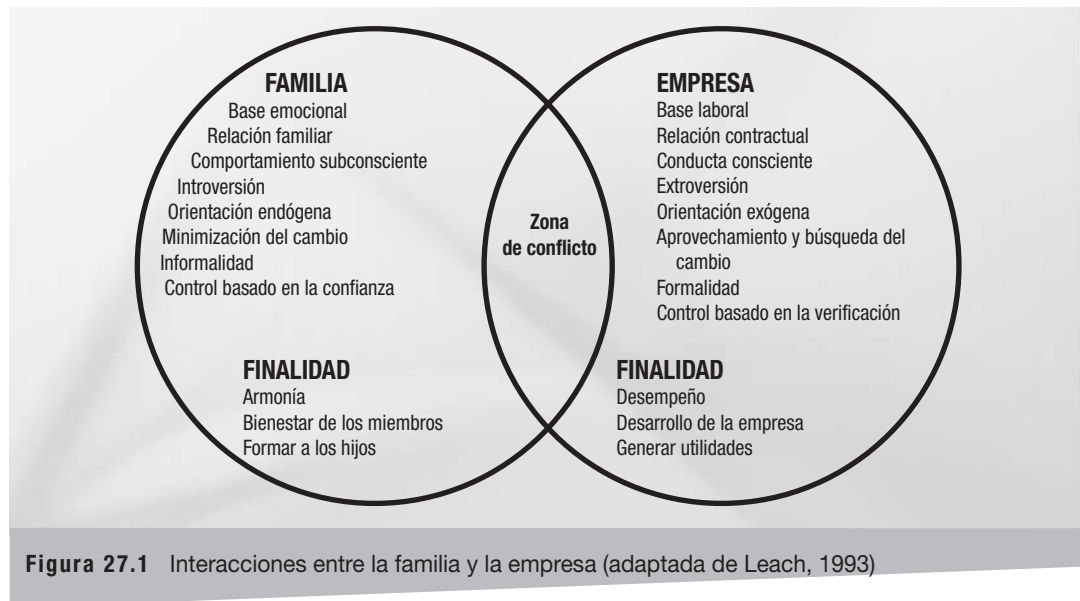
Las empresas familiares representan más de dos tercios de todas las empresas en el mundo occidental (Cromie *et al.*, 1995). Por otra parte, la mayoría de este tipo de empresas son pequeñas y medianas (Donckels y Fröhlich, 1991). La importancia de las pequeñas y medianas empresas familiares reside en que contribuyen considerablemente a la generación de empleos, a incrementar el producto nacional bruto y a la creación de la riqueza de un país (Feltham *et al.*, 2005). No existen estadísticas oficiales en México o en otros países latinoamericanos en cuanto a la cantidad de empresas familiares que existen a nivel nacional. Sin embargo, se estima que en América Latina más del 80% de las PYMES son familiares. Cabe agregar que las PYMES constituyen el tipo de empresa más importante.

A pesar del predominio y la importancia económica de las empresas familiares, los investigadores en administración han descuidado el estudio de éstas (Dailly y Dollinger 1993), y particularmente el de las PYMES familiares (Mouline, 2000). La investigación sobre PYMES familiares se encuentra en una fase preparadigmática (Allouche y Amann, 2000; Zahra y Sharma, 2004), ya que no hay definición comúnmente aceptada de “empresa familiar” (Cisneros, 2005). De hecho, las definiciones de empresa familiar se centran en una variedad de características organizacionales, incluyendo la propiedad, la dirección de la empresa y la continuidad entre generaciones, por nombrar sólo unas cuantas (Litz, 2008).

Debido a la importancia de la PYMES familiares, hemos dedicado este capítulo a su administración. Nos ocuparemos de la definición de empresa familiar, y hablaremos de temas como la oposición entre la familia y la empresa, las ventajas y desventajas de las empresas familiares, la interacción entre la familia, la empresa y la propiedad, y el proceso de sucesión de una generación a otra dentro de las PYMES familiares.

## Presentación de la empresa familiar

La definición de la empresa familiar (EF) es un tema que se ha sometido a debate entre los estudiosos del área. Por otro lado, la definición de PYME en América Latina varía de un país a otro. Así pues, la variedad y la fragmentación de definiciones de PYME y de empresa familiar nos han llevado a adoptar una definición amplia en este capítulo. Consideramos una PYME familiar (PYMEF) como aquella empresa con menos de 250 empleados cuyo capital mayoritario (esto es, el 51% o más) pertenece a una familia (o varias familias emparentadas); además, por lo menos dos miembros de la familia trabajan en ella. Asimismo, los miembros de la familia toman las decisiones estratégicas de la empresa y tienen la intención de transferirla a las próximas generaciones familiares (Cisneros, 2005).



Cuando nos referimos a una EF estamos hablando de una empresa en la que dos entidades o sistemas diferentes, o incluso opuestos, se empalman. Como se aprecia en la figura 27.1, los aspectos fundamentales de cada uno de estos sistemas, la familia y la empresa, parecieran contraponerse. Sin pretender ser exhaustivos, podemos citar algunos ejemplos. En el sistema familiar la base de las relaciones entre los individuos (padre, madre, hermanos) son las emociones; además, esas relaciones tienen carácter informal. Sin embargo, en la empresa la base de las relaciones debería ser formal, es decir, entre profesionales. Asimismo, las relaciones familiares están basadas en la confianza que se tienen los miembros de la familia entre sí. En la empresa, donde predominan las relaciones contractuales entre los individuos, las interacciones deben regirse por sistemas (formales o informales) de control. Además, los aspectos familiares suelen tener una orientación *endógena*, es decir, se ventilan hacia el interior. Por eso, es común decir que “la ropa sucia se lava en casa”. En otras palabras, se busca que los problemas o los asuntos puramente familiares no salgan del sistema familiar, pues es ahí donde deberían discutirse y resolverse.

En contraste con lo anterior, la empresa debe tener una orientación *exógena*, es decir, debe salir de sus fronteras para conocer las necesidades cambiantes de sus clientes, para ponerse en contacto con nuevos proveedores de materias primas, equipos y tecnologías, para buscar otras fuentes de financiamiento independientes a los recursos familiares, y para incorporar a sus filas recursos humanos competentes y con una visión externa.

Podemos agregar otro aspecto importante como punto de comparación. La finalidad de la cabeza familiar es establecer la armonía, buscar el bienestar de sus miembros y lograr que los hijos se conviertan en adultos. En el caso de la empresa, el dirigente busca el desarrollo de la empresa y la generación de utilidades.

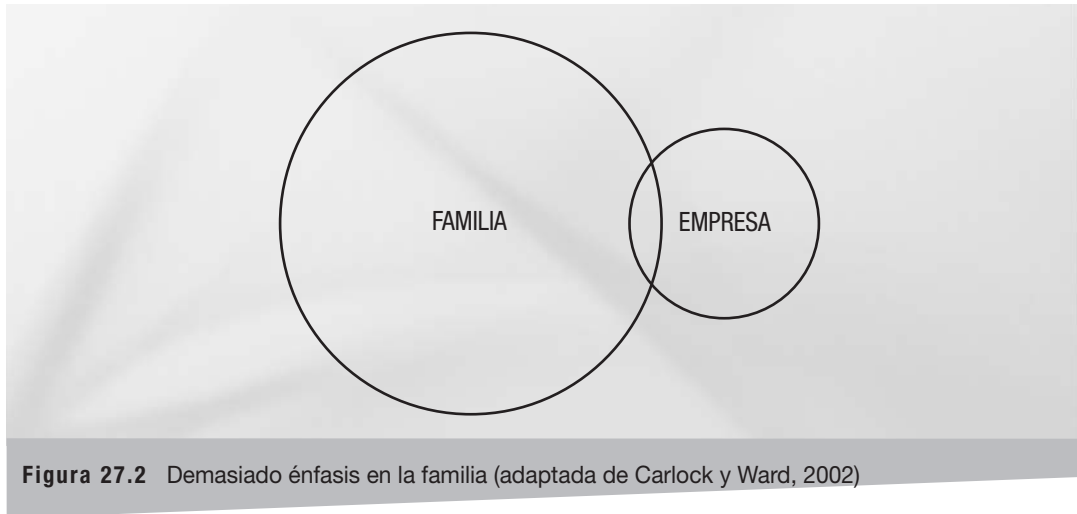
Si nos situamos ahora en el empalme entre estos dos sistemas, lo que en la figura 27.1 es la intersección identificada como “zona de conflicto”, podemos inferir que en una EF muchas de las decisiones que se toman generan tensiones entre la familia y la empresa. Citemos como ejemplo la creación de una vacante para un puesto clave en la empresa. ¿En qué criterios se debe basar esta decisión? Por un lado, debemos utilizar criterios familiares. Cada miembro de la familia tiene derecho de trabajar en la empresa, ya que todos ellos buscan su desarrollo personal y profesional. Así pues, debemos dar prioridad a los miembros de la familia para dicha vacante. Por otro lado, debemos utilizar criterios empresariales, es decir, la persona que ocupe el puesto que se requiere debe ser la más competente, ya que se busca el desarrollo de la compañía y la maximización de las inversiones que en ella se han hecho.

Otro ejemplo que a menudo es fuente de conflicto en las PYMEF es la remuneración de los miembros de la familia. ¿Cómo se les debe pagar? ¿Es conveniente utilizar criterios familiares? Por ejemplo, ¿debemos pagarles de acuerdo con sus necesidades, es decir, quien tenga más hijos recibirá un salario superior a los que tengan menos?<sup>1</sup> O ¿debemos utilizar criterios empresariales? Por ejemplo, ¿el salario debe estar correlacionado con la jerarquía, las responsabilidades y el desempeño?

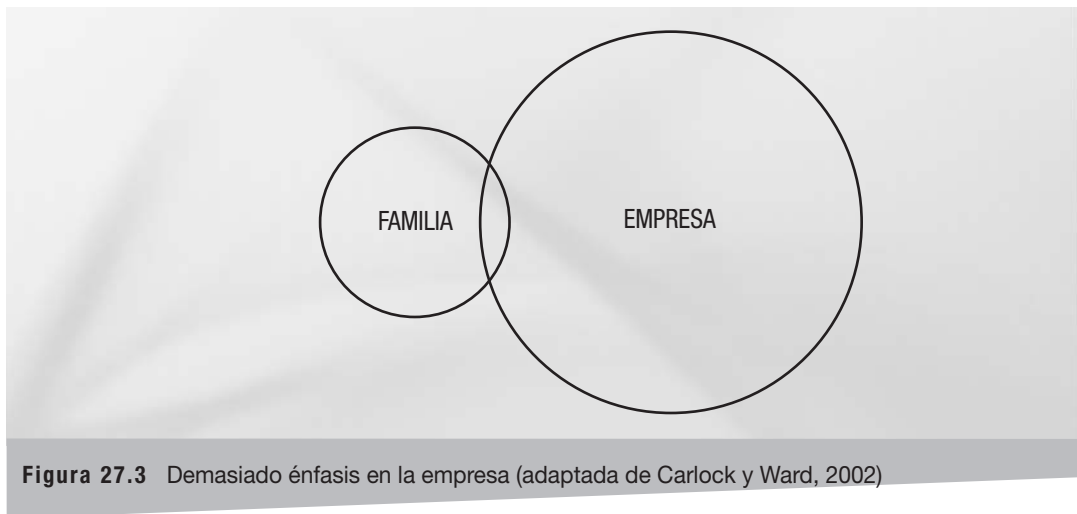
Cabe entonces preguntarse si hay que dar prioridad a la familia y considerar que la empresa no es más que un medio para satisfacer las necesidades de los miembros de ésta, o bien, dar prioridad a la empresa y considerar que la familia es un recurso para lograr el desarrollo de la organización. Las figuras 27.2 y 27.3 ilustran estas dos posturas.

Aunque resolver la encrucijada que plantean las preguntas anteriores no es fácil, lo más importante a considerar es que dar demasiado énfasis a uno de los dos sistemas terminará, tarde o temprano, por afectar al otro de manera irreversible. En efecto, si se da demasiada prioridad a la familia, la empresa tal vez pierda competitividad. Por ejemplo, en algunas ocasiones las familias sobreexplotan sus PYMEF porque quieren cambiar de casa o porque algún miembro desea adquirir

<sup>1</sup>Parece un ejemplo caricaturesco de la empresa familiar, pero esta situación es muy común en las PYMEF de primera o segunda generación.



**Figura 27.2** Demasiado énfasis en la familia (adaptada de Carlock y Ward, 2002)



**Figura 27.3** Demasiado énfasis en la empresa (adaptada de Carlock y Ward, 2002)

un automóvil de lujo. También es frecuente observar que el dirigente de la PYMEF crea nuevos puestos para miembros de la familia que no tienen ni el perfil ni la experiencia para ocuparlos. Incluso el hecho de utilizar los activos de la empresa para uso personal o familiar puede afectar el buen desempeño de la misma. En México se dice que “hay empresarios ricos con empresas pobres”. Éste es el resultado de sobreexplotar una compañía para obtener beneficios familiares. Sin duda, esta manera de actuar llevará a la PYMEF al fracaso.

Por otro lado, el dirigente que obliga a los miembros de la familia a trabajar en la empresa sin remuneración alguna, con el pretexto de que “algún día esta empresa será de ustedes”, está logrando que sus parientes pierdan la motivación para trabajar en el negocio familiar. Sacrificar todos los fines de semana y las vacaciones por trabajar en la empresa, sin duda, provoca disfunciones familiares. Las familias que se encuentran en este caso pierden el contacto interpersonal y la cohesión, ya que tienen pocas ocasiones de hablar de temas relacionados con sus emociones o sentimientos. Los conflictos comienzan y el único tema que parece cobrar importancia es el desempeño del negocio. Los familiares que “no dan el ancho” en la empresa terminan por ser excluidos. La compañía quizá tenga éxito, pero la familia sucumbirá.

Cabe aclarar que no puede existir un equilibrio perfecto entre estos dos sistemas. Sin embargo, habrá que buscar cómo manejar el balance constante entre estas dos entidades dependiendo de la situación y el entorno, sin caer en excesos.

Por otro lado, una EF puede lograr que la “zona de conflicto” se convierta en una “zona de sinergia”. En efecto, los aspectos familiares y empresariales pueden ser no solamente compatibles sino también complementarios. En el caso de una vacante que se abre en la empresa, por ejemplo, se puede contratar a un miembro de la familia que tenga la capacidad y la experiencia para ocupar el puesto. En el caso de que ningún familiar cumpla con los requisitos del puesto, habrá que contratar a alguien externo. Pero también se podría pensar en formar a un familiar para que se haga cargo de ese puesto en el mediano o largo plazo. Dicho miembro de la familia podría estudiar en el área que la empresa busca desarrollar y podría adquirir experiencia trabajando en otra compañía antes de incorporarse al negocio de la familia. Así pues, si la EF logra generar que su “zona de conflicto” se convierta en una “zona de sinergia”, se encontrará en ventaja respecto a las empresas no familiares.

## ▼ Ventajas y retos

Múltiples EF han encontrado la manera de conseguir una sinergia entre la empresa y la familia. Dichas empresas sacan provecho de ambas entidades para ser más competitivas. Varios estudios reflejan las numerosas ventajas que presentan las EF (Arrègle y Mari, 2010). Por ejemplo, las EF se interesan más en el potencial de crecimiento orientado a lograr la fidelidad de sus clientes que en un crecimiento inmediato a corto plazo basado exclusivamente en el nivel de ventas. Por otro lado, los miembros comparten la visión y los valores de la familia, lo que ayuda a mantener una buena cohesión entre ellos. Este tipo de empresas reinvierten en mayor medida sus dividendos logrando un crecimiento más rápido. Además, la rotación de personal es menor que en las no familiares gracias al trato personal y más humano hacia los trabajadores. Este tipo de empresas tiene una mejor reputación: el mercado les tiene más confianza y suele haber más fidelidad hacia las marcas familiares. La lealtad, la devoción y la implicación de los miembros de la familia son a menudo más importantes en las empresas familiares.

Por si todo lo anterior fuera poco, este tipo de organizaciones sobreviven mejor a las crisis económicas. Del mismo modo, las EF pueden ofrecer una mayor flexibilidad en cuanto a la rapidez con la que se toman las decisiones. Asimismo, los costos de transacción y de agencia son menores que en las empresas no familiares. Las EF bien administradas hacen un mejor uso de los recursos financieros. El sistema de control informal basado en la confianza les permite ser más ágiles. Además, el hecho de ser empresas privadas<sup>2</sup> les permite gozar de una visión a un plazo mayor y conceder, por ejemplo, más importancia al capital humano, a la investigación y desarrollo, y ser más independientes en cuanto a las exigencias de rendimiento a corto plazo de los mercados. Por último, las EF son una fuente importante de emprendedores; en efecto, la cultura empresarial de la familia y la oportunidad que tienen sus miembros para adquirir experiencia laboral convierten a la organización en un verdadero semillero de nuevos empresarios.

Según varios estudios recientes (Anderson y Reeb, 2003; Miller y Le Breton-Miller, 2006; Thesmar, D. y Sraer, D., 2007; Alouche *et al.* 2008; Miller *et al.*, 2009), las EF son más rentables que las empresas no familiares. Las investigaciones que sustentan esta afirmación se han llevado a cabo en países desarrollados y en vías de desarrollo, así como en grandes empresas familiares que cotizan en la bolsa de valores y en PYMES.

Sin embargo, no podemos cerrar los ojos ante los inconvenientes que entrañan las EF. En efecto, una EF bien administrada puede ser muy rentable y competitiva; pero si en una EF se da única-

<sup>2</sup>Por empresa privada se entiende aquella que no cotiza en la bolsa de valores.

mente prioridad a la familia o a la empresa, esto provocará excesos o disfunciones que podrían llevarla a la quiebra. Así pues, existen varios retos u obstáculos que la EF debe superar para tener un buen desempeño (Arrègle y Mari, 201). Quizás uno de los problemas más conocidos es el nepotismo. Muchas EF contratan a miembros de la familia que no cumplen con el perfil de la vacante; incluso se dan casos en que se crean puestos tan sólo para colocar a un pariente. El nepotismo se presenta también cuando se decide conservar a un miembro de la familia en su puesto aunque tenga un mal desempeño o provoque conflictos en la empresa; también se presenta cuando se otorga un ascenso a alguien por el solo hecho de ser pariente.

El paternalismo es también un aspecto importante a evitar en las EF. Si bien un líder paternalista se preocupa por proteger y ayudar a sus colaboradores, no les permite tomar decisiones importantes ni responsabilizarse. En una empresa paternalista el dirigente actúa como *paterfamilias* y sus colaboradores serán para él niños o adolescentes incapaces de tomar decisiones importantes o de convertirse en adultos. El paternalismo provoca frustración en los colaboradores y castra su iniciativa privando así a la empresa de nuevas ideas.

Por otro lado, las EF tienen más dificultades para aceptar o ingresar capitales externos a la familia. Una cultura familiar muy anclada en la PYMEF puede provocar un respeto muy estricto a las tradiciones, aversión al cambio, miedo a arriesgarse y falta de orientación exógena. Además, cuando esta PYMEF se encuentra en una fase de expansión acelerada, su formalización o profesionalización se dificulta. Se sabe también que un exceso de cohesión en la PYMEF inhibe el espíritu crítico y la innovación.

Otro reto importante es la ambigüedad reinante, la confusión de funciones y el constante empalme entre los roles familiares y empresariales.

Asimismo, no saber administrar los conflictos puede ser fatal para una PYMEF. Un conflicto mal llevado entre miembros de la familia que trabajan en la empresa, y que a la vez son accionistas, puede tener consecuencias graves para la misma. Además, los conflictos y las rivalidades de carácter puramente familiar pueden trasladarse a la organización. Igualmente, la comunicación entre determinados miembros es a veces muy difícil, sobre todo cuando implica relaciones intergeneracionales, por ejemplo, en el marco del proceso de sucesión de la empresa. Para varios expertos en el área, el reto más importante de una PYMEF es la sucesión y, más específicamente, la sucesión del fundador.

No siempre es fácil lograr el equilibrio entre la empresa y la familia, y la pertenencia a cada una de esas entidades puede conllevar una confusión en cuanto a los distintos roles desempeñados. Asimismo, según Davis y Taguiri (1982), la EF es una entidad aún más compleja, ya que no sólo engloba a la familia y a la empresa, sino también el patrimonio familiar.

## ■ Interacciones entre la familia, la empresa y la propiedad

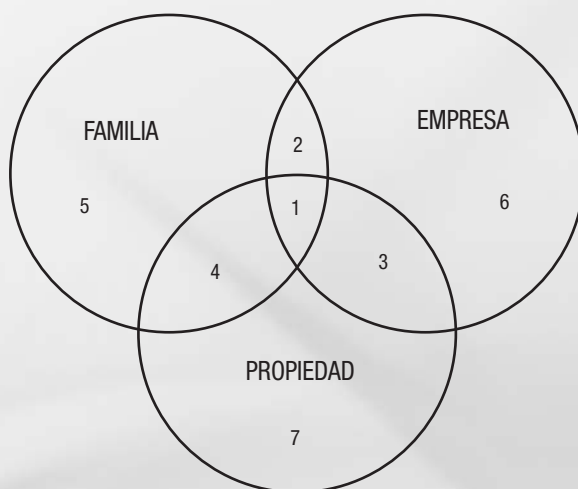
En la década de 1980, dos profesores de Harvard, Renato Taguiri y John Davis, desarrollaron un modelo que pone en perspectiva a los dos sistemas antes mencionados, la familia y la empresa. Además, estos autores agregan un tercer elemento: la propiedad. El modelo resultante incluye tres círculos que se empalman y representan los tres sistemas antes mencionados (figura 27.4). Según los autores, dichas entidades son interdependientes.

Como se observa en la figura 27.4, al sobreponerse los tres círculos se forman siete áreas diferentes que Davis y Taguiri llaman *territorios*. La interdependencia entre las tres entidades es aún más evidente cuando identificamos a las personas dentro de cada uno de los territorios:

- En la intersección de los tres círculos (territorio 1), se ubican las personas que son al mismo tiempo miembros de la familia, empleados y socios de la compañía.

- En la intersección entre la familia y la empresa (territorio 2), se encuentran las personas que son a la vez miembros de la familia y empleados de la empresa, pero que no poseen acciones de la compañía.
- En el territorio 3 se sitúan los individuos que trabajan en la empresa y que son accionistas de la misma, pero que no son miembros de la familia.
- El territorio 4 representa a los miembros de la familia que son accionistas de la empresa, pero que no trabajan en ella.
- En el territorio 5 se encuentran las personas que son miembros de la familia, pero que no trabajan en la empresa ni son propietarios de la misma.
- El territorio 6 representa a quienes trabajan en la empresa sin ser accionistas de ella y tampoco son miembros de la familia.
- Por último, en el territorio 7 se sitúan los accionistas que no trabajan en la empresa ni son miembros de la familia.

El objetivo principal de colocar a cada uno de los individuos dentro de dichos territorios es el de entender mejor su actitud y su percepción de la empresa familiar en función de su ubicación. Por ejemplo, la persona que lidera la empresa se ubica la mayoría de las veces en el territorio 1. Esta persona cuenta generalmente con un buen conocimiento de la familia, así como de las fortalezas y debilidades de cada uno de sus miembros. Del mismo modo, conoce muy bien la empresa. Por lo tanto, se encuentra en una posición ideal para permitir que la familia pueda aprovechar al máximo la compañía, y viceversa. Sin embargo, también podemos decir que, para bien o para mal, sus decisiones estratégicas están influidas por las tres entidades de las que forma parte. Una decisión como preparar al sucesor no sólo implica determinar quién es el mejor candidato para la empresa, sino también si será o no un miembro de la familia y, a la vez, si podrá ser accionista o no.



**Figura 27.4** Modelo de los tres círculos (adaptado de Davis y Taguiri, 1982)

Asimismo, el dirigente, que se encuentra en el territorio 1, tiene la obligación de arbitrar las situaciones conflictivas entre la familia, la empresa y los propietarios. Uno de los retos más importantes para este dirigente es que, al ejercer el poder atribuido a su cargo, no debe confundir su papel de jefe de familia con el de dirigente empresarial. Tampoco debe intentar solucionar los problemas familiares mediante la empresa o viceversa. Evidentemente, el hecho de ubicarse en

el territorio 1 no implica una posición relajada! Más bien, implica una posición estresante al saber que cualquier decisión importante que se tome tendrá repercusiones, de una manera o de otra, en los tres círculos.

Por otro lado, la percepción de los individuos ubicados en el territorio 4 es distinta. Estos accionistas y miembros de la familia que no trabajan en la empresa suelen interesarse más en los dividendos que puedan obtener a corto plazo, que en el rendimiento de la empresa a largo plazo. En contraste, las personas que se encuentran en el territorio 2 poseen normalmente una visión a largo plazo; ellas desean que al final del ejercicio fiscal los accionistas inviertan más en la compañía para que ésta pueda mantener su ritmo de crecimiento. Es importante entonces para el dirigente el conocer los intereses de las personas ubicadas en cada territorio; así, podrá tomar mejor las decisiones adecuadas.

Más allá de la percepción de cada sujeto, el carácter familiar de la empresa influye en determinados aspectos de la administración. Por ejemplo, a nivel de los recursos humanos, el establecimiento de una política de contratación plantea la cuestión de si debe darse o no un trato especial a quienes forman parte de la familia. Al respecto, los especialistas afirman de mutuo acuerdo que *es esencial contar con criterios de contratación claros para todos los miembros de la familia* con vistas a evitar conflictos.

Asimismo, hay que acordar una especial atención a la incorporación de las personas que no forman parte de la familia, con vistas a despertar en ellas la lealtad, el compromiso y la devoción, y evitar que se sientan marginadas en relación con los miembros de la familia.

También hay que poner atención a la utilización de los recursos. En efecto, en la PYMEF se suele confundir los activos y los ingresos de la empresa con el patrimonio familiar. Es posible que los dirigentes, en determinado momento, se sientan tentados a retirar más dinero del que su empresa genera para satisfacer necesidades puramente familiares y, en ocasiones, superfluas.

En las PYMEF, debemos otorgar una especial atención a todo lo expuesto en este apartado, ya que la proximidad entre la propiedad, la familia y la empresa es aún mayor que en las empresas de mayor tamaño.

## La sucesión o transmisión en la empresa familiar

La sucesión o transmisión de los cargos directivos y la propiedad en las EF es un fenómeno que ha cobrado gran importancia desde hace algunos años. En efecto, una gran parte de las empresas existentes en el mundo occidental han sido creadas por dirigentes de la generación de los *baby boomers*.<sup>3</sup> Así que, en la actualidad, dichos dirigentes se han jubilado, están en proceso de jubilación o tienen la intención de hacerlo.<sup>4</sup> Sin embargo, fracasar en la sucesión de las empresas puede poner fin a los esfuerzos y éxitos realizados por un emprendedor o incluso por varias generaciones familiares.

El pase de la estafeta entre el predecesor y el sucesor está lejos de ser algo simple o evidente. En efecto, podemos encontrar en la literatura sobre el tema un sinnúmero de estadísticas que revelan la complejidad de la situación. Por ejemplo, un estudio realizado por la firma PWC indica que el

<sup>3</sup>*Baby boomer* es un término usado para designar a la generación nacida entre 1946 y principios de la década de 1960. Se trata de la generación de la posguerra.

<sup>4</sup>Aunque también podemos encontrar dirigentes que no quieren retirarse y buscan mantenerse en la dirección durante toda su vida.



60% de las EF no sobreviven a la segunda generación y un 85% no sobreviven a la tercera.<sup>5</sup> Dichos como “el abuelo crea, el hijo administra y el nieto gasta” son bien conocidos en América Latina y representan la situación que acabamos de mencionar. La perennidad de la EF se encuentra en riesgo debido al elevado índice de desaparición de este tipo de empresas en la fase de sucesión o poco tiempo después. La sucesión se ha convertido en la prueba de fuego de las EF y, por lo tanto, en uno de los problemas más estudiados en el área de investigación en este tipo de empresas.

Así pues, como el proceso de sucesión o transmisión en una empresa es uno de los retos más importantes para una PYMEF, merece la pena dedicarle una especial atención para garantizar su éxito.

## El proceso de transmisión

Goethe decía: “Lo que has heredado debes ganártelo para poder poseerlo”. Esta frase resume con maestría la importancia del proceso de transmisión en una empresa. Por otro lado, cabe destacar la complejidad de la sucesión en una EF, ya que no es un evento que se realice en una sola acción, sino un proceso que se lleva a cabo normalmente durante varios años. Por lo común, la sucesión se presenta como la transmisión de dos dimensiones: la transmisión de la *dirección de la empresa* y la de su *propiedad* (Hugron, 1991). No obstante, en este capítulo proponemos la inclusión de otra dimensión importante: la sucesión implica también la transmisión del *capital inmaterial*. Este capital intangible se divide, a la vez, en tres categorías: el capital social, el cultural y el intelectual.

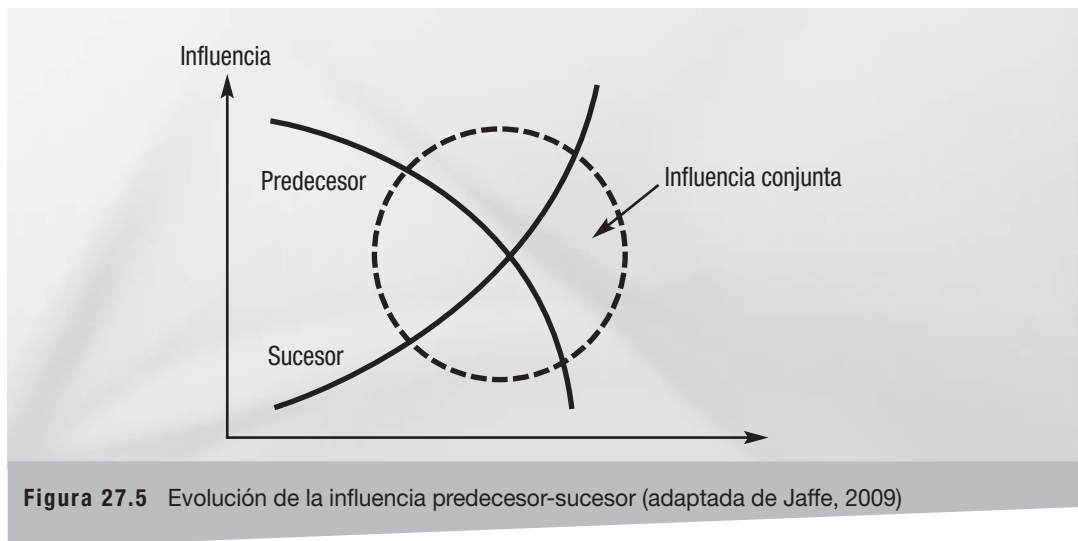
Cada una de estas transmisiones puede evolucionar independientemente y con plazos distintos, pero también es posible que las transiciones se sometan a un proceso planeado siguiendo el mismo ritmo.

### TRANSFERENCIA DE LA DIRECCIÓN

Como se observa en la tabla 27.1, la transmisión de la dirección<sup>6</sup> abarca cuatro etapas. La primera es la de la *incubación*, que se desarrolla durante la infancia del sucesor. Es la etapa de la familiarización con la EF, cuando el sucesor comienza a impregnarse de los valores familiares y empresariales. Tiempo después, se le asignan también responsabilidades y, siendo muy joven, empieza su carrera en la compañía. En esta etapa el rol del predecesor es dirigir la empresa y el del sucesor es el de colaborar con las funciones que se le asignen. La segunda etapa es la de la *elección del sucesor*, durante la cual el dirigente debe indicar los criterios que regirán la elección del sucesor y aplicarlos. A continuación, su decisión se comunica a los sucesores potenciales. En esta segunda etapa, el predecesor debe comenzar a motivar a los sucesores potenciales a externar su interés por dirigir la empresa. Asimismo, el predecesor debe guiar al sucesor designado en sus primeros puestos de responsabilidad. Por su parte, el sucesor debe adoptar un rol de aprendiz del predecesor. Durante el *reinado conjunto*, la tercera etapa, se asigna al sucesor el puesto de director adjunto y se le prepara para asumir la dirección. El predecesor y el sucesor dirigirán en conjunto a la empresa. Durante esta etapa, el predecesor cederá funciones y responsabilidades al sucesor de manera gradual. Así, la influencia del predecesor irá reduciéndose, mientras que la del sucesor se incrementará progresivamente (figura 27.5). La cuarta etapa se refiere al *retiro del predecesor*, en la que el dirigente original disminuye el ritmo de sus actividades. El predecesor cede la dirección y posteriormente se jubila de manera progresiva o por completo, en función de sus intereses y capacidades.

<sup>5</sup>Véase: <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-especializados-en-riesgos/empresa-familiar.jhtml> y <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey> (consultados en diciembre de 2010).

<sup>6</sup>La transferencia de la dirección y la transferencia de la propiedad son parte del modelo de sucesión de Pierre Hugron (1991). Sin embargo, los otros elementos de la tabla 27.1 (rol del predecesor, rol del sucesor y transferencia del capital inmaterial) son aportaciones de Luis Cisneros.



### TRANSFERENCIA DE LA PROPIEDAD

La transmisión de la propiedad también abarca cuatro etapas. La primera consiste en la *elaboración de un modelo de transferencia de la propiedad*. Durante esta etapa, el dueño actual intenta determinar el modo de transmisión de propiedad que le conviene. Por ejemplo: ¿Todos los hijos recibirán un número equivalente de participaciones a pesar de que no todos estén asociados a la empresa? ¿La propiedad de la empresa será cedida o vendida al sucesor?

La segunda etapa corresponde a la *consulta con expertos*, ya que los retos financieros y fiscales son importantes. Durante la tercera etapa, las distintas soluciones se examinan junto con los consejos de los expertos, y, a continuación, se adopta la que resulte óptima para la empresa y para la familia. Posteriormente se fija una agenda para su ejecución. Por último, la *puesta en marcha de la opción seleccionada* incluye la firma de los documentos, con lo que se inicia oficialmente el proceso de la transmisión de propiedad. La transferencia de la propiedad se puede programar en varios años o hacerse rápidamente, dependiendo de varios factores: el tamaño de la empresa, los intereses de la familia, etcétera.

### TRANSFERENCIA DEL CAPITAL INMATERIAL

Si bien la literatura en administración de EF suele omitir el capital inmaterial en materia de sucesión, investigaciones recientes nos han permitido comprobar que dicho capital es un elemento imprescindible en las sucesiones exitosas. Así pues, como se mencionó antes, la transferencia del capital inmaterial implica transmitir el capital social, el cultural y el intelectual.

**Transferencia del capital social.** Al igual que en las transmisiones de la dirección y de la propiedad, la transmisión del capital social implica también cuatro etapas. La primera se refiere a la *elaboración de un inventario de la red de contactos* del predecesor. En efecto, el dirigente debe de listar sus contactos (internos y externos) más importantes sin los cuales sería difícil cumplir con su labor al frente de la PYMEF. La segunda etapa se refiere a la *elaboración de un plan para transferir los contactos*. Durante esta fase, el predecesor debe realizar, conjuntamente con el sucesor, un programa que establezca en qué orden se van a entablar y a transferir dichas relaciones al sucesor. En la tercera etapa el predecesor comienza el proceso de delegación gradual de su red de contactos al sucesor. Este último deberá acompañar al predecesor en las negociaciones con los clientes, los proveedores, los banqueros, el sindicato, etcétera. Por último, al final de la cuarta etapa, el sucesor debe ser la persona clave al establecer contacto con la empresa. El predecesor habrá cedido progresivamente la relación con cada persona de su red de contactos. La totalidad de los clientes, proveedores, banqueros y empleados deberán estar al corriente de la suce-

sión y haber mantenido a lo largo de dicho proceso contacto con el sucesor, quien es ahora el nuevo dirigente de la PYMEF.

**Transferencia del capital cultural.** Para la transferencia del capital cultural no existen etapas predefinidas. Dicho capital debe transferirse a partir de que el sucesor entra en la empresa. Sin embargo, durante el proceso de sucesión, el predecesor debe hacer énfasis en transferir al sucesor: la visión, los valores (explícitos e implícitos), los principios (explícitos e implícitos), los códigos de conducta, los códigos referentes a la vestimenta, la historia de la empresa, los mitos (en especial el referente a la fundación), las creencias colectivas, las tradiciones, las costumbres socioculturales, etcétera. En la mayoría de las PYMEF dicho capital cultural es implícito, es decir, no se encuentra asentado por escrito y se transmite verbalmente. Es importante que antes del proceso de transmisión, o durante el mismo, dicho capital se vaya explicitando para facilitar su transferencia. Durante ese proceso de “formalización” del capital cultural se puede contar con la participación de los miembros de la familia y de los empleados, lo cual contribuirá a incrementar la cohesión en la PYMEF.

**Transferencia del capital intelectual.** Al igual que en el caso anterior, la transferencia del capital intelectual no implica una serie de etapas predefinidas, aunque algunas empresas que han tenido éxito en la sucesión hayan desarrollado una agenda propia. Por ejemplo, en la industria vitivinícola, algunas empresas elaboran una agenda para transferir las recetas de producción de sus vinos, la manera de cultivar las cepas, etcétera. Se recomienda entonces que cada empresa fije, en coherencia con la transferencia de la dirección, un programa para transferir las ideas, las invenciones, las tecnologías, los conocimientos generales (sobre la compañía, sus productos y mercados), los métodos de trabajo (el saber hacer), los secretos industriales, las recetas secretas, etcétera. Al igual que en el caso del capital cultural, vale la pena que la PYMEF formalice, es decir, ponga por escrito, documente y registre su capital intelectual.

Tabla 27.1 Modelo de transferencia de la empresa familiar

Rol del predecesor	Dimensión I Transferencia de la dirección	Rol del sucesor	Dimensión II Transferencia de la propiedad	Dimensión III Transferencia del capital inmaterial		
				Transferencia del capital social	Transferencia del capital cultural	Transferencia del capital intelectual
<b>Rol 1:</b> Dirigente/ operador solitario	<b>Etapas 1:</b> Incubación	<b>Rol 1:</b> Colaborador	<b>Etapas 1:</b> Elaboración del modelo de transferencia (pago o donación de la propiedad)	<b>Etapas 1:</b> Elaboración de un inventario de la red de contactos (internos y externos)	<b>Transferencia de:</b> Visión, valores (explícitos e implícitos), principios (explícitos e implícitos), códigos de conducta, códigos de vestimenta, historia de la empresa, mitos (en especial el referente a la fundación), creencias colectivas, tradiciones, costumbres socioculturales, etcétera.	<b>Transferencia de:</b> Ideas, invenciones, tecnologías, conocimientos generales (sobre la empresa, sus productos, mercados, etc.), métodos de trabajo (el saber hacer), secretos industriales, recetas secretas, etcétera.
<b>Rol 2:</b> Dirigente- <i>coach</i>	<b>Etapas 2:</b> Selección del sucesor (y del equipo de sucesión)	<b>Rol 2:</b> Aprendiz	<b>Etapas 2:</b> Consulta con expertos	<b>Etapas 2:</b> Elaboración de un plan para transferir los contactos		
<b>Rol 3:</b> Dirigente- <i>coach</i> - “delegador”	<b>Etapas 3:</b> Administración conjunta / Preparar el retiro del sucesor	<b>Rol 3:</b> Director adjunto	<b>Etapas 3:</b> Seleccionar entre las opciones posibles	<b>Etapas 3:</b> Delegar gradualmente las relaciones empresariales (clientes, proveedores, etc.)		
<b>Rol 4:</b> Consejero	<b>Etapas 4:</b> Retiro del predecesor	<b>Rol 4:</b> Director general	<b>Etapas 4:</b> Puesta en marcha de la opción seleccionada	<b>Etapas 4:</b> Transferencia de la red de contactos		

## Retos de la transmisión

Para optimizar las oportunidades de éxito de la transmisión, hay que estar conscientes de los retos que presenta cada una de las dimensiones del proceso. En cuanto a la transmisión de la dirección, las tareas principales son las siguientes: *elegir al sucesor, guiar su preparación, dirigir a la empresa de manera conjunta y garantizar la salida del predecesor en las mejores condiciones posibles.*

En cuanto a la elección del sucesor, el establecimiento de criterios de elección imparciales no es una labor fácil. Es aún más difícil elegir cuando varias personas de la familia están interesadas. Para los dirigentes, nombrar a un pariente que carezca de las competencias necesarias para dirigir constituye una de las situaciones más difíciles, ya que esto a la postre tendrá un efecto negativo en el desempeño de la organización.

La preparación de los sucesores también es un ejercicio delicado. En primer lugar, se deben tomar determinadas decisiones. Entre otras cosas, habrá que examinar el tema del cargo que ocupará el futuro sucesor al incorporarse a la empresa. Una incorporación a un puesto de nivel básico o intermedio le permitirá familiarizarse con la empresa y adquirir la credibilidad necesaria ante el personal que más adelante dirigirá. Sin embargo, el tiempo no siempre permite realizar esta incorporación de manera gradual. También cabe reflexionar sobre otros asuntos: ¿Debemos exigir experiencia laboral previa fuera de la empresa? ¿Cuál es el perfil que debe tener el sucesor? ¿Qué estudios o qué formación debió haber cursado?

Si la comunicación entre el predecesor y el sucesor constituye uno de los retos más importantes de la administración conjunta, determinar su duración también constituye un gran desafío. Además, a este reto se unen todos aquellos implicados en la última etapa del proceso, es decir, el retiro del predecesor. ¿Cuándo podrá hacerse cargo por completo el sucesor? A menudo resulta difícil para el predecesor abandonar su control, debido a la importancia de la empresa en su vida. Del mismo modo, debe determinar la forma que adoptará su liberación. La salida puede ser progresiva, y los roles asumidos podrán ser muy variados. También podría realizarse de golpe. En cualquier caso, el predecesor debe pensar en sí mismo. ¿Qué actividades ha previsto para su jubilación? La respuesta a esta pregunta determinará su capacidad para jubilarse por completo y pasar el relevo al dirigente que le sucede. El predecesor puede permanecer en la empresa como consejero o responsable de las relaciones públicas de la compañía o de las relaciones con algunos clientes importantes. En ocasiones, los predecesores se retiran de la dirección de la empresa, pero permanecen cierto tiempo como presidentes del consejo de administración o del comité consultivo de la PYMEF. Es muy recomendable que un consultor experto en sucesión de empresas familiares acompañe al predecesor y al sucesor en el proceso de transmisión o, cuando menos, durante la administración conjunta. La participación de un tercero y su punto de vista neutral ayuda a estabilizar las emociones durante la sucesión.

En cuanto a la transmisión de la propiedad, los desafíos pueden dividirse en dos grandes categorías. La primera abarca los *retos relacionados con el hecho de compartir la propiedad entre los herederos*. Si solamente hay un heredero, el reparto no plantea ningún problema; pero si hay varios, habrá que decidir si la propiedad debe dividirse o no a partes iguales entre los mismos. Habrá que tener en cuenta el hecho de que los propietarios no asociados a la administración se encontrarán en el territorio 4 de la figura 27.4, situación que conllevará una serie de problemas a resolver. Asimismo, hay que estar conscientes de que se puede realizar un reparto justo a pesar de que no se realice a partes iguales. Lo ideal es que los miembros de la familia que trabajen en la empresa hereden el capital de la misma, o la mayor parte de ella, y los que no trabajan en la compañía reciban otras propiedades, como terrenos o edificios. Si lo único que la familia posee es la empresa, quizá sea conveniente crear un fideicomiso en el que todos los herederos sean beneficiarios, pero el control quede en manos de quienes trabajan en la empresa.

La segunda categoría de retos abarca aquellos *de tipo financiero*, que también son importantes. Habrá que decidir si las acciones, a las que deberá atribuirse un valor, se venderán o se donarán

a los futuros propietarios. Por último, si el predecesor decide vender la empresa al sucesor, habrá que elaborar el plan de financiamiento de la compra, teniendo en cuenta las necesidades financieras del predecesor, así como la capacidad financiera del comprador y la de la empresa, para no poner en peligro su continuidad.

## Estrategias útiles para la transmisión

Esta amplia lista de desafíos puede desanimar a cualquier dirigente que se enfrente a la transmisión de su empresa. Por eso conviene tranquilizarlos. Las transmisiones de empresas son operaciones complejas, pero miles de organizaciones las han realizado con éxito o las están realizando en estos momentos.

Algunas estrategias pueden utilizarse no sólo con la intención maximizar las oportunidades de éxito para el relevo entre una generación y otra, sino también para reducir las dificultades.

La gran mayoría de los expertos coinciden en afirmar que la planeación del proceso es una ventaja indispensable. En primer lugar, el dirigente debe pensar en su visión de la EF. Debe preguntarse si la continuidad es importante para él. Si es así, deberá determinar si los miembros de su familia comparten esta visión. Realizar un consejo de familia constituye el lugar ideal para plantear esta cuestión y discutir acerca de la misma. Si la respuesta a la pregunta acerca de la continuidad es afirmativa, conviene sentar las bases que facilitarán la transmisión. Retomar una a una todas las etapas de ambas dimensiones del proceso facilitará el surgimiento de las preguntas que deberán responderse.

Gracias a nuestras investigaciones realizadas en empresas familiares pequeñas y medianas, hemos aprendido que los emprendedores de éxito conceden una gran importancia a la preparación de sus sucesores y que las estrategias utilizadas son múltiples: adquisición de un nivel educativo alto, experiencia fuera de la EF, incorporación progresiva en la empresa, o bien, una combinación de estas tres estrategias. Los periodos de administración conjunta, por lo general, han sido lo suficientemente largos como para facilitar una transmisión adecuada de las destrezas y el capital inmaterial.

En cuanto a las formas de jubilarse, hemos podido constatar que los roles que desempeñan los predecesores de cara a la transmisión varían mucho en función de su personalidad; algunos se han jubilado por completo, mientras que otros siguen estando activos en la EF como presidentes del consejo o implicándose en las relaciones públicas, la innovación tecnológica o el desarrollo de los negocios.

En cuanto a la transmisión de la propiedad, cabe subrayar la importancia de aclarar correctamente la cuestión de la distribución. La familia constituye un buen foro para discutir acerca de los desafíos referentes a ese asunto. Del mismo modo, es esencial garantizar la situación financiera del predecesor para que pueda liberarse de la administración corriente de la empresa y dejar que el sucesor tome el relevo correspondiente.

Por último, cabe subrayar que *el éxito de la transmisión no sólo radica en la planeación del proceso, sino también en las personas implicadas, quienes deben demostrar, entre otras cosas, un respeto mutuo*. De este modo, el predecesor debe tener en cuenta el ritmo del sucesor y viceversa. Cabe resaltar que una gran mayoría de pequeñas y medianas empresas familiares deciden contratar a un experto para que los asesore a lo largo del proceso de sucesión.

## Conceptos clave

- Interacción familia-empresa
- Modelo de los tres círculos (familia, empresa y propiedad)
- Proceso de transmisión de la empresa
  - Transmisión de la dirección
  - Transmisión de la propiedad
  - Transmisión del capital inmaterial

**CONCLUSIÓN** Las PYMEF son numerosas y contribuyen mucho en la vida económica de un país. Por eso hay que realizar grandes esfuerzos encaminados a su supervivencia. A pesar de que los principios de administración que se aplican a todas las PYMES también sean válidos para las PYMEF, es importante reconocer las particularidades de estas últimas para optimizar su funcionamiento. Entre otras cosas, se debe otorgar una especial atención a las interacciones entre la familia y la empresa. Lograr la sinergia entre estas dos entidades es difícil. Ambos sistemas poseen rasgos que se oponen, aunque también pueden ser complementarios. Una PYMEF que logra una buena sinergia entre la familia y la empresa posee ventajas competitivas que le permitirán crecer más rápido y ser menos vulnerable que una PYME no familiar. Del mismo modo, el tiempo dedicado a la planeación y a la ejecución del proceso de transmisión contribuirá a su éxito y asegurará la continuidad de la organización.

**RESUMEN** Una administración adecuada de las empresas familiares exige, ante todo, una buena comprensión de los elementos que las caracterizan. Algunos criterios importantes a considerar son: el reparto de la propiedad entre los miembros de una misma familia, la dirección bajo la influencia de una familia al tiempo que varios de sus miembros trabajan en la empresa y la intención de conservar la compañía en manos de la familia.

La familia y la empresa son dos sistemas que en el caso de los negocios familiares se encuentran en interdependencia. Dichos sistemas tienen características que se oponen, pero una PYMEF bien administrada puede lograr que dichos sistemas sean complementarios y conseguir que tengan sinergia. Cuando esto se logra, la PYMEF cuenta con ventajas competitivas que ayudan a su crecimiento y perennidad.

La empresa familiar puede representarse mediante un diagrama que incluye tres círculos: la familia, la empresa y la propiedad. Esta representación permite identificar la interacción entre las tres entidades y entender su dinámica particular. De esta dinámica se derivan no solamente las ventajas, sino también una serie de retos que se deberán afrontar para maximizar la eficacia de la administración de la EF.

Por último, el aspecto de la transmisión no debe olvidarse. El proceso de transmisión, que implica varios retos, abarca tres dimensiones: la propiedad, la dirección y el capital inmaterial. Varios autores reconocen que la planeación de cada una de las etapas del proceso y la coherencia entre la transmisión de la propiedad, la dirección y el capital inmaterial son factores clave de éxito.

### Preguntas

1. ¿Mediante qué criterios podemos definir una EF?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas de las EF y cuáles sus mayores inconvenientes?
3. Describa el modelo de los tres círculos. ¿Para qué puede servir este modelo?
4. ¿Cuáles son las dimensiones principales del proceso de transmisión y cuáles son sus retos correspondientes?
5. ¿Qué estrategias pueden implantarse para favorecer el éxito de la transmisión?

## Referencias

- Allouche, J. y Amann, B. (2000). "L'entreprise familiale un état de l'art", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, núm. 1, pp. 33-79.
- Anderson, R. C. y Reeb, D. M. (2003). "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", *The Journal of Finance*, vol. 58, núm. 3, pp. 130-139.
- Arrègle, J. L. y Mari, I. (2010). "Avantages ou désavantages des entreprises familiales: Principaux résultats des recherches et perspectives", *Revue Française de Gestion*, enero, núm. 200, pp. 87-109.
- Carlock, R. y Ward, J. L. (2002). *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Bilbao, Deusto Ediciones.
- Cisneros, L. F. (2005) *Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur: une comparaison de la distance managériale dans les PME familiales au Mexique*, tesis de doctorado en Ciencias de la Administración, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, France.
- Cromie, S., Stephenson, B. y Monteith D. (1995). "The Management of the Family Firms: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, vol. 13, núm. 4, pp. 11-34.
- Daily, C. M. y Dollinger, M. J. (1993). "Alternative Methodologies for Identifying Family- versus Nonfamily-Managed Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, núm. 2, pp. 79-90.
- Davis, P. S. y Taguiri, R. (1982). "Bivalent attitude of the family firm", *Owner Managed Business Institute*, Santa Barbara, CA.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). "Are Family businesses really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*, vol.4, núm. 2, pp. 149-160.
- Feltham, T. S., Feltham, G. D. y Barnett, J. J. (2005), "The Dependence of Family Business on a Single Decision-Maker", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 1, pp. 1-15.
- Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, Montréal, Institut des recherches politiques et Presses HEC, p. XVII-155.
- Jaffe, D. (2009), *Stewardship In Your Family Enterprise: Developing Responsible Family Leadership Across Generations*, Pioneer Imprints Eds.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*, Buenos Aires, Vergara.
- Litz, R.A. (1955). "The Family Business: Toward Definitional Clarity", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 71-81.
- Litz, R. A. (2008). "Two Sides of a One-sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip", *Family Business Review*, 21, (3), 217-236.
- Miller, D., Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). "Lost in Time, Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, núm. 18, p. 513-531.
- Mouline, J. P. (2000). "Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, núm. 1, pp. 197-222.
- St-Cyr, L. y Richer, F. (2003). *Préparer la relève: neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal et Presses HEC, 219 pages.
- St-Cyr, L. y Richer, F. (2005). "La planification du processus de transmission dans les PME québécoises", *Revue internationale PME*, vol. 18, núm. 3-4, pp. 51-71.
- Taguiri, R. y Davis, J. (1996). "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 9, núm. 2, pp. 199-208.
- Zahra, S. y Sharma, P. 2004. "Family Business Research", *Family Business Review*, vol. 17, núm. 4, pp. 331-346.

## Preguntas

1. ¿La empresa Les P'tits Pains puede considerarse una PYMEF? ¿Por qué?
2. Ilustre la situación de LPP mediante el modelo de los tres círculos.
3. ¿Cuáles podrían ser las ventajas y cuáles los inconvenientes de esta empresa?
4. Analice el nivel de preparación de cada uno de los hijos en relación con la posibilidad de ser el sucesor de la actual dirigente de la empresa.
5. ¿Qué recomendaría a Jeanne Dubois para preparar su sustitución?

## Estudio de caso

### Les P'tits Pains

Jeanne Dubois era propietaria de “Au Bon Pain” (ABP), una empresa dedicada a la producción de pan precongelado y listo para hornearse. Sus hijos trabajaban como empleados en el negocio. La empresa registraba un gran crecimiento. Después de varios años, la empresa ABP fue comprada por un gran grupo del mismo sector industrial: “La Brioché d’Argent” (LBA). Sin embargo, los dirigentes de LBA sugirieron a la familia Dubois que se quedara a trabajar en la empresa. Los miembros de la familia Dubois trabajaron durante varios meses para el grupo LBA, pero poco a poco comenzaron a desertar de sus puestos.

Tiempo después, la señora Dubois reunió a sus hijos para proponerles iniciar un negocio juntos. La familia no sólo contaba con la experiencia y los conocimientos necesarios para abrir una cadena de panaderías, sino también con el capital. De esta manera, decidieron crear una empresa que produjera “el mejor pan del mundo” y que contara con varias filiales en la región y quizás en todo el país.

Así nació “Les P'tits Pains” (LPP). Esta empresa cuenta con una fábrica de pan y seis puntos de venta en la región. Mateo, de 42 años, que cursó estudios en la escuela de hotelería, se encarga de la sección de panadería y pastelería. Julián, de 40 años, es responsable de la logística y la administración de las panaderías. Sofía, de 35 años, licenciada en administración, se ocupa del área de marketing y ventas. Jeanne Dubois es la presidenta y directora general de la compañía. En cuanto a la propiedad, está distribuida a partes iguales entre los cuatro socios.

La empresa registra un auténtico éxito y se posicionó rápidamente en el mercado desde su fundación hace 10 años. Los beneficios registrados se invierten principalmente para garantizar el crecimiento. LPP está encabezada por un equipo de dirección formado por Jeanne y sus tres hijos.

Jeanne tiene varias preguntas por contestar: “¿Quién me sustituirá en el cargo de presidente y director general de la empresa? ¿Cuál de mis hijos es lo suficientemente emprendedor? ¿Qué puedo hacer para preparar la sucesión? ¿Cómo podemos evitar los conflictos que surgen en estas situaciones?”.

La selección de un sucesor que sepa unir a los dos otros hijos se ubica en el centro del problema. Según las observaciones de Jeanne, a pesar de que Mateo se interesa menos por la administración, no le gustaría que su hermano o su hermana fuera su jefe. Al parecer, Sofía está interesada en tomar el relevo, pero es la más joven.



# Capítulo 28

## Gobierno de la empresa en la PYME familiar

PABLO HAFNER

*Universidad de Ginebra, Suiza*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Comprender la necesidad de contar con un consejo de administración estratégicamente activo.
- Valorar la aportación de los consejeros independientes al desarrollo de la empresa.
- Tener una visión práctica sobre cómo se estructura un consejo de administración cuando la PYME necesita adaptar su estrategia a las condiciones de mercado para reposicionarse.

En repetidas ocasiones se ha mencionado que las empresas familiares representan la mayoría de las empresas existentes en el mundo (Astrachan y Shanker, 2003), además de que ocupan una importante posición económica mundial y contribuyen intensamente a la producción económica y a la creación mundial de riqueza (La Porta, López de Silanes y Shleifer, 1999). Sin embargo, muchas de estas firmas se pueden categorizar como pequeñas y medianas (Corbetta y Montemerlo, 1999; Donckels y Fröhlich, 1991).

Una vez que la empresa familiar evoluciona positivamente para dejar de estar presente en el mercado como una única unidad de negocio y desplegar un abanico de actividades bien diversificadas, y después de transformarse de una unidad empresarial administrada y dirigida por su fundador emprendedor para convertirse en una unidad administrada por una unión de hermanos y luego por un consorcio de primos, la empresa familiar debería constituir un consejo de administración profesional.

## ■ Necesidad de contar con un consejo de administración

El establecimiento de un consejo de administración ayudará a la empresa familiar a trabajar dentro de un marco de actuación profesional (Cadbury, 2000). De esta forma, la empresa familiar establecerá líneas claras de actuación y responsabilidad, no sólo para la correcta actuación de sus órganos de gobierno, sino para el funcionamiento de la organización en su totalidad. Al respecto, se delimitarán líneas divisorias claras entre la actividad operativa diaria de los miembros familiares y la actividad estratégica propia del consejo de administración.

Como resultado de estas medidas, las relaciones informales de los miembros familiares serán reglamentadas y organizadas de forma que sea posible asegurar la estabilidad y continuidad de la empresa con el paso del tiempo (Cadbury, 2000). Esto contribuirá a establecer roles específicos para los distintos órganos de gobierno (consejo familiar y de administración) y para la dirección operativa de la empresa. La finalidad primordial del consejo de administración es la de establecer un buen gobierno corporativo que establezca metas para el negocio a mediano y largo plazos (Ward, 1991), así como la de encauzar a la compañía hacia la responsabilidad social. Sin embargo, por desgracia, esta última característica es muy poco común en los tiempos actuales. En tal caso, la ética, los valores y la integridad de los miembros del consejo (Hilb, 2005) son componentes vitales para el éxito empresarial.

## ■ Funciones de los consejos de administración

Los consejos de administración cumplen roles muy importantes. En esencia, las funciones más destacadas son el control de la empresa y la provisión de los recursos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones (Hillman y Dalziel, 2003).

Muchos autores han estudiado el fenómeno de las estructuras de gobierno en las empresas familiares. Blumentritt (2006) defiende la distinción entre la función de asesoramiento y control en las pequeñas y medianas empresas. Klein (2005) hace hincapié en la importancia de la diversidad y heterogeneidad de las empresas familiares en el estudio de su gobierno corporativo, y justifica la dificultad de obtener resultados generalizables precisamente debido a la diversidad de estructuras familiares presentes. Pieper, Klein y Jaskiewicz (2008) han estudiado la relación entre los propietarios y directivos de las empresas familiares y su estructura de gobierno. En general, todos estos estudios reflejan, tal como aseguran Klein (2008) y Hilb (2008), que la complejidad de la estructura de gobierno debe estar en concordancia con la complejidad de la empresa familiar.

Ante la creciente importancia de estas empresas, sus estructuras de gobierno desempeñan un rol fundamental en su continuidad y en el desarrollo de su estrategia para conformar un nicho de mercado entre los grandes actores. En las PYMES, la contribución de los consejos de administración al desarrollo estratégico de su negocio es aún más importante que en las grandes corporaciones (Huse, 2000, 2007). Incluso en las empresas que no cotizan en la bolsa de valores, los consejos desempeñan un rol estratégico fundamental (Gabrielson y Winlund, 2000; Nash, 1988), brindan asesoramiento y apoyo a la dirección (Ward y Handy, 1988), fungen como mediadores entre los miembros familia (Whisler, 1988), y fomentan la relación con el mundo empresarial, económico y político del que la empresa forma parte (Huse, 2007).

Por las razones antes mencionadas, en el presente capítulo nos concentraremos exclusivamente en el componente estratégico de los consejos de administración, debido al alto grado de importancia que esto representa en la PYME familiar. De esta manera, el consejo pone a disposición de la dirección operativa de la empresa una serie de instrumentos que facilitan el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo empresarial, y cuyo uso es imprescindible en situaciones críticas como las que nos toca vivir.

## ■ Cuándo se debe crear un consejo de administración

Con frecuencia, se habla de los beneficios que representa el hecho de contar con un consejo de administración y, en el caso de las empresas que cotizan en el mercado de valores, de las obligaciones y responsabilidades de sus consejeros. Cuando se habla de obligaciones, casi siempre se consideran tan sólo deberes legales o asuntos relacionados con posibles conflictos de interés, transparencia de ingresos, etcétera. Obligaciones desde el punto de vista ético, como ser socialmente responsables, u obligaciones relacionadas con funciones a desempeñar, como la contribución estratégica al desarrollo de la empresa, son temas que se mencionan con menor frecuencia.

En referencia a las PYMES familiares, por lo general se entiende que no tienen un consejo de administración y, de existir, éste se encuentra compuesto solamente por los miembros de la familia, quienes por lo general constituyen un consejo meramente formal, pero sin ninguna función de servicio (Hambrik y Mason, 2003). Es decir, en uno u otro caso, se da por supuesto que no existe un consejo, o bien, se habla de un consejo de administración solamente en términos de control de acuerdo con la legislación vigente. Sorpresivamente, casi no se menciona cuándo y por qué se debe establecer un consejo de administración ni las ventajas estratégicas que implica contar con uno.

El consejo de administración no sólo representa parte de la estructura lógica de la empresa (Cadbury, 2000), sino que es una herramienta muy eficiente para descargar a los ejecutivos de ciertas actividades estratégicas, y ayuda a establecer objetivos a largo plazo alejados de las actividades diarias (Cadbury, 2000).

Teniendo en cuenta estas contribuciones, toda PYME familiar que evoluciona (de tal manera que deja de ser una mera relación entre miembros de una familia para constituir una relación de negocios) debe establecer un consejo de administración profesional (Cadbury, 2000). En otras palabras, todo emprendedor que desee suministrar sus bienes y/o servicios al mercado en tiempo y forma, e innovar constantemente para mantener una posición de vanguardia en el mundo de los negocios que garantice la supervivencia de la empresa en el tiempo, está obligado, más allá de las disposiciones legales, a constituir un consejo de administración que lo guíe en su camino profesional.

Un consejo de administración, por pequeña que sea la empresa, no puede funcionar correctamente sin la inclusión de consejeros independientes (Daily y Dalton, 1994). Puesto que el consejo debería proporcionar una visión de altura completamente desligada de las operaciones diarias, nunca podrá realizar esta actividad cabalmente sin talento externo que ayude a separar los dos niveles de toma de decisión: el de gobierno y el operativo.

## La toma de decisiones dentro del consejo de administración

Muchas pequeñas y medianas empresas tienen consejos de administración, pero, al igual que ocurre en las grandes corporaciones, tales consejos fallan en el proceso de toma de decisiones.

Evaluar el proceso de toma de decisiones de un consejo de administración no es tarea fácil. Ante la imposibilidad de tener acceso a las salas de reuniones por razones de confidencialidad, el estudio de la dinámica de los consejos (es decir, el proceso por el cual los consejos de administración toman las decisiones estratégicas) se encuentra apenas en una fase prematura de desarrollo (Hambrick, Cho y Chen, 1999; Pettigrew, 1992).

El hermetismo con el que las compañías tratan los temas de gobierno empresarial no es el único factor que dificulta el proceso de toma de decisiones. Factores como mantener la diversidad adecuada entre los actores tanto en términos de personalidad como de funcionalidad (Hill, 2008), el alineamiento de ideas entre la familia y los directivos (Pieper *et. al.*, 2008), el nivel de cohesión entre sus miembros (Mustakallio, 2002) y la influencia de los lazos emocionales entre los miembros de la familia (Gallo y Sven, 1991) hacen que el proceso de toma de decisiones en las estructuras de gobierno de las empresas familiares sea particularmente complejo (Klein, 2005, 2008).

Como si todo esto fuera poco, además de todos los componentes cognitivos de los actores (Rindova, 1999), la estructura e intensidad de sus encuentros, la naturaleza de esta actividad (que tan sólo es de tiempo parcial para los miembros del consejo, y no su actividad principal), el gran tamaño de los consejos (a veces de hasta 13 miembros) y el carácter esporádico con que se llevan a cabo las reuniones hacen que el proceso de toma de decisiones de este organismo sea de máxima complejidad (Forbes y Milliken, 1999).

### Proceso estratégico de toma de decisiones

La comunicación entre los distintos miembros y la cohesión entre ellos es la piedra angular de este proceso (Milliken y Martins, 1996). Muchos consejos no funcionan correctamente porque sus miembros no se comunican, lo que dificulta su indispensable contribución estratégica a la dirección en épocas de inestabilidad empresarial (Huse, 2007).

La implantación de un consejo formal y estratégicamente activo suele ser un proceso paulatino por el que pasan las pequeñas y medianas empresas. El primer paso es la creación de un consejo de administración que se encargue tan sólo de la representación societaria. En esta etapa, el consejo actúa por lo general como un órgano de dirección de mayor jerarquía, pero sin desarrollar sus actividades estratégicas en su totalidad. Cuando los accionistas deciden dar un paso más adelante y se dan cuenta de que con los recursos actuales no pueden hacer frente a la realidad empresarial, deciden abrir el consejo al talento externo y convertir ese consejo formal en uno profesional.

Los miembros externos contribuyen, con su punto de vista independiente, objetivo y sin lazos familiares ni ataduras emocionales, al funcionamiento del consejo de administración como órgano de gobierno en su sentido más amplio. Esos miembros actúan como mediadores evitando la confrontación entre socios (o entre miembros de la familia propietaria) en momentos de diferencias de opinión. Se espera que los directores independientes mejoren la comunicación en el máximo órgano de administración de la compañía, contribuyan con su objetividad e independencia a la visión empresarial, y ayuden a trabajar a la familia propietaria de tal manera que pueda cumplir con la misión de su empresa.

Las opiniones divergentes entre los miembros del consejo de administración generan situaciones de conflicto que, en algunos momentos, pueden llegar a causar situaciones de bloqueo en el proceso de toma de decisiones; por ello, es necesaria la negociación permanente de sus inte-

grantes para lograr encontrar la solución más adecuada a la situación empresarial que se vive. En este caso, los directores independientes, gracias a su función conciliadora, agilizan el proceso de toma de decisiones contribuyendo cognitivamente y afectivamente (Wade-Benzoni, 2002) a maximizar los recursos del consejo y a ponerlos en tiempo y forma a disposición de las necesidades de la empresa.

## El caso práctico del Grupo Katrin.<sup>1</sup> Productos cosméticos de alta gama

La empresa familiar Katrin fue fundada en 1962 en España por Carlos Romat. La empresa creció paulatinamente, gracias a la perseverancia de su fundador, hasta que en el año 2005 se decide anunciar su oferta pública de venta. Después de incursionar en el mercado bursátil, Katrin siguió bajo el control familiar: Carlos Romat era el principal accionista de la empresa con una participación del 50.1 por ciento. Desde su sede en Barcelona, Katrin lidera el mercado europeo en su negocio principal: la producción y venta de cosméticos. Los clientes del grupo incluyen a algunas de las principales marcas como Estée Lauder y L'Oréal.

### Respuesta a la recesión

Hasta principios del 2000, el éxito de la empresa se basaba en una fuerte experiencia como fabricante y en el crecimiento del mercado nacional.

Como es usual en las empresas familiares, la dirección estaba muy personalizada. Pero en 2002, la empresa sufrió la presión de los productos de bajo costo importados de los mercados asiáticos, lo que generó nueva competencia y provocó una fuerte inestabilidad empresarial.

En respuesta, y para garantizar el equilibrio financiero de la empresa, Carlos Romat vendió parte del capital de la empresa a Max-Caps (un banco de inversión español). Se creó un consejo de administración para representar a los accionistas, pero no contaba con directores independientes. Se estableció una nueva estrategia para profesionalizar la dirección y expandirse al mercado europeo.

A mediados de 2003, Pedro Raquer se unió a la empresa como director general para encabezar la implementación de la nueva estrategia. Se mejoró el crecimiento orgánico desarrollando productos con elementos de mayor valor y se realizaron varias adquisiciones. También se introdujo un importante proceso de cambio cultural para lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. Se emprendieron cambios de gran envergadura y se iniciaron programas de reorganización en todas las áreas.

Se estableció un nuevo equipo de dirección con un enfoque más profesional, constituido por los mejores individuos de la empresa. Los procesos logístico, industrial y comercial se modificaron, inculcando a la empresa procesos orientados en el cliente. La calidad de los servicios y del producto mejoró considerablemente. Varios profesionales internacionales, altamente calificados, se unieron a la empresa para reforzar áreas debilitadas por el enorme crecimiento de las ventas (30% anual).

### Oferta pública de venta (OPV): Incursión en el mercado bursátil

En vista del crecimiento del negocio, la mejora de la posición de la empresa en el mercado europeo, y la recuperación de los resultados positivos, Carlos Romat optó en 2004 por volver a

<sup>1</sup>Adaptado de Cadbury (2000).

adquirir la participación de Max-Caps en el capital de la empresa. Al año siguiente, la empresa se preparó para una oferta pública de venta (OPV). El consejo se reorganizó para incluir dos directores independientes. Aunque esto fue en respuesta a los requisitos de cumplimiento formales de la bolsa, tanto Romat como Raquer consideraron que los directores independientes reforzarían la función supervisora del consejo y servirían como grupo de referencia para las cuestiones de dirección.

En la actualidad, las ventas de Katrin representan \$52 millones y utilidades de \$8 millones. La OPV ha sido un éxito, el precio de las acciones ha aumentado, y la empresa está pensando en entrar a los mercados asiático y americano.

Según la opinión de Romat y Raquer, el valor de los directores externos se resume de la siguiente manera:

- Aportan diversidad de conocimiento y experiencia que ha expandido los horizontes de la empresa. Si en el consejo de administración todos piensan igual, significa que se piensa poco.
- Aportan diferentes maneras de enfocar determinados problemas.
- La opinión externa ha demostrado ser muy valiosa a la hora de validar las decisiones relacionadas con adquisiciones.
- Facilitan la comunicación entre los miembros del consejo, incluso entre aquellos que son parte de la familia.
- Facilitan a la compañía el acceso a fuentes de información y a círculos de decisión inaccesibles en el pasado.
- Y, lo que es más importante, envían un mensaje a los mercados financieros sobre la seriedad y el compromiso de las decisiones estratégicas y directivas de la empresa.

En palabras de Pedro Raquer, “el talento que atrae a más talento independiente puede marcar una diferencia decisiva en las empresas que quieren crecer y tener éxito”. Y concluye: “La decisión de incorporar a directores independientes al consejo respondió a un requisito del mercado de valores. Como su contribución a la estrategia de la empresa ha sido tan alta, deberíamos haberlos incorporado mucho antes para que nos asesoraran en todos los aspectos estratégicos, incluyendo la incursión en el mercado bursátil”.

## ■ Por qué fallan los consejos de administración

Con bastante frecuencia, las empresas familiares, a causa de los factores emocionales en las que están sumergidas, y aunque hayan sido fundadas y dirigidas por emprendedores extraordinarios, no logran habituarse a los cambios bruscos de la realidad que les toca vivir y pierden la oportunidad de adaptación a las nuevas condiciones internas y de mercado.

Este riesgo de adaptación se puede manifestar en varias etapas de la vida empresarial. En el tema que nos ocupa, podría manifestarse como excesiva renuencia ante la posibilidad de crear un consejo de administración formal. O bien, incluso ya contando con uno, muchas veces los directivos ven el paso a la profesionalización del consejo como un riesgo altísimo de pérdida de independencia y control de la compañía.

A continuación se describen algunas de las situaciones más usuales, todas ellas referidas al caso que se describió antes (grupo Katrin).

- “Si nosotros fundamos la empresa y hemos podido hacerla crecer hasta este punto, también podremos hacer frente a las situaciones adversas actuales”. Ésta es la forma de pensar típica de un fundador emprendedor que, ante una situación de crisis, no se atreve a establecer un consejo de administración formal que lo ayude a elaborar en nuevo concepto empresarial.

En realidad, salir adelante es muy fácil. Como sugiere Lansberg (1999), los emprendedores en estas situaciones deben seguir el ejemplo de los grandes conglomerados familiares (Ford, Wal-Mart, Microsoft, etcétera) que alguna vez fueron pequeños, pero que supieron crecer y desarrollarse gracias a la profesionalización de su empresa. Para ello, entre otras acciones, destacan la creación y el establecimiento de un consejo de administración formal y profesional.

- “La ley no me lo exige”. Es verdad, los sistemas de regulación sólo exigen la creación de un consejo de administración formal para las empresas públicas, no para las privadas. Como hemos visto en el caso de referencia, el establecimiento de un consejo de administración no debe estar supeditado a la regulación vigente. Si se tiene en cuenta solamente el rol de supervisión del consejo, la creación de éste se encuentra justificada con la obligación reguladora.

La componente estratégica desempeña un rol muy distinto. La mayoría de las regulaciones nacionales no tienen en cuenta la función estratégica del consejo de administración. De esta manera, la existencia del consejo, si bien no es una obligación establecida por ley, es fundamental desde el punto de vista de guía y ayuda para la gestión empresarial.

Muchas pequeñas y medianas empresas esperan mucho tiempo para crear un consejo de administración, y en muchos casos lo hacen demasiado tarde. Lamentablemente, muchos emprendedores aún no valoran los recursos fundamentales que el consejo de administración es capaz de poner a disposición de la empresa para agilizar su funcionamiento y fortalecer su posición en el mercado.

“Ninguna persona de afuera conoce nuestros problemas mejor que nosotros”. Los dueños de las PYMES familiares suelen intentar administrar la empresa familiar sin ayuda externa. Es más, cuando esta ayuda supone la incorporación de talento externo en el consejo de administración, se considera como una pérdida de poder sobre la empresa por parte de la familia. En realidad, esta visión está completamente alejada de la realidad y refleja el temor generalizado a la profesionalización de la compañía.

El talento externo ayuda a profesionalizar al consejo de administración al definir y ayudar a la implementación de la estrategia de la firma (Pearce y Zahra, 1992); así, contribuye a la consecución de la misión empresarial.

“Voy a nombrar consejero a mi hijo porque va a estar de acuerdo con todo lo que yo proponga”. De esta manera, no agregamos valor al consejo de administración. Los talentos que llevamos al consejo deben estar en concordancia con las necesidades de la empresa. Una vez detectadas sus necesidades, debemos determinar cuáles son los “genes” adecuados para obtener la diversidad de perfiles que se requiere (Charan, 2005). En realidad, no hay nada de malo en nombrar a miembros de familia para ocupar posiciones en el consejo de administración. Sin embargo, estos miembros deben aportar los conocimientos y la experiencia necesarios, de tal manera que el consejo funcione suficientemente cohesionado y mantenga un nivel cognitivo y afectivo equilibrado para facilitar y agilizar la toma de decisiones. Se debe evitar, por todos los medios, la incorporación de un miembro de la familia al consejo cuando el único motivo es evitar un punto de vista discordante, sin pensar en que éste podría ser sumamente constructivo.

## Conceptos clave

- Consejeros independientes
- Consejo de administración
- Factor emotivo familiar
- Misión de la empresa
- Oferta pública de venta
- Proceso estratégico de toma de decisiones
- Profesionalización del consejo
- Talento externo
- Visión de la empresa

## CONCLUSIÓN

Una vez que la empresa familiar crece, es decir, cuando tiene una oferta diversificada de productos y/o servicios, y la estructura familiar es más grande que la de la figura del fundador creador, es sumamente importante crear un consejo de administración formal, y de ser posible, profesionalizarlo cuanto antes.

Esta unidad permite administrar la empresa de forma más profesional, establecer objetivos a largo plazo, separar las emociones familiares de los objetivos empresariales, y conciliar y unificar los puntos de vista de los socios para facilitar la toma de decisiones.

En otras palabras, el consejo de administración ayuda a controlar eficientemente la PYME, dirigirla en forma objetiva y orientada al largo plazo, y administrarla estratégicamente para cumplir con la misión y la visión empresarial.

## RESUMEN

El futuro de la PYME familiar estará marcado por el grado de profesionalización que el fundador, o las generaciones venideras, le quieran imprimir.

Todo intento de profesionalización será incompleto si no se establece una estructura de gobierno formal y si ésta no se somete a procesos de mejora continua, de manera que contribuya estratégicamente a la evolución del negocio familiar.

## Preguntas

1. ¿Por qué es importante contar con un consejo de administración profesional en una PYME familiar? ¿Cuáles son las ventajas estratégicas que esto representa?
2. ¿Cuáles son las principales funciones del consejo de administración de una PYME?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar con talento externo dentro de un consejo de administración?



## Referencias

- Astrachan, J. y Shanker, M. C. (2003). "Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look", *Family Business Review*, vol. 16, núm. 3, pp. 211-219.
- Blumentritt, T. (2006). "The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 19, núm. 1, pp. 65-72.
- Cadbury, A. (2000). *Family Firms and Their Governance*, Egon Zehnder International.
- Clarke, P. (1972). *Small Businesses: How They Survive and Succeed*, David & Charles.
- Corbetta, G. y Montemerlo, D. (1999). "Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium - Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States", *Family Business Review*, vol. 12, núm. 4, pp. 361-374.
- Daily, C. y Dalton, D. (1994). "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1603-1617.
- Donckels, R. y E. Fröhlich (1991). "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from Stratos", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 149-160.
- Forbes, D. P. y Milliken, F. J. (1999). "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups", *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 3, pp. 489-505.
- Gabrielsson, J. y Winlund, H. (2000). "Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Board's Working Style on Board Task Performance", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, núm. 4, pp. 311-330.
- Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991). "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 181-190.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S. y Chen, M. J. (1996). "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's Competitive Moves", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 4, pp. 659-684.
- Hilb, M. (2005). *New Corporate Governance*, Springer Berlin.
- Hilb, M. y Jent, N. (2008). *Diversity Optima Disk*, University of St. Gallen.
- Hillman, A. y Dalziel, T. (2003). "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", *Academy of Management Review*, vol. XXVIII, núm. 3, pp. 383-396.
- Huse, M. (2000). "Board of Directors in SMES: A Review and Research Agenda", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, pp. 271-290.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press.
- Klein, S. (2005) "Strategic Renewal During Succession in Family Firms: How to Benefit from the Succession Process", en P. Poutziouris y L. P. Steier (eds.), *New Frontiers in Family Business Research: The Leadership Challenge*, pp. 196-215.
- Lansberg, I. (1999). *Generation to generation*, Harvard University Press.
- La Porta, R., López-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (1999). "Corporate Ownership around the World", *Journal of Finance*, vol. 54, pp. 471-518.
- Milliken, F. y Martins, L. (1996). "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 402-433.
- Mustakallio, M., Autio, E. y Zahra, S. (2002). "Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making", *Family Business Review*, vol. XV, núm. 3, pp. 205-222.
- Nash, J. M. (1988). "Boards of Privately Held Companies: Their Responsibilities and Structure", *Family Business Review*, vol. 1, núm. 3, pp. 263-269.
- Pearce, J. y Zahra, S. (1992). "Board Composition From a Strategic Contingency Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 411-436.
- Pettigrew, A. (1992). "On Studying Managerial Elites", *Strategic Management Journal*, vol. 13 (número especial), pp. 163-182.
- Pieper, T., Klein, S. y Jaskiewicz, P. (2008). "The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition – Evidence from Family-Influenced Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, núm. 3, pp. 372-394.
- Rindova, V. (1999). "What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 36, pp. 953-975.
- Wade-Benzoni, K. (2002). "A Golden Rule over Time Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 5, pp. 1011-1028.
- Ward, J. L. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, San Francisco, California, Jossey-Bass Publishers.
- Ward, J. L. y Handy, J. L. (1988). "A Survey of Board Practices", *Family Business Review*, vol. 1, núm. 3, pp. 289-308.
- Whisler, T. L. (1988). "The Role of the Board in the Threshold Firm", *Family Business Review*, vol. 1, núm. 3, pp. 309-312.

## Preguntas

1. ¿Qué debe hacer Michel?
2. ¿Es Michel la persona adecuada para dirigir algún tipo de cambio?
3. ¿La motivación para el cambio debe venir del consejo de administración?
4. ¿Debió Michel haber reaccionado antes?
5. ¿Qué habría hecho usted en lugar de Michel?

## Estudio de caso

### Muebles “La Ligne”

La Ligne es actualmente el tercer fabricante de muebles más importante del país. La empresa fue fundada en 1955 por François Chartrand, un emprendedor de reconocido prestigio. Poco a poco comenzó a comercializar muebles con diseños vanguardistas y fácilmente reconocibles e identificables en el mercado por su marca. Podría decirse que sus muebles eran un reflejo de su persona. La inmensa popularidad de sus muebles rápidamente convirtió a La Ligne en un líder del mercado. François fue el precursor de una nueva tendencia de mobiliario que logró diseñar y fabricar él mismo, y cuyos diseños se exportan actualmente a todo el mundo.

François transmitió este sentido de la pasión por el arte de crear a su hijo Michel. Como es evidente, Michel está muy orgulloso y satisfecho de la imagen y reputación de su familia, no sólo en el campo profesional, sino también en el social. La familia Chartrand, además de ser una gran familia empresaria, contribuye activamente en varias obras benéficas de la región, por lo que es muy querida y admirada por toda la comunidad.

La Ligne no sólo comercializa diseños propios, sino que cuenta con un destacado grupo de asesores internacionales en temas de estética, tendencias sociales y ocio, lo que hace que sus productos siempre se vayan adaptando a los cambios de tendencias de la sociedad. Incluso en muchos casos, La Ligne marca la tendencia a seguir. Este enfoque tan global diferencia a la La Ligne de otros fabricantes de muebles del país.

Michel, actual presidente del consejo de administración, estuvo al lado de su padre desde muy temprana edad y se unió al equipo directivo en 1980. Desde entonces, contribuyó considerablemente a convertir el sueño de su padre en realidad. A lo largo de los años, ha dirigido La Ligne con vistas a desarrollar una amplia oferta de diseños de muebles, los cuales actualmente gozan de gran aceptación en el mercado internacional. Para lograr esto, La Ligne ha tenido que solidificar el negocio existente y luego expandirlo con gran fuerza.

En la actualidad, Michel no sólo es el presidente del consejo de administración, sino también el director ejecutivo de la empresa. Él heredó de su padre François el amor por los objetos bien hechos, por la dedicación al trabajo y por las relaciones personales. Por este motivo, Michel acostumbra rodearse de sus allegados al tomar decisiones importantes. Como ellos le ayudan con frecuencia, Michel les ofreció una posición en el consejo de administración.

En sus más de 50 años de vida, La Ligne ha pasado por varias etapas. Si bien muchas de éstas fueron exitosas, no han sido fáciles y han puesto la capacidad de Michel y de su consejo de administración a prueba en repetidas ocasiones. No son pocos los momentos en que Michel se encuentra muy solo y sin mucha ayuda al frente de un negocio cada vez más grande y con enormes riesgos.

En la actualidad, debido a una fuerte competencia, costos cada vez más altos y un gran retroceso del consumo mundial de bienes exclusivos, La Ligne debe afrontar una gran reestructuración de su modelo de negocio.





## *Estudio de caso* (continuación)

Michel se enfrenta a un desafío muy importante. Si bien él es bastante experimentado, el modelo de negocio que funcionó durante tantos años, en la actualidad resulta obsoleto. Su consejo de administración, al estar constituido por miembros tan satisfechos con el éxito de la empresa durante largo tiempo, ha perdido contacto con la realidad empresarial actual y, por lo tanto, está completamente desactualizado.

La Ligne se encuentra en una situación muy delicada y tiene que tomar decisiones muy importantes en el corto plazo. Ni Michel ni el consejo de administración están acostumbrados a hacer algo así. El equipo directivo de Michel espera las instrucciones de él para actuar.

Michel no sabe qué hacer. Por otra parte, los mejores directivos de La Ligne abandonaron la empresa.

# PARTIE VI

# PARTE VI

## Desarrollo: Innovación, cambio y crecimiento



- Capítulo 29** Desarrollo de las PYMES
- Capítulo 30** Cultivar la creatividad y administrar la innovación en las PYMES
- Capítulo 31** El cambio organizacional en las PYMES: Una propuesta práctica de diagnóstico y gestión
- Capítulo 32** PYMES y desarrollo sostenible

# Capítulo 29

# Capítulo 29

## Desarrollo de las PYMES

PIERRE ANDRÉ JULIEN

*Universidad de Quebec  
en Trois-Rivières (UQTR), Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Familiarizarse con la idea de que la empresa forma parte de un conjunto del cual es indisoluble.
- Comprender que el desarrollo de las PYMES se debe a un gran número de actores y a una variedad de factores internos y externos.
- Entender que el emprendedor recibe la influencia de varios antecedentes, los cuales explican su forma de actuar y de ver.
- Concebir a la organización y su desarrollo como una combinación de recursos y competencias que conducen a la distinción de sus productos en el mercado.
- Entender la importancia del medio, por la contribución que hace a la empresa, incluyendo sus recursos; comprender también que la empresa debe ofrecer al medio algo a cambio.

El desarrollo de cualquier empresa depende de varios factores, y no puede disociarse de su capacidad de competencia frente a otras compañías, entre las cuales se incluyen las de los países extranjeros. En los albores del siglo XXI, marcado por la globalización, ¿cómo podríamos ignorar a China e India, donde los trabajadores reciben remuneraciones vergonzosas en comparación con los de algunas ciudades estadounidenses, tal y como ocurría, según el filósofo y economista Adam Smith, con los obreros de Inglaterra en el siglo XVIII? A continuación presentamos los factores determinantes del desarrollo:

- La calidad de la dirección y de su estrategia, un factor que no puede aislarse de los siguientes.
- La calidad del personal y de los participantes externos.
- Las materias primas, los equipos y los servicios suministrados por las empresas colaboradoras y el medio, y la capacidad que tiene la firma para transformarlos en productos de mercado.
- La evolución de los gustos de los clientes, la tecnología, la coyuntura económica y la presión de la competencia.
- La capacidad de encontrar, clasificar, analizar y transformar la información interna y externa (suministrada por distintas redes) para integrarla en sus actividades, en caso de que la empresa no haya logrado detectar esa información o anticiparse a ella mediante la innovación.
- El tiempo.<sup>1</sup>

De este modo, a pesar de que una firma ofrezca los mejores productos a precios más que competitivos, si disminuye la calidad de los materiales que compra, si sus equipos se vuelven obsoletos, si sus distribuidores tardan en entregar sus productos, o incluso si los comerciantes no le otorgan toda la atención necesaria, la empresa terminará por cerrar. De igual modo, a pesar de que un futuro emprendedor tenga una idea excelente para iniciar un negocio, si los empleados calificados, los equipos y los lugares adecuados para las instalaciones escasean en la región, si los inversionistas informales no creen en su idea o en su capacidad de ponerla en práctica y administrarla, el emprendedor no podrá echar a andar su proyecto.

El desarrollo de cualquier empresa depende no sólo de la calidad de la dirección y de su *organización*, sino también de un *medio* que le sea favorable. Este medio debe estar en condiciones de ofrecerle diversos recursos, pero también debe ofrecerle facilidades que le ayuden a superar los principales obstáculos inherentes a cualquier economía, es decir, la incertidumbre y la ambigüedad<sup>2</sup> de la información. ¿La idea es original? ¿Será adoptada por los consumidores? ¿Los precios serán convenientes? ¿Un competidor tiene una nueva idea más eficaz? Y así sucesivamente.

<sup>1</sup>Para entender adecuadamente la importancia del tiempo, basta con consultar la etimología de la palabra *oportunidad* (esto es, *oportunidad de negocios*) y relacionarla con su adjetivo *oportuno*, que implica la idea de “ni demasiado pronto ni demasiado tarde” o “a tiempo”.

<sup>2</sup>La *incertidumbre* es la medida de la ignorancia; se caracteriza por la ausencia de respuestas a preguntas planteadas que permitan actuar con un mínimo de riesgos; disminuye gracias a la información adicional obtenida. En cuanto a la *ambigüedad*, se refiere a la polisemia, y por lo tanto, a una gran cantidad de información que tiene varios significados; por lo tanto, puede dar lugar a confusión.



## Antecedentes, características y apoyos del emprendedor

Cualquier empresa surge de la iniciativa de uno o varios individuos<sup>3</sup> atentos, con perseverancia, sentido de la organización y también con suerte (Gilder, 1985). Por lo general, con el término de retroacción,<sup>4</sup> podemos explicar por qué esos individuos decidieron actuar (a veces de forma rápida, pero con más frecuencia después de reflexionar), aprendiendo y experimentando en la cochera o en el sótano de su casa, ya sea por su cuenta o con la ayuda de sus amigos, y para un mercado específico.

Si queremos entender a los emprendedores, hay que conocer sus antecedentes, analizar sus disposiciones heredadas del medio familiar, sus relaciones de amistad y varios aprendizajes adquiridos tanto en la escuela como en los medios de trabajo. Ahí encontraremos la fuente de las ideas y los modelos de los emprendedores, procedentes de discusiones familiares o de experiencias laborales, que les ofrecerán las claves para iniciar y administrar su negocio.

Entre tales antecedentes se destacan tres tipos de influencias, ya sean positivas o negativas:

1. Las influencias *afectivas*, que respaldan las motivaciones para emprender con perseverancia el proyecto.
2. Las influencias *simbólicas*, que aportan distintas habilidades para detectar un buen negocio, y la confianza para mantener el entusiasmo.
3. Las influencias *sociológicas*, que ofrecen los contactos necesarios para elaborar el proyecto, hacer que madure y desarrollarlo a continuación.

Veamos un ejemplo.

Un joven emprendedor recordaba que su infancia había estado colmada de malas influencias que le incitaban a robar automóviles y a obtener otros pequeños botines, hasta que un amigo de su padre se encargó de él. Éste le fue ayudando poco a poco a canalizar su energía en actividades más gratificantes y que respetaban la ley. Cuando tenía 21 años, después de haber sufrido esta vez el robo de su propio automóvil, se lanzó al mundo de los negocios junto con algunos socios, al descubrir el principio del antirrobo en los teléfonos móviles para asegurar mejor los vehículos. Por último, se separó de sus socios para crear su propia compañía que, desde entonces, es muy próspera.

Podemos encontrar todo tipo de emprendedores. Hay muy pocos emprendedores *aventureros* que pueden llegar a revolucionar un sector (OCDE, 2003); éstos representan menos del 1% del total. El segundo tipo, constituido por los emprendedores *de valorización*, se refiere a aquellos que inician su empresa a partir de una innovación de productos o procesos, y que crean un importante valor nuevo en el mercado; éstos representan entre el 5 y el 25% del

---

<sup>3</sup>La creación de una empresa por más de un individuo registra un claro crecimiento; uno de los colaboradores cuenta con las cualidades de un buen gerente, mientras que otro será más innovador, el tercero actuará más como vendedor, y así sucesivamente; pero todos ellos están convencidos de la imprescindible necesidad del buen entendimiento y de la clara distribución de las tareas entre los miembros del equipo de dirección.

<sup>4</sup>Es casi imposible prever si alguien va a terminar por incursionar en el mundo de los negocios: tan sólo lo sabemos una vez que lo ha hecho, lo cual desacredita a la escuela de las características del emprendedor. Por una parte, esas famosas características se encuentran en muchos individuos a quienes no podemos calificar como emprendedores; también incluyen sus fallas, las cuales terminarán a menudo por conducir al cierre de la empresa. Por otra parte, esas características varían en función del tipo de empresa. Por ejemplo, el dueño de una tienda de comestibles no necesita contar con las mismas cualidades que el de una PYME dentro del campo de la biótica o la nanotecnología; además, esas características evolucionan sistemáticamente a medida que se desarrolla la empresa.

total, en función de las regiones. En cuanto a los demás, que constituyen más del 70% de los casos, son emprendedores *de reproducción*, ya que crean poco valor nuevo y se diferencian escasamente de la otra categoría de emprendedores, llamados *de imitación*. Estos últimos aportan aún menos cambios que los anteriores, pero se transforman mucho al pasar, por ejemplo, de un trabajo insatisfactorio a la creación de una empresa que puede llegar a competir con la de un antiguo empleador (Bruyat y Julien, 2001). He aquí un ejemplo.

Una joven emprendedora, que antes trabajaba como ejecutiva en una gran firma de asesoría en administración de recursos humanos, explicaba que había soñado varias veces con iniciar su propio negocio, pero que se había detenido por miedo a lo desconocido. No obstante, la idea llegó a realizarse, provocándole pesadillas cada noche. Sin embargo, al día siguiente del inicio de actividades, las pesadillas desaparecieron súbitamente: se convirtió en otra persona, exclusivamente preocupada por el éxito de su aventura.

## ■ Eficacia de la organización

El éxito exige el establecimiento y el desarrollo de una organización eficaz. La organización, ante todo, es la prolongación y la concretización del esfuerzo del emprendedor por adueñarse de una parte del mercado. La organización se separa de él poco a poco, a medida que los participantes internos y externos (la familia,<sup>5</sup> los empleados, los inversionistas, los proveedores, los vendedores de equipos, los distribuidores, los clientes, los subcontratistas, etcétera) interfieren entre sí.

De este modo, la organización se convierte en un sistema de relaciones sociales, pero, sobre todo, en una combinación de recursos y competencias que explican sus destrezas y sus conocimientos particulares, a la que llamamos su *oficio*.<sup>6</sup> Este oficio es el que le ofrece ventajas competitivas y la diferenciación en su mercado; además, garantiza su desarrollo.

Tal enfoque del desarrollo fue planteado inicialmente por Tilton-Penrose (1963), y luego por Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990) y otros más, en reacción a las tesis del economista Michael Porter. Según estos autores, las ventajas competitivas de una empresa se derivan de la *combinación* de recursos, principalmente tecnológicos, pero sobre todo de los recursos inmateriales o intangibles. Las relaciones internas y externas de la organización forman la base para que ésta pueda responder de forma particular al mercado. Veamos dos ejemplos.

El dueño de una pescadería que observaba la construcción de un supermercado frente a su comercio, temía la quiebra de su negocio. Le aconsejaron trabajar para mejorar la calidad y la variedad de sus productos, y esforzarse por dar mejores consejos a sus clientes. Durante dos años, el dueño del negocio enfrentó tiempos difíciles. Luego, sus ventas empezaron a aumentar y terminaron triplicándose unos años más tarde. Una gran parte de la clientela de la gran área fue acudiendo poco a poco a su pescadería.

Las librerías del barrio constituyen otro ejemplo de diferenciación centrada en el oficio distintivo. Consiguen competir con las grandes cadenas mediante la información clara y

<sup>5</sup>Véase, por ejemplo, el papel de la familia en la definición de la estrategia de un gran número de PYMES (Callock y Ward, 2001), o incluso la importante influencia de los grandes clientes en la compra de nuevos equipos o de la adopción de nuevas prácticas comerciales por parte de los subcontratistas (Julien, Raymond, Jacob y Abdul-Nour, 2003).

<sup>6</sup>Este oficio constituye la base de la diferenciación de todas las empresas pequeñas artesanales (Pacitto y Julien, 2006).

personalizada que ofrecen a los clientes y lectores indecisos. De este modo, en la sección de literatura juvenil, un buen librero podrá tener en cuenta no sólo la edad y las experiencias de lectura del niño cuando le sugiera un libro, sino también, el ritmo de su desarrollo. Éste es un servicio de asesoría que los grandes negocios son incapaces de ofrecer.

Las ventajas competitivas que apoyan el desarrollo de la empresa no proceden de los recursos y las competencias en sí mismos, sino de:

- la *combinación* de los recursos y las competencias;
- la *administración particular* de esta combinación;
- la *interacción* de los elementos de la combinación, lo cual conduce a la eficacia;
- la *innovación* que resulta de ello;
- la *personalización* de la empresa que obtiene una *inteligencia organizacional* frente a sus competidores, inteligencia que le permite responder de forma diferente a las necesidades de los clientes.

Las competencias generan una sinergia que crea un valor agregado particular para el mercado (Torkkeli y Tuominen, 2002). La combinación o la acumulación de competencias incluye las relaciones personales y otras relaciones de fidelidad con los proveedores y los distribuidores, con los clientes y las demás empresas, tanto hacia arriba como hacia abajo de la cadena de producción. Estas ventajas son cada vez más difíciles de imitar por parte de los competidores, ya que reúnen intercambios complejos de destrezas y conocimientos entre varias organizaciones (Torrès, 2003; Foss, 1999).

Rouse y Daellenbach (1999) dan el ejemplo de los conductores de camiones de distribución de una empresa, quienes suelen desarrollar relaciones privilegiadas con los clientes y, de este modo, garantizan a su empresa una ventaja respecto a sus competidores.

Por lo tanto, esta combinación no es óptima en sí misma, y no existe una única forma adecuada para desarrollarla a mediano plazo. Cada empresa debe encontrar su forma adecuada de actuar según su mercado y su industria (Barth, 2003). La combinación que cada una teje poco a poco particulariza, por ejemplo, su tecnología y crea rutinas específicas que le permiten destacarse.

## ■ Dinámica del medio

Las ventajas estratégicas de la empresa no se limitan, por lo tanto, a las capacidades internas. Son facilitadas por la aportación de las demás empresas, pero también, por el dinamismo del medio socioeconómico<sup>7</sup> de la propia compañía. Así pues, este medio desempeña un papel clave al poner a su disposición los recursos básicos, como los trabajadores especializados, las fuentes financieras (principalmente el capital de proximidad<sup>8</sup>), los centros de investigación y de evaluación, los servicios jurídicos, la ayuda gubernamental, etcétera. Además, el medio contribuye al desarrollo de la información en las redes con señales fuertes y, principalmente,

<sup>7</sup>El *medio* constituye una agrupación de actores regionales que se basa en conocimientos y destrezas compartidas; incluye tanto las instituciones públicas (institutos, universidades, consejos regionales de desarrollo), como los clubes de negocios, los restaurantes para reunirse con los clientes, los cines, el teatro para relajarse, etcétera.

<sup>8</sup>Es lo que en inglés se designa como *angel capital*, probablemente en relación con la idea de los *ángeles de la guarda*, y que añade una contribución al financiamiento: consejos, seguimientos y recomendaciones para la obtención de recursos complementarios necesarios. Los emprendedores acuden a estas fuentes para obtener los recursos complementarios indispensables para el éxito de su empresa.

con señales débiles<sup>9</sup> (Julien, Lachance y Morin, 2004) al conectar a los actores, reducir los costos de transacción<sup>10</sup> y apoyar las oportunidades favorables, al igual que las buenas ideas, lo que estimula la innovación y el cambio tecnológico.

Por otra parte, el medio constituye un espacio más o menos dinámico de valorización del espíritu emprendedor; ofrece modelos de empresas a seguir, la posibilidad de movilización de recursos, y lugares para establecer contactos más o menos formales entre sus distintos actores y para entablar relaciones con medios externos. Por último, reduce la incertidumbre y la ambigüedad, facilitando o no la multiplicación, la distinción de las firmas y, por consiguiente, su desarrollo.

El medio genera capital social, el cual facilita la obtención de recursos, al conformar la reputación<sup>11</sup> y, por lo tanto, elementos de confianza (directa o indirecta, por recomendación) para apoyar el desarrollo (Bourdieu, 1980; Lin, 1999). El medio incluye las normas o reglas, ya sean explícitas o tácitas, que guardan relación con los ámbitos jurídico, político y económico; también incluye los convenios o incluso la ideología que marca el dinamismo regional y que explica la presencia, o la ausencia, de una cultura emprendedora vigorosa.<sup>12</sup>

El medio ofrece la información valiosa y compartida por un gran número de actores (Darf y Lengel, 1986), una información a menudo compleja, acumulativa y tácita que puede transformarse en una oportunidad favorable y en innovación, ya que da a conocer los recursos que resultan ventajosos. La información valiosa es un elemento esencial del desarrollo de las organizaciones (Weick, 1979; Choo, 1998).

El hecho de compartir esta información valiosa se ve facilitado por las redes. Ante todo, las redes son *diseminadoras y amplificadoras* de información para las empresas. Su papel consiste en recabar, clasificar y adaptar la información valiosa para sus miembros. Las redes<sup>13</sup> pueden compararse con mallas formadas por decenas de actores más o menos relacionados, quienes gozan de un conocimiento relativo de las necesidades de sus interlocutores y que pueden recopilar y retener la información valiosa, mientras dejan fluir la información corriente, poco pertinente o no pertinente.

Esa información permite a las compañías no sólo conocer con mayor rapidez y comodidad una gran variedad de recursos, sino también, aprovechar las oportunidades antes que las demás, lo que les permite innovar (Ucbasaran, Westhead y Wright, 2001). Un medio dinámico con gran capital social estimula el intercambio de información, multiplicando y enriqueciendo las redes, en especial cuando éstas se encuentran conectadas con otras redes (mediante señales débiles), a menudo ubicadas en el exterior de la región y en la base de innovaciones más radicales (Julien, Lachance y Morin, 2004).

---

<sup>9</sup>Las *señales fuertes* se comprenden fácilmente, ya que son habituales y continuas. Las *señales débiles* deben decodificarse y completarse porque son más nuevas y parciales. Las señales fuertes *confortan* al emprendedor en sus acciones, mientras que algunas señales débiles que éste percibe le permiten evolucionar. Las señales débiles son las que favorecen la innovación, ya que aportan ideas nuevas. “Dios los cría y ellos se juntan”, dice el proverbio, pero para innovar, ¡hay que pensar de otro modo!

<sup>10</sup>Los *costos de transacción* se añaden a los costos de los productos comprados; designan el tiempo dedicado a la búsqueda del mejor producto y del mantenimiento de la calidad. Pese a las fluctuaciones de los precios en el mercado, la mayoría de los compradores permanecen fieles a sus proveedores, ya que resultan ganadores a largo plazo.

<sup>11</sup>La reputación es necesaria para cualquier empresa nueva que cuente con pocos activos; será garantizada con las primeras compras de equipos y materiales de base (en el caso de la empresa manufacturera) o de productos (en el caso de los servicios o del comercio minorista).

<sup>12</sup>La *cultura emprendedora* es el espíritu más o menos compartido en una región que reconoce y estimula la creación de empresas y el cambio.

<sup>13</sup>Ya sea en inglés (*net*), en español (*red*) o en italiano (*rete*), la palabra *red* hace recordar justamente una red de pesca.

Las relaciones entre los emprendedores y el medio de proveedores de capital social y de redes se resumen en la figura 29.1. Esas relaciones estimulan la creación y el desarrollo de las PYMES, pero exigen a cambio que los emprendedores dinamicen su medio, favorezcan la creación de capital social y enriquezcan las redes en un movimiento circular complejo.

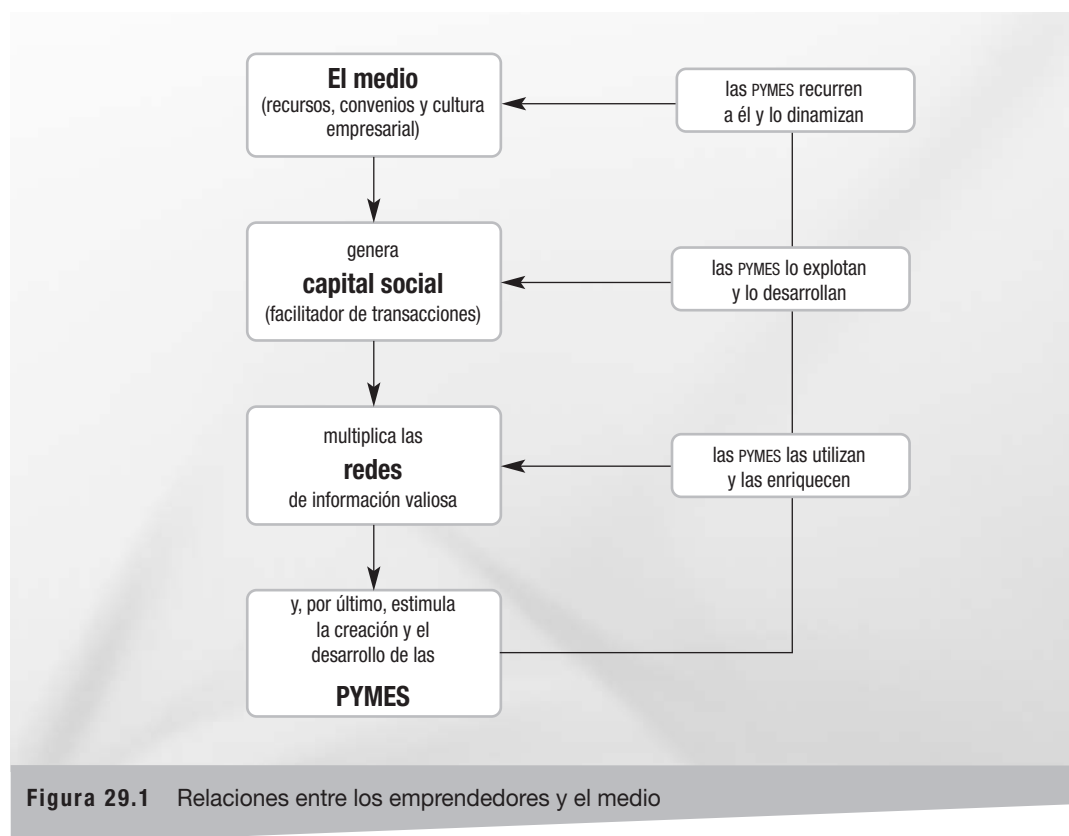


Figura 29.1 Relaciones entre los emprendedores y el medio

**CONCLUSIÓN** En resumen, el desarrollo de las PYMES se debe a la calidad de su dirección, a la riqueza de su organización y, por consiguiente, a su capacidad para responder correctamente a las necesidades de sus clientes, o para anticipar dichas necesidades mediante la innovación. Esta capacidad específica, al igual que la innovación, resulta de la multiplicación de las ideas procedentes de la organización y de sus múltiples contactos con el exterior en redes estimuladas por el medio y facilitadas por el capital social. Este desarrollo supone en particular una capacidad para obtener información valiosa o precompetitiva, la cual permite que la compañía se destaque en relación con sus competidores y, de este modo, pueda mantener o incluso aumentar su participación en su mercado y en otros nuevos, en especial en los mercados internacionales.

## Conceptos clave

- Capital social
  - Ambigüedad
  - Incertidumbre
  - Recursos inmateriales o intangibles
  - Recursos materiales o tangibles
- Emprendedor
  - Antecedentes
  - Influencias
- Información valiosa
- Medio
- Organización
  - Combinación
  - Oficio
- Red
  - Señales débiles
  - Señales fuertes

## RESUMEN

Es posible entender el desarrollo de las compañías limitándose a estudiar los comportamientos de los emprendedores. Asimismo, hay que tener en cuenta las competencias con las que cuenta la organización y la cercanía con el mercado. Debemos entender la forma en la que se suministra la información mediante las redes en el medio y la forma en la que esa información se transforma en innovación, lo que permite lograr la distinción renovada de la empresa. Por otra parte, es necesario analizar la importancia de la cultura empresarial en la región y, por consiguiente, la facilidad más o menos considerable que registrará el emprendedor al obtener los recursos y las competencias necesarios para el desarrollo de la PYME, aquello que el gran economista Alfred Marshall llamaba, en 1890, una “atmósfera industrial” particularmente innovadora.

## Preguntas

1. ¿Por qué considera usted que es más fácil crear y desarrollar empresas en determinadas regiones de Quebec, como la Beauce o el centro de Quebec, o en ciertas regiones de Francia, como las de Ródano-Alpes o Provenza-Costa Azul, mientras que la composición de la población y las estructuras de enseñanza son más o menos las mismas en todos lados? (Para responder esta pregunta, piense en casos similares en su propio país).
2. Varios estudios demuestran que las naciones africanas son tan capaces como las industrializadas para generar emprendedores. Entonces, ¿por qué es tan difícil desarrollar empresas formales en África?
3. Un medio familiar o social que valore profesiones consideradas durante mucho tiempo como prestigiosas, como las de médico, abogado o catedrático en una gran universidad, ¿constituye un obstáculo para los futuros emprendedores?
4. Durante mucho tiempo se han relacionado las innovaciones importantes con uno o dos nombres conocidos. En la actualidad, se sabe que la innovación es un asunto que implica a un gran número de participantes tanto del interior como del exterior de una compañía. ¿Cómo resolver lo que parece ser una paradoja?

## Referencias

- Barth, H. (2003). "Fit Among Strategy, Administrative Mechanism, and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, núm. 2, pp. 133-147.
- Bourdieu, P. (1980). "Le capital social. Notes provisoires", *Actes de la recherche en sciences sociales*, núm. 31, pp. 18-48.
- Bruyat, C. y Julien, P.-A. (2001). "Defining the Field of Research in Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, núm. 2, pp. 17-27.
- Callock, R. S. y Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, MacMillan.
- Choo, C. W. (1998). *The Knowing Organization – How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision*, Nueva York, Oxford University Press.
- Daft, R. L. y Lengel, R. H. (1986). "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural", *Design Management Science*, vol. 32, núm. 5, pp. 554-571.
- Foss, F. (1999). "Networks, Capabilities and Competitive Advantage", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 15, núm. 1, pp. 1-15.
- Gilder, G. (1985). *L'esprit d'entreprise*, París, Fayard.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A., Andriambelolon, E. y Ramangalahy, C. (2004). "Networks, Weak Signals and Technological Innovation Among SMES in the Land-Based Transformation Sector", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, núm. 4, pp. 251-271.
- Julien, P.-A., Lachance, R. y Morin, M. (2004). "Réseautage complexe des entreprises manufacturières performantes en région renaissante", *Géographie, économie et société*, núm. 2, pp. 179-202.
- Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R. y Abdul-Nour, G. (coordinadores) (2003). *L'entreprise réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lin, N. (1999). "Building a Network Theory of Social Capital", *Connexions*, vol. 22, núm. 1, pp. 28-51.
- OCDE (2003). *L'entrepreneur dans l'économie globale: stratégies et politiques*, Taller de trabajo, Budapest, Tema I, por C. Hall, 8 a 10 de septiembre.
- Pacitto, J. C. y Julien, P.-A. (2006). "Le marketing est-il soluble dans les TPE?", *Revue internationale PME*, numéro thématique sur les toutes petites entreprises, vol. 3-4, 2006, pp. 77-110.
- Pralahad, C. K. y Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 41, núm. 3, pp. 79-93.
- Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (1999). "Rethinking Research Methods for the Resources-Based Perspectives: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 4, pp. 487-494.
- Tilton-Penrose, E. (1963). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, París, Hommes et techniques.
- Torrès, O. (2003). "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue française de gestion*, vol. 29, núm. 4, pp. 119-138.
- Torkkeli, M. y Tuominen, M. (2002). "The Contribution of Technology Selection to Core Competencies", *International Journal of Production Economics*, vol. 77, núm. 2, pp. 271-284.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. y Wright, M. (2001). "The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issue", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 25, núm. 4, pp. 57-80.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2a. edición, Reading, Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 1, pp. 99-120.

1. Debido a su alejamiento de los grandes mercados y los grandes centros de investigación, además de sugerirle un traslado, ¿qué recomendaciones daría a la empresa descrita para que mantenga el dinamismo innovador?
2. Una organización participativa y con redes, ¿constituye un elemento clave para respaldar la innovación y la competitividad de una PYME que evoluciona en el mercado internacional?
3. Uno de los problemas de las regiones alejadas de los grandes centros urbanos radica en la contratación de mano de obra especializada y eficaz. ¿Cómo pueden garantizar las PYMES de estas regiones su desarrollo en materia de recursos humanos?
4. El desarrollo de esta firma se basa en tres actividades relativamente distintas (explotación y desarrollo de la turba, equipos de empaquetado, biotecnología de tratamiento del agua). ¿Cómo puede preservar su coherencia y evitar una dispersión que podría perjudicarle a largo plazo?

### De la turba al tratamiento de aguas

Una firma de Rivière-du-Loup (una pequeña ciudad de unos 20,000 habitantes, ubicada en la región de Bas-du-Fleuve de Quebec, a 440 km de Montreal) fue fundada hace más de 50 años con la finalidad de explotar las turberas para el mercado de la horticultura. Poco a poco, la empresa enriqueció la turba con distintos sustratos, principalmente con setas producidas en los biorreactores de su cosecha, para crear un producto más rico, que se adaptara a distintas culturas. Estas iniciativas fueron tan fructíferas que el producto obtenido se convirtió en una marca más o menos genérica en todo el mundo. Para poner en marcha el proyecto, la empresa tuvo que adaptar varios equipos de empaquetado; terminó por desarrollar experiencia en equipos de embolsado y creó una empresa paralela en ese campo. Además, como la turba constituye un producto de filtrado eficaz para el tratamiento del agua, la compañía fue adquiriendo gradualmente experiencia en ese tercer ámbito. De este modo, la empresa, que inicialmente contaba con un centenar de empleados, llegó a tener cuatro fábricas diferentes, con más de 2,000 empleados, un centro de investigación de más de 200 especialistas en distintas ramas, y varias filiales, tanto en Estados Unidos como en Europa. De ser una productora basada en la explotación de recursos naturales, se convirtió en una empresa altamente tecnológica. En la actualidad, su reto consiste en mantener su capacidad de investigación y desarrollo, trabajando conforme al principio de la ingeniería simultánea y ampliando sus colaboraciones con varias instituciones, entre las cuales se incluyen varias universidades.



# Capítulo 30

## Cultivar la creatividad y administrar la innovación en las PYMES

CAMILLE CARRIER

*Instituto de Investigación sobre las PYMES (INRPME)  
Universidad de Quebec en Trois-Rivières, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Conocer y distinguir correctamente los conceptos de creatividad e innovación.
- Ser capaz de explicar la importancia de la creatividad y de la innovación para una PYME.
- Poder identificar las particularidades de la PYME que favorecen la creatividad y la innovación.
- Proponer herramientas o enfoques que estimulen la creatividad de los empleados.
- Poder describir las prácticas organizacionales y los elementos de administración que favorecen la innovación.
- Conocer los retos del espíritu intraempresarial en el contexto de las PYMES.

INTRODUCCIÓN En la actualidad, todos somos testigos de la globalización, que afecta a todos los mercados. Es posible afirmar con certeza que esa tendencia no sólo se mantendrá, sino que aumentará. La liberalización de los mercados implica necesariamente un aumento de la competencia, la cual ha alcanzado un gran poder en muchos sectores industriales. Simultáneamente, el tiempo de vida de los productos y servicios es cada vez más corto, la tecnología se desarrolla a un ritmo desenfrenado, y el cliente, que ahora es el rey, ya no promete su fidelidad a las empresas. En la actualidad, crear una empresa y lograr que crezca constituye un juego a menudo complejo, en el cual los mejores jugadores no son necesariamente los de mayor experiencia, sino aquellos que están dispuestos a olvidar rápidamente las antiguas normas para elaborar otras nuevas.

Tal contexto obliga a todas las empresas —y aún más a las PYMES, cuyos recursos son limitados por norma general— a expandir la fuerza creadora del conjunto de sus empleados. La creatividad se está convirtiendo en el oro negro de las empresas, puesto que la amenaza ya no reside en los recursos tradicionales de los competidores, sino en sus ideas y su imaginación. Esto implica la obligación de innovar en todos los niveles y, además, lograrlo más rápido que los demás. De este modo, los dirigentes de las PYMES no sólo tienen que innovar en cuanto a los productos y servicios, sino que también deben encontrar nuevas formas de contratar y conservar a sus empleados más inteligentes, hacer que participen activamente en el éxito de la empresa, y ofrecerles un entorno de trabajo que les permita explotar al máximo su potencial.

El objetivo de este capítulo consiste en examinar los factores organizacionales y los elementos de administración que los dirigentes de las PYMES pueden reunir para explotar la creatividad de sus empleados y, así, favorecer la innovación en su empresa. Veremos que a pesar de contar con menos recursos humanos y financieros que las grandes empresas, las PYMES gozan de ventajas interesantes.

## ■ Conceptos de creatividad e innovación

Cabe destacar que, por lo general, existe una confusión entre la creatividad y la innovación. Algunas personas, e incluso investigadores en este ámbito, utilizan incorrectamente ambos términos como si fueran sinónimos o casi sinónimos. Sin embargo, no lo son; así que es importante delimitar correctamente la frontera entre ambos.

### Definición de creatividad

Existen varias definiciones de creatividad, pero muchas de ellas no se elaboraron dentro de un contexto organizacional. Cuando pensamos en la creatividad, las primeras características que se nos ocurren son la originalidad, la novedad, y el carácter inédito de una idea, un enfoque, un producto o un concepto. Por lo tanto, podemos afirmar que la *originalidad* es el primer criterio de la creatividad. En la literatura existente sobre el tema, también se añade el concepto de *fluidez*, entendida como aquella característica que hace que las personas creativas, cuando enfrentan un problema determinado, sean capaces de proponer un gran número de soluciones interesantes, sin limitarse a la primera idea que se les ocurra.

Sin embargo, estos dos elementos, por sí solos, no pueden caracterizar a la creatividad en un contexto organizacional o en un contexto de negocios. En efecto, las ideas nuevas u originales que ofrecen los empleados deben permitir que la empresa mejore su producto o las formas de fabricarlo o venderlo. En otras palabras, para que una empresa sea verdaderamente un

centro de creatividad (en cuyo caso hablaremos de creatividad organizacional), las ideas que procedan de ella deben ser potencialmente útiles para la organización. Utilizamos el término *potencialmente*, ya que no es necesario que todas las ideas se pongan en marcha; una idea buena nos conduce a menudo hacia otra idea aún más interesante. Por lo tanto, conservaremos la definición que se presenta a continuación para explicar el significado de la creatividad en un contexto organizacional:

La creatividad es un proceso que conduce a la propuesta o el desarrollo de ideas nuevas y potencialmente útiles para la organización. (Leonard y Swap, 1999)

Con base en esa idea, distintos actores (por ejemplo, los gerentes, los empleados, los proveedores, los clientes, los colaboradores de negocio, etcétera) pueden detectar su utilidad.

Por ello, la creatividad se considera esencialmente un proceso cognitivo que hace que un individuo o un grupo de individuos tengan ideas originales y elaboren nuevas combinaciones. Las ideas son, al mismo tiempo, la materia prima y el producto de la creatividad organizacional.

## Definición de innovación

Al oír el término *innovación*, pensamos de inmediato en el cambio y la novedad. Sin embargo, ¿cuál debe ser la magnitud del cambio para que podamos hablar verdaderamente de innovación? Existen dos grandes corrientes de pensamiento al respecto. Algunos investigadores consideran que el cambio debe ser *radical*, es decir, que debe aportar algo completamente nuevo a un ámbito o a un mercado. Sin embargo, otros afirman que, por el contrario, dicho cambio puede ser una mejora o una adaptación de lo existente, o incluso la aplicación de un elemento conocido en un contexto nuevo.

En las PYMES (así como en muchas empresas grandes), la innovación, a menudo modesta o *gradual*, no está vinculada a un proceso formal de investigación y desarrollo, ya que nace de un conjunto de cambios pequeños o mejoras que se generan en un proceso no lineal. Algunos hablan de un movimiento “turbulento” o “enredado”. De acuerdo con ello, tan sólo una minoría de empresas nuevas nacen a partir de una fuerte innovación, ya que el mercado cuenta con pocos emprendedores aventureros que centren su estrategia principalmente en la innovación. Por lo tanto, nos apegaremos a la siguiente definición para explicar el significado de la innovación en un contexto organizacional:

La innovación es el hecho de que una empresa u organización adopte un cambio con vistas a aumentar su productividad global, responder a nuevas necesidades del mercado o incursionar en nuevos mercados. (Gasse y Carrier, 2004)

Asimismo, debemos tener en mente la idea de que para la PYME, la *innovación global* es la más importante. Según Julien y Marchesnay (1996), la innovación global está formada por un conjunto de pequeñas mejoras, realizadas en múltiples puntos de la cadena de valor, las cuales finalmente consiguen que la estrategia de la empresa resulte difícil de imitar por parte de los competidores.

Con base en lo anterior, podemos afirmar que la creatividad permite generar ideas interesantes, mientras que la innovación es la acción que las convierte en oportunidades de negocio.

## Importancia de la innovación en las pymes

En el momento de definir la innovación en una perspectiva de mejora continua de procesos, procedimientos, bienes y servicios, no es sorprendente ver que la mayoría de las PYMES innoven a gran escala. Sin embargo, al evaluar innovaciones importantes, sobre todo en materia de productos y procedimientos de fabricación, es posible constatar que las PYMES no se quedan

atrás en relación con las empresas grandes. Los estudios demuestran que las empresas más pequeñas innovan a nivel de los procedimientos, mientras que las medianas innovan principalmente en el ámbito de los productos y servicios.

En un estudio realizado acerca de las innovaciones realizadas por cada dólar invertido en investigación y desarrollo, investigadores estadounidenses compararon los resultados de las grandes empresas con los de las PYMES. Los resultados obtenidos no sólo reflejan que las PYMES innovan tanto como las grandes empresas, sino que, además, lo hacen a menor costo. Sin embargo, debemos precisar tales conclusiones, puesto que la importancia relativa de las innovaciones de las PYMES con respecto a las innovaciones de las grandes empresas varía mucho en función del sector. Por ejemplo, las grandes empresas a menudo son más innovadoras que las pequeñas en determinados sectores concentrados, en los sectores de capitales y en sectores de gran publicidad o de fuerte sindicalismo. Sin embargo, las PYMES registran mejores resultados en los sectores inestables.

## Ventajas de la pyme en términos de creatividad e innovación

Gracias a su estructura simple y poco jerarquizada, la PYME constituye un centro en el que las relaciones a menudo son informales. Por consiguiente, los dirigentes identifican fácilmente a los empleados creativos o innovadores; al mismo tiempo, éstos pueden valerse de sus buenas ideas y sus talentos particulares ante los gerentes. Además, distintos estudios demuestran la importancia de la *motivación intrínseca* en cuanto al desarrollo de la creatividad de los empleados. En específico, esto puede significar, por ejemplo, la creación de puestos de trabajo en los que los empleados realicen actividades laborales que disfruten. En una PYME, casi todo el mundo se conoce; por ello, la distribución de las tareas en función de las afinidades resulta fácil.

Por otro lado y en general, las PYMES se acercan a sus mercados y a sus clientes mucho más que las grandes empresas, lo que les permite permanecer más a la escucha de los objetivos y las necesidades de la clientela. Además, la existencia de pocos niveles jerárquicos favorece la toma de decisiones rápidas. Por esa razón, la PYME puede adaptarse rápidamente a los cambios que surgen en el entorno. De este modo, con vistas a poder gozar precisamente de la *flexibilidad* de las pequeñas empresas, muchas compañías grandes se reestructuran en pequeñas unidades.

En las PYMES se registran muy pocos casos en los que los empleados se limitan a tareas muy especializadas, y es muy frecuente que cada uno de ellos participe en los procesos sin preocuparse de la descripción precisa de sus actividades. Siguiendo en la misma línea, es más fácil variar la composición de los equipos de trabajo en una PYME que en una empresa grande, en función de la naturaleza de los problemas que se deben resolver o de los retos que hay que enfrentar.

Es muy poco frecuente que la creatividad y la innovación que a menudo resultan de dichas condiciones nazcan de forma aislada. Por el contrario, las ideas deben circular y confrontarse, al tiempo que los individuos y los grupos deben saber adoptarlas, separarse de las mismas e intercambiarlas.

Debido a todos los factores anteriores, los dirigentes de las PYMES pueden aprovechar las siguientes ventajas para favorecer la innovación:

- la estructura sencilla de la empresa
- un entorno agradable
- el intercambio de ideas
- la cercanía con los clientes
- la posibilidad de variar y enriquecer los equipos.

## Estímulo de la creatividad de los empleados

Las empresas deben centrarse cada vez más en el principio de la *inteligencia agregada*, utilizando al máximo los conocimientos, la inteligencia y la imaginación de sus empleados. Esta práctica ha hecho que muchas compañías utilicen distintas herramientas o programas para motivar a sus empleados a que propongan ideas que puedan mejorar los procedimientos de la empresa, así como los productos y servicios que ofrece.

### Programas de sugerencias

El programa de sugerencias es la herramienta más conocida. Su objetivo es despertar la creatividad de *todos* los empleados, independientemente de su nivel jerárquico o de su puesto en la organización. Los responsables del programa explican a los empleados el modo de presentar sus ideas a la dirección, prevén modalidades de evaluación y recompensan las mejores sugerencias. En principio, las grandes empresas cuentan con más recursos que las pequeñas para implantar dichos programas; sin embargo, las PYMES las imitan cada vez más y utilizan este medio para estimular la generación de ideas. Por lo general, las ideas que los empleados presentan en el marco de tales programas se evalúan a partir de dos preguntas:

1. ¿La idea permite ahorrar?
2. ¿La idea permite mejorar la productividad o las utilidades de la empresa, sus procesos o condiciones laborales, o algún otro elemento importante para su éxito?

Un comité se encarga de evaluar el conjunto de las sugerencias y de determinar aquellas que merecen una recompensa. La composición del comité puede variar, aunque es preferible que ningún superior participe en la evaluación de una idea presentada por uno de sus subordinados. Es cierto que algunos gerentes podrían sentirse amenazados por el hecho de que un empleado de nivel inferior presente una idea que debería haber surgido de ellos. En otros casos, el superior no acepta de buen grado que su empleado no le haya propuesto su idea antes de comunicarla a los demás.

Asimismo, cabe subrayar la importancia de la evaluación frecuente de las sugerencias. Si un empleado presenta una idea y ésta se evalúa luego de seis meses, el empleado pensará que su contribución tiene poca importancia para la organización. Además, es posible que para entonces las ideas ya no sean pertinentes, pues la situación o el entorno quizás hayan cambiado.

En un estudio que el autor de este capítulo realizó en Quebec sobre el funcionamiento y los resultados de los programas de sugerencias (Carrier, 1999), se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las empresas (más del 70%) que habían instaurado programas de sugerencias registraron una gran participación de los empleados, muy superior a sus expectativas.
- El número de ideas presentadas cada año oscilaba entre 10 y 40 en las empresas más pequeñas, y entre 50 y 300 en las más grandes.
- Más del 30% de las ideas se consideraron favorables y fueron recompensadas.
- Cerca del 75% de las ideas presentadas permitieron realizar una mejora en los procesos de producción.

Analicemos un caso contundente. Gracias a las buenas ideas que los empleados presentaron mediante el programa de sugerencias, los dirigentes de una PYME manufacturera mejoraron la seguridad en el trabajo y redujeron las primas abonadas a la Comisión de Salud y Seguridad Laboral de Quebec (CSST, por las siglas de *Commission de la santé et de la sécurité du travail*) en cerca de 200,000 dólares canadienses en tan sólo dos años (Carrier, 1999).

Sin embargo, además de los elementos observables, el estudio también reflejó importantes diferencias entre las PYMES y las grandes empresas, en cuanto a la intención de los dirigentes

y la percepción de los empleados. En primer término, los dirigentes de las PYMES instauran dichos programas sobre todo para favorecer la participación y el sentimiento de pertenencia al grupo por parte de sus empleados, a diferencia de los dirigentes de las grandes empresas, quienes parecen interesarse más por las posibilidades de ahorro. Por ello, la percepción y la motivación de los empleados pueden no ser las mismas.

Las recompensas financieras (que adoptan por lo general la forma de primas) son mucho menos importantes en las PYMES (entre \$50 y \$100) que en las grandes empresas (entre \$500 y \$10,000). A pesar de todo, los resultados obtenidos son muy interesantes en ambos casos. Incluso podemos afirmar que en función de la inversión realizada por las PYMES con respecto a sus utilidades, los programas de sugerencias son más rentables en éstas que en las grandes empresas. Así pues, una prima importante no genera necesariamente ideas excepcionales, y las personas creativas no están motivadas ante todo por factores extrínsecos, sino sobre todo por el placer de hacer una contribución y por un sentimiento de realización personal (Amabile, 1997).

Por otra parte, también se utilizan mecanismos de reconocimiento simbólico tanto en las grandes empresas como en las PYMES. Ese reconocimiento simbólico adopta distintas formas: ceremonias o fiestas en las que los dirigentes subrayan la aportación de los creadores, la promoción de las buenas ideas y de sus autores en el diario de la empresa, la inclusión en una lista de honor, etcétera. En las PYMES, el hecho de rendir homenaje a los empleados creativos puede tener un efecto particularmente movilizador. Como casi todo el mundo se conoce, los modelos positivos en los cuales se pueden identificar los empleados fácilmente ejercen una influencia importante sobre ellos. Por ejemplo, el empleado de una PYME que presencia el homenaje que se rinde a uno de sus colegas tal vez piense: “La próxima vez, quizás me toque a mí”.

## Técnicas de creatividad

Para lograr que las personas cambien su manera de pensar habitual y para organizar sesiones de creación de ideas fértiles, existen técnicas de creatividad que resultan útiles.<sup>1</sup> El objetivo de este capítulo no es describir los principios y las modalidades de funcionamiento de esas técnicas;<sup>2</sup> sin embargo, vale la pena enunciar algunos principios generales en cuanto a su uso.

### IMPORTANCIA DE LA COMPOSICIÓN DEL GRUPO

En función de la cuestión o del problema que se deba resolver, es importante identificar a las personas que podrían brindar ayuda. De acuerdo con los distintos tipos de problemas, se necesitarán distintos tipos de grupos (Boone y Hollingsworth, 1990). Sin embargo, no siempre es necesario que los participantes de una sesión de creación de ideas sean expertos en la materia. Por el contrario, en muchos casos, los individuos sin experiencia en el tema tratado, y que ignoran aquello que se hace o se deja de hacer en un determinado campo, proponen soluciones inesperadas y pertinentes.

### IMPORTANCIA DE UN ANIMADOR

Una sesión de creación de ideas no se improvisa; debe estar dirigida por un animador con experiencia que conozca bien la técnica de creatividad utilizada. El animador sabe cómo preparar al grupo y ponerlo en acción, cómo incitar a los participantes para que expresen sus ideas, cómo reanimar las energías y cambiar de enfoque cuando la sesión no dé los resultados deseados.

<sup>1</sup>Fustier y Fustier (2001) presentan muchas de estas técnicas y sus modos de uso.

<sup>2</sup>El lector interesado en conocer determinadas técnicas de creatividad recomendables en un contexto organizacional, puede consultar el capítulo 2 de Carrier (1997), titulado “Cómo sembrar el germen de la creatividad”.

## EVITAR SESIONES PUNTUALES

Pese a la creencia generalizada, es muy raro que las buenas ideas surjan en el mismo momento en el que se activa el proceso para que nazcan. La creatividad es un proceso que comprende distintas etapas. De este modo, antes de la iluminación (el ¡*Eureka!* de Arquímedes) se registra por lo general un periodo de preparación y de *incubación* (Paulus y Yang, 2000). Lo más frecuente es que una buena idea conduzca a otra, y así sucesivamente. Por lo tanto, es preferible organizar dos sesiones de creación de ideas sobre un mismo asunto, dejando varios días entre ambas para facilitar la incubación y un enriquecimiento de las primeras ideas que surjan.

## Prácticas organizacionales que favorecen la innovación

Es evidente que las ideas creativas a menudo conducen a innovaciones interesantes. No obstante, se requieren varios elementos para que las buenas ideas se materialicen. En esta sección se presenta una serie de prácticas que permiten que una PYME sea innovadora.

### Instauración de una cultura organizacional favorable

Sin duda, el medio en el que evolucionan a diario los individuos y los grupos ejerce una influencia determinante en el modo en el que éstos perciben el valor, así como en el grado de importancia que sus dirigentes conceden a la innovación. Por ello, es necesario que los dirigentes de las PYMES implanten una *cultura organizacional* que favorezca el cambio, motive la asunción de riesgos, tolere los errores y fracasos, y valore a los individuos que saben transformarlos en oportunidades de aprendizaje. Por definición, innovar implica *asumir riesgos*.

Además, esta cultura debe dar preferencia a la colaboración por encima de la competencia entre los individuos, ya que la innovación es esencialmente un proceso colectivo. De hecho, el mito del innovador presentado como un héroe solitario a menudo se cuestiona: para que una idea se materialice, es necesario obtener la sinergia de los esfuerzos y establecer una colaboración entre individuos con experiencias y talentos distintos.

### Capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos

La inteligencia de las personas se encuentra en la raíz y el corazón de la innovación. Sin embargo, la inteligencia, por muy aguda que sea, debe estar acompañada de materiales adecuados y de buenas herramientas. Por ello, los conocimientos y la experiencia constituyen elementos esenciales para innovar, ya que es imposible crear a partir de la nada. La gran mayoría de las innovaciones son adaptaciones o asociaciones nuevas de elementos, técnicas o enfoques que ya existen.

A medida que se desarrollan los conocimientos y las tecnologías, no basta con contratar a empleados bien capacitados, ya que los conocimientos se vuelven obsoletos rápidamente. Los dirigentes de las PYMES deben preocuparse de manera constante por la capacitación y el perfeccionamiento de sus empleados. Por lo tanto, deben considerar que los costos vinculados al perfeccionamiento son una inversión y no un gasto. Además, una gran parte de esos costos ofrecen determinadas exenciones fiscales interesantes en muchos países.

## Información y explotación de las redes con señales débiles

Según Julien y Carrier (2005), la información es un elemento volátil y subjetivo, carente de valor a menos que se le dé un tratamiento para que adquiera sentido; además, es posible que se almacene incorrectamente. Para que pueda dar lugar a la innovación, la información no sólo debe ser oportuna, sino que también debe suministrar indicios de su valor y de las fuentes complementarias que permiten hacerla menos parcial y enriquecerla. Muchos estudios demuestran que los dirigentes de las PYMES tienden a utilizar, antes que nada, fuentes de información personales (vinculadas a sus propias redes de conocimiento o de colaboradores). Para ellos, la credibilidad de la información procedente de tales fuentes es indiscutible. A estas redes de información se las llama “redes de señales fuertes”.

Sin embargo, muchos estudios recientes reflejan que la información que verdaderamente conduce a la innovación procede, la mayoría de las veces, de “redes de señales débiles” (Hansen, 1999). Los centros de investigación, las universidades, así como las asociaciones técnicas y profesionales muy especializadas, son algunos ejemplos de organismos que componen este tipo de redes. Se ha constatado que los dirigentes de las PYMES más innovadoras salen de su universo familiar para establecer relaciones privilegiadas con ese tipo de organismos. Así pues, sus redes personales de información les ayudan a integrar, interpretar y transformar mejor la información que recopilan.

## Vigilancia y apertura al exterior

Los dirigentes de las PYMES que innovan saben que las ideas constituyen la materia prima de la innovación. Por esa razón, analizan su entorno regularmente, si no es que de manera continua, para estar al día acerca de las nuevas tecnologías, las últimas tendencias, las prácticas de sus competidores y los cambios en las necesidades actuales o futuras de sus clientes.<sup>3</sup> En función del sector o del tipo de producto o servicio que ofrecen, determinados dirigentes harán hincapié en la vigilancia tecnológica, otros lo harán en la vigilancia comercial, y otros tienen objetivos prospectivos de mayor alcance.

En las PYMES, la vigilancia constituye un proceso iterativo y acumulativo que abarca las siguientes etapas:

1. Acumular, clasificar y ordenar la información (que a menudo se encuentra desordenada en esta etapa).
2. Analizar la información y darle sentido.
3. Comunicar la información y compartirla con los colaboradores y empleados clave.
4. Saber utilizar la información en el momento oportuno (ni demasiado pronto ni demasiado tarde).

Por otro lado, es importante que los empleados clave puedan nutrirse de lo que ocurre fuera de la empresa. Se ha demostrado que si los empleados tienen la oportunidad de participar en conferencias, congresos científicos o comerciales, ferias, exposiciones nacionales o internacionales y en diversas asociaciones también podrán identificar oportunidades de negocio beneficiosas y originales o nuevas técnicas. Por lo tanto, habrá que considerar como una inversión los gastos relacionados con estas actividades.

## Creación de un entorno de trabajo estimulante

Para crear e innovar, los empleados necesitan aire y espacio. Por consiguiente, los dirigentes deben dar tiempo a sus empleados para pensar, probar, experimentar y afinar. Más específica-

<sup>3</sup>Carrier, Cossette y Verstraete (2000) desarrollaron un método creativo para ayudar a las PYMES a realizar la prospección.



mente, deben concederles una gran libertad. En este contexto, un modo de supervisión basado en la confianza, el apoyo y la motivación constituye un poderoso medio para expandir la energía creadora de los empleados. No olvidemos que es imposible innovar a partir de la nada. Los individuos o los grupos que gozan el hecho de innovar y que poseen las capacidades para ello deben contar con suficientes recursos para llevar a cabo sus proyectos. Tal vez se trate de tiempo, recursos financieros, recursos materiales, acceso a auditorías externas, etcétera.

## ▼ Innovación y espíritu intraemprendedor

Hasta ahora, nos hemos referido a la innovación derivada de la colaboración estrecha entre varios individuos. Sin embargo, en ocasiones, la innovación es el fruto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. En tal caso, estas personas se comportan como emprendedoras, ya que toman la iniciativa del proyecto, se convierten a la vez en los creadores y desarrolladores del mismo, y se encargan a menudo de llevarlo a la práctica. Son “emprendedores asalariados”, que no ponen en juego sus bienes materiales y financieros en el proyecto, sino, sobre todo, su credibilidad personal. Son, por decirlo de algún modo, los campeones de la innovación y, por lo tanto, en este caso puede hablarse de espíritu intraemprendedor:

El espíritu intraemprendedor es el que permite que un empleado, un grupo de empleados o cualquier individuo que trabaje en el marco o bajo el control de una empresa existente pongan en marcha una innovación importante. (Carrier, 1997)

El hecho de reconocer, aceptar y respaldar a esos intraemprendedores es fundamental para todas las compañías, independientemente de su tamaño, y es aún más importante en las PYMES. Los intraemprendedores a menudo tienden a abandonar la firma que los contrata cuando sus ideas no son reconocidas en su justo nivel, y cuando no cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos. Las grandes empresas por lo general pueden enfrentar la dimisión de sus apreciados colaboradores sin sufrir graves daños; sin embargo, no ocurre lo mismo en el caso de las PYMES.

De esta forma, el intraemprendedor frustrado se convierte en el mayor competidor de la PYME que abandonó, al crear su propio negocio en el mismo sector. En otros casos, puede convertirse en una amenaza al ser contratado por un competidor: al conocer los procedimientos, las fortalezas, los puntos débiles, la cartera de clientes y la lista de proveedores de su antiguo empleador, tiene en su poder las armas necesarias para dañarlo.

Pese a sus recursos limitados, la PYME constituye un medio privilegiado para el espíritu intraemprendedor en la medida en que el propietario dirigente se niegue a seguir siendo el innovador y en la medida en que el proyecto de innovación concuerde a nivel operativo o estratégico con el proyecto central de la PYME. Además, los dirigentes de las PYMES que aceptan respaldar a uno o a varios intraemprendedores pueden apoyarse en las ventajas que ofrecen las pequeñas empresas:

- Por lo general, en las PYMES es muy fácil reconocer a los intraemprendedores, gracias a la sencillez de las estructuras y al ambiente agradable. (Por el contrario, en las grandes empresas, la identificación de los intraemprendedores es un gran problema).
- Mientras que las grandes empresas deben deliberar sobre las formas adecuadas para recompensar a sus intraemprendedores, el propietario dirigente de una PYME dispone de mecanismos de negociación personalizados y puede acordar con el intraemprendedor las formas de retribución de sus aportaciones.
- Los estudios reflejan que, en las grandes empresas, los ascensos no constituyen una recompensa adecuada para los intraemprendedores. Sin embargo, en las PYMES el contexto es muy distinto; a algunos intraemprendedores les gusta que se reconozca la trascendencia de su contribución mediante un ascenso, quizá porque esto les permite acercarse al nivel superior de la empresa, en donde gozarán de un margen de maniobra aún mayor para otros proyectos innovadores.

## Conceptos clave

- Animador
- Asunción de riesgos
- Cambio gradual
- Cambio radical
- Colaboración
- Competencia
- Composición de grupos
- Creación de ideas
- Creatividad
- Cultura organizacional
- Espíritu intraemprendedor
- Fluidez
- Herramienta (creatividad)
- Incubación
- Información
- Innovación
- Innovación global
- Inteligencia agregada
- Intraemprendedor
- Mejora continua
- Motivación extrínseca
- Motivación intrínseca
- Motivación para innovar
- Originalidad
- Programa de sugerencias
- Red de señales débiles
- Red de señales fuertes
- Técnica de creatividad
- Tolerancia ante el error
- Tolerancia ante el fracaso
- Utilidad
- Vigilancia comercial
- Vigilancia competitiva
- Vigilancia tecnológica

**CONCLUSIÓN** Como se ha podido constatar, la innovación más exitosa es aquella que se desarrolla en varios frentes de manera simultánea, superando los límites de un único producto o servicio ofrecido por la empresa. Las PYMES, a pesar de contar con recursos más limitados, gozan de varias ventajas interesantes al respecto y pueden utilizar varios enfoques para incentivar la creatividad y aprovechar los talentos de todos sus empleados. En estos procesos de búsqueda de creatividad e innovación, no hay que olvidar que el propietario dirigente desempeña un papel estratégico y crucial: debe dar ejemplo a los demás aceptando cada día la revisión de los procedimientos de trabajo y debe garantizar un clima de tolerancia frente al fracaso. Así pues, una innovación que resulte un éxito implica, por lo general, el desarrollo anterior de pruebas infructuosas que constituyen una valiosa fuente de aprendizaje.

**RESUMEN** La creatividad y la innovación, dos conceptos distintos pero vinculados entre sí, tienen una gran importancia para las PYMES. Las empresas pequeñas poseen características que favorecen el nacimiento de ideas creativas y su materialización. En este contexto, los dirigentes pueden utilizar herramientas que estimulen la creatividad de sus empleados y adoptar prácticas organizacionales que faciliten la innovación. Por último, la innovación constituye el fruto de la colaboración de varios individuos o el resultado de la creatividad de un único empleado, al que llamaremos el intraemprendedor.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son las diferencias principales entre los conceptos de creatividad y de innovación? Explique su respuesta.
2. ¿Qué forma adopta la mayoría de las veces la innovación en una PYME? Explique su respuesta brevemente.
3. ¿En qué consiste la innovación global?
4. ¿Qué características de la PYME contribuyen a crear un medio adecuado para la creatividad y la innovación?
5. Indique tres prácticas que puedan favorecer el éxito de un programa de sugerencias. Explique su respuesta brevemente.
6. Comente la siguiente afirmación: “Los programas de sugerencias son menos interesantes en las PYMES, ya que al contar con recursos limitados, ofrecen recompensas insignificantes para que lleguen a ser estimulantes”.
7. ¿Qué relación podría establecerse entre la información, las redes y la innovación?
8. ¿Cuáles son los retos que enfrentan los intraemprendedores dentro de las PYMES?

## Referencias

- Amabile, T. M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, vol. 40, núm. 1, pp. 39-58.
- Boone, L. W. y Hollingsworth, A. T. (1990). "Creative Thinking in Business Organizations", *Review of Business*, vol. 12, núm. 2, pp. 3-12.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (1999). "L'implantation et la gestion des programmes de suggestions: le cas d'entreprises du Québec", *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, núm. 1, pp. 21-29.
- Carrier, C., Cossette, P. y Verstraete, T. (2000). "Experimental Implementation of a New Creative Method to Support Futurology by Small Businesses in a Strategic Management Perspective", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, núm. 2, pp. 121-140.
- Fustier, M. y Fustier, B. (2001). *Exercices pratiques de créativité à l'usage du formateur*, París, Éditions d'Organisation.
- Gasse, Y. y Carrier, C. (2004). *Gérer la croissance de sa PME*, 2a. edición, Cap Rouge (Québec), Les Éditions de l'entrepreneur.
- Hansen, M. T. (1999). "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, núm. 1, pp. 82-111.
- Julien, P.-A. y Carrier, C. (2005). "Innovation et PME", en P.-A. Julien (coordinador de la edición), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3a. edición, Québec, Presses InterUniversitaires, pp. 291-314.
- Julien, P.-A. y Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*, París, Económica.
- Leonard, D. y Swap, W. (1999). *When Sparks Fly. Igniting Creativity in Groups*, Boston, Harvard Business School Press.
- Paulus, P. B. y Yang, H.-C. (2000). "Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, núm. 1, pp. 76-87.

## Preguntas

1. En su opinión, ¿Michel Nadeau debe conformarse con innovar a nivel del producto y de los servicios?
2. Indique algunos medios específicos que puedan utilizarse de inmediato para estimular la creatividad y la innovación por parte de los empleados.
3. Cite las grandes líneas de un plan de acción que usted aconsejaría para mejorar la situación a largo plazo.
3. ¿Cuáles son las ventajas que posee COGI en relación con el desarrollo de un producto más innovador?

## Estudio de caso

### COGI-Communications

**C**OGI-Communications es una PYME especializada en el diseño y la venta de material promocional. Cuenta con una decena de empleados diseñadores y conceptualizadores, cuatro representantes, un coordinador de relaciones con los clientes, un controlador, y cinco redactores y especialistas en marketing. Michel Nadeau es el propietario y dirigente de la compañía desde hace casi 15 años. La empresa se consideró durante mucho tiempo como líder en su campo en Quebec, en donde se encuentra ubicada. Sin embargo, desde el año pasado, parece que la situación no va tan bien. Una empresa competidora, fundada por jóvenes dinámicos, se estableció cerca de ella hace 18 meses, y algunos clientes de COGI empiezan a preferir los servicios y productos de esta última.

Michel Nadeau está muy preocupado por esta situación y se pregunta cómo podría reaccionar ante tal amenaza. Al conocer la experiencia de usted en materia de creatividad e innovación, solicita sus servicios para ayudarlo a infundir mayor creatividad en sus empleados. Nadeau es totalmente consciente de que no le queda otra opción: tendrá que realizar cambios y lograr la creación de un nuevo contexto propicio para la generación de productos y servicios originales con éxito.

# Capítulo 31

## El cambio organizacional en las PYMES: Una propuesta práctica de diagnóstico y gestión

JORGE HUMBERTO MEJÍA-MORELOS

*Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar las teorías clave que permiten estudiar el cambio en las pequeñas y medianas empresas.
- Identificar algunas herramientas estadísticas para analizar la gestión del cambio.
- Identificar y comparar las variables relevantes consideradas por las empresas que tienen éxito en la aplicación de una iniciativa de cambio con las variables que consideraron las empresas que no tuvieron éxito.
- Contrastar “los factores de éxito” con la teoría para la gestión del cambio en las PYMES.

El cambio organizacional es uno de los temas que más interesan e inquietan a los dirigentes empresariales en general y, específicamente, a quienes dirigen empresas pequeñas y medianas. En el caso de las PYMES, el cambio representa a la vez una oportunidad y una amenaza para sus dirigentes. El presente estudio propone un método de diagnóstico del cambio en las PYMES analizadas. Se presentan conclusiones e implicaciones en términos prácticos y teóricos, las cuales se aplican al caso expuesto al final del presente capítulo.

## El cambio en las organizaciones: Una síntesis de la literatura

Para comprender por qué el cambio representa una oportunidad y una amenaza para los dirigentes de empresas, especialmente para los de las PYMES, se presenta una síntesis de la revisión de la literatura realizada por Mejía (2005). La síntesis se actualizó para fines de la presente publicación. Las investigaciones que se interesan por comprender el cambio en las organizaciones se clasifican en tres grupos: 1. las que estudian los niveles de análisis del cambio organizacional, 2. las que estudian las características del cambio y proponen tipologías y/o taxonomías, y 3. síntesis de las teorías que pretenden explicar el cambio.

A continuación se describe con mayor detalle cada uno de los tres grupos antes enunciados.

1. *Investigaciones que estudian los niveles de análisis del cambio organizacional.* Para el desarrollo de este apartado, se toman como referencia los trabajos de Pettigrew (1987), y de Armenakis y Bedeian (1999). Ambos proponen diferentes niveles de estudio del cambio. En seguida, se presenta una síntesis de dichos niveles:

- **El contenido del cambio** implica la especificación de lo que está cambiando y su alcance, es decir, la extensión del cambio. Asimismo, se definen los factores que componen los elementos del cambio, así como las relaciones entre ellos.

Para ejemplificar esta categoría, Armenakis y Bedeian (1999) citan el trabajo de Burke-Litwin (1992), quien identifica dinámicas de transformación y transacción en procesos de cambio exitosos. “Los factores de transformación tratan con áreas que requieren nuevos comportamientos de los empleados, como consecuencia de las presiones del ambiente organizacional externo e interno. Dichos factores incluyen el liderazgo, la cultura, la misión y la estrategia. En contraste, los factores de transacción tratan con variables psicológicas y organizacionales. Estas variables incluyen las prácticas de *management*, la estructura, los sistemas (políticas y procedimientos), los requerimientos de tareas y las habilidades individuales” (Burke-Litwin, 1992, p. 296).

- **El proceso del cambio** describe las etapas a través de las cuales pasa la organización. La literatura considera a Lewin (1947) como fundador de la investigación del cambio como proceso. A pesar de ello, es importante señalar al lector que el objeto de estudio de Lewin fue el desarrollo de grupos y no el cambio *per se*. En el mismo orden de ideas, Pettigrew (1987) afirma que el proceso de cambio está ligado a la velocidad del cambio, es decir, al grado o la intensidad del cambio en un periodo específico.
- **El contexto del cambio** se concentra en identificar, describir y analizar las condiciones existentes en el entorno interno y externo de una organización (lo que incluye factores como las

normas gubernamentales, los avances tecnológicos y el análisis de los grupos de interés). El trabajo de Armenakis y Badeian cita especialmente la investigación de Damanpour (1991): “En resumen, se enfoca en seis variables contextuales internas (profesionalismo, especialización, actitud gerencial frente al cambio, postura gerencial, recursos de conocimientos técnicos y recursos inactivos), cinco variables de contenido (diferenciación funcional, formalización, centralización, intensidad administrativa y diferenciación vertical), y dos variables de proceso (comunicaciones externas e internas) que se esperaba estuvieran relacionadas positiva o negativamente con el cambio organizacional (por ejemplo, innovación)” (Damanpour, 1991, p. 229). Según Armenakis y Badeian, el principal hallazgo del análisis de Damanpour es que un esfuerzo exitoso de cambio puede depender más de la congruencia entre el contenido, el contexto y las consideraciones del proceso, que de la naturaleza del cambio.

- Las “**variables de salida**” del cambio aparecen citadas únicamente en el trabajo de Armenakis y Badeian. Éstas se vinculan a actitudes, efectos deseados y perversos inherentes al cambio organizacional. Entre ellas, la literatura identifica la resistencia, la receptividad, el compromiso y el estrés del personal ante el cambio, por mencionar sólo algunas de las más estudiadas.

Estos trabajos permiten al lector identificar de manera más clara su unidad de análisis y contribuyen a una mejor comprensión del cambio en las organizaciones a través de la conceptualización de diferentes componentes y dimensiones. La investigación de Mejía (2005) pone en evidencia diferentes dimensiones asociadas a tres tipos de cambio organizacional.

A pesar de las ventajas enunciadas en el párrafo anterior, los trabajos citados en este apartado presentan tres debilidades principales. La primera concierne a la exhaustividad de los componentes presentados. La segunda es que en ellos no se menciona el problema potencial que representa el hecho de que el mismo elemento, factor, variable o dimensión que influye para realizar un cambio exitoso funcionará necesariamente de la misma manera en el futuro. Finalmente, la tercera debilidad se refiere a la escasez de estudios empíricos y a la falta de unanimidad en las conclusiones de dichos estudios.

## *2. Investigaciones que estudian los significados y las características que se atribuyen al cambio.*

En la tabla 31.1 se presenta una síntesis, basada en la investigación de Mejía (2005), sobre algunos trabajos que evidencian significados, características y/o tipos de cambio en las organizaciones. Algunas de las investigaciones citadas tienen como objeto de estudio a las PYMES.

La tabla 31.1 ejemplifica algunos de los significados que la literatura otorga a la noción de cambio y a las características que se le atribuyen. Dadas las características atribuidas al cambio, es posible deducir, a partir de la misma tabla, que los autores citados tienen una concepción positiva del cambio, a pesar de los riesgos que éste representa para las organizaciones, especialmente para las PYMES. En contraste, la revisión de la literatura de Mejía (2005) evidencia que la noción de estabilidad tiene una connotación más bien negativa, a pesar de las bondades que ésta también representa para las organizaciones.

A continuación, se analiza el trabajo de Van de Ven y Poole, quienes vinculan algunas de las características enunciadas en la tabla 31.1 con las teorías más relevantes que sirven para explicar y comprender el cambio en las organizaciones.

## *3. Síntesis de las teorías que pretenden explicar el cambio: la investigación de Van de Ven y Poole (1995).*

Van de Ven y Poole (1995) estudian el proceso de cambio organizacional y proponen cuatro teorías o motores de investigación. Estos autores plantean la problemática de la falta de integración entre las teorías y las líneas de investigación referentes al cambio y al desarrollo organizacional. Afirman que “dicha integración es posible si las distintas perspectivas [que aporta cada teoría] son vistas como proveedoras de conocimientos alternativos a un mismo proceso organizacional, sin anularse una a la otra” (Van de Ven y Poole, 1995, p. 511).

Tabla 31.1 Tipologías del cambio

Autor(es)	Concepción del cambio (significado)	Características y/o tipos
Grabow y Heskin (1973) Gerlach y Hines (1973) Hernes (1976) Kindler (1979) Sheldon (1980) Orlikowski (1993) Ouimet y Dufour (1997) Greiner (1998) Watzlawick <i>et al.</i> (1999) Thom (1999) Meyerson (2001) Brunninge (2009)	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambio evolutivo (primer orden)</li> <li>■ Cambio revolucionario (segundo orden)</li> </ul>
Caneiro (1968) Putney (1972) Stanworth y Curran (1976)* Ford (2009)	Crecimiento y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambios lineales cuantitativos</li> <li>■ Cambios no lineales cualitativos</li> </ul>
Lewin (1947) Pettigrew (1987) Ginsberg (1988) Marshak (1999) Armenakis y Badeian (1999), Beer y Noria (2000) Rindova y Kotha (2001) Schwarz y Shulman (2007)	Proceso de transformación de un estado a otro	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambios de grado o magnitud</li> <li>■ Transición</li> <li>■ Transformación</li> <li>■ Económico</li> <li>■ Organizacional</li> <li>■ Funcional</li> <li>■ Forma</li> </ul>

\**Journal of Management Studies*, vol. 13, núm. 2, pp. 95-110.

Los mismos autores afirman que si se identifican los puntos de vista en donde cada teoría se aplica y las circunstancias en las que estas teorías se interrelacionan, es posible obtener un acercamiento entre las teorías que preserve su autenticidad; al mismo tiempo, esto contribuye a la construcción de nuevas teorías que expliquen con mayor profundidad y amplitud el cambio y los procesos de desarrollo organizacional (Van de Ven y Poole, 1988; Poole y Van de Ven, 1989).

Para explicar las causas y el proceso de desencadenamiento de los cambios en las organizaciones, Van de Ven y Poole (1995) afirman: “En lugar de trabajar con teorías de cambio preconcebidas, podemos probar la existencia de motores primitivos. Nosotros sostenemos que todas las teorías específicas de cambio y desarrollo organizacional pueden construirse desde uno o más de los cuatro tipos básicos” (Van de Ven y Poole, 1995, p. 512). Estos cuatro motores de investigación son: el ciclo de vida, la teleología, la dialéctica y la evolución. A continuación se describe cada uno.

- *El motor basado en el ciclo de vida.* Este motor supone que el proceso de cambio consiste en una secuencia progresiva y acumulativa de cambios. Según estos autores, las teorías que incluye este motor explican el cambio en términos de ciertas reglas institucionales que se consideran necesarias para el progreso de la organización de una etapa de desarrollo a otra.
- *El motor basado en la teleología.* Según Van de Ven y Poole, cada empresa se fija metas y es capaz de adaptar sus estructuras, su organización y sus estrategias para alcanzar dichos objetivos. Así, una vez que se alcanza la meta, la organización se encuentra en un estado temporal de equilibrio que servirá para la formulación de nuevos objetivos, los cuales se determinan tomando como referencia los anteriores. Estos autores afirman que, a diferencia del motor



basado en el ciclo de vida, “las teorías asentadas en un proceso teleológico no pueden especificar qué trayectoria de desarrollo va a seguir una entidad organizacional. Los autores de dichas teorías, a lo sumo, pueden listar un conjunto de caminos posibles, y después establecer normas de racionalidad de decisión o de racionalidad de acción para señalar ciertos caminos” (Brunsson, 1982, p. 516).

- El *motor basado en la dialéctica*. Este motor toma en consideración la existencia de conceptos, valores o fuerzas contradictorias (en conflicto) dentro y fuera de la organización. Estos conceptos, valores o fuerzas, como los denotan Van de Ven y Poole, están en constante competencia. Específicamente, en el caso del cambio y la estabilidad, estos autores argumentan que “en una teoría de proceso dialéctico, la estabilidad y el cambio se explican haciendo referencia al equilibrio del poder entre entidades opuestas. Las luchas y la adaptación que mantienen el *statu quo* entre las oposiciones producen estabilidad. El cambio ocurre cuando estos valores opuestos, fuerzas o eventos ganan suficiente poder para confrontar y comprometer el *statu quo*. Sin embargo, no hay ninguna seguridad de que los conflictos dialécticos produzcan síntesis creativas. Muchas organizaciones persisten al mantener el poder suficiente para suprimir y prevenir la movilización de grupos de oposición. En términos del cambio organizacional, el mantenimiento del *statu quo* representa estabilidad, pero su reemplazo, ya sea con la antítesis o con la síntesis, representa un cambio para mejorar o para empeorar” (Van de Ven y Poole, p. 517).
- El *motor basado en la evolución*. Este motor se basa en el equilibrio puntual desarrollado por Gould (1989) y en la teoría de la evolución de las especies de Darwin. Según Van de Ven y Poole, el modelo de Gould aporta a la teoría de la evolución la “dimensión jerárquica”. Gould (1989) lo explica de la siguiente manera: “La especiación es una propiedad de las poblaciones [adaptación es una propiedad de los organismos dentro de una población]... mientras que la extinción [un proceso de categorización] es a menudo una simple concatenación de muertes entre los organismos” (Gould, 1989, p.122).

Los cuatro motores propuestos por Van de Ven y Poole para estudiar el cambio en la organización también ponen en evidencia la relación entre el cambio y la estabilidad, que es el objeto de la investigación de Mejía (2005). Para fines del presente capítulo, esta investigación es de utilidad al lector, ya que le permite identificar los motores más relevantes en el estudio del cambio, así como las teorías asociadas a ellos. Asimismo, este trabajo posibilita al lector la identificación de nuevas perspectivas teóricas de análisis del cambio.

Una vez expuesta la revisión de la literatura, se presenta una breve descripción de la metodología del presente estudio. Posteriormente, se presentan los resultados del mismo.

## Metodología

El presente capítulo forma parte de un estudio más amplio, contenido en Mejía (2005). Este capítulo se propone comprender por qué algunas PYMES tienen éxito en sus proyectos de cambio y otras no. Para dar respuesta a esta pregunta, se efectuó un estudio en México durante 2002 y el 2003 con PYMES del centro del país.

Con el propósito de limitar algunos sesgos, las PYMES participantes debían cumplir con las siguientes características:

- El proyecto de cambio analizado, ISO 9001-2000, debía ser el único proyecto implementado por la compañía. Con este criterio, se trató de evitar que otros proyectos ejecutados de manera simultánea nos condujeran a conclusiones erróneas para la muestra que se considera en esta investigación.
- Se consideraron empresas que nos permitieran tener acceso a sus documentos internos para, así, consultar la información documental que diera testimonio de la situación anterior y pos-

terior de la aplicación de dicho proyecto. Esto permitió contrastar los discursos de los dirigentes entrevistados.

- Se consideraron empresas que aplicaron dicha iniciativa de cambio en un periodo que se remonta entre 3 y 5 años atrás.
- Las empresas deben corresponder a la clasificación de PYMES descrita en el capítulo 35 de esta obra, escrito por Saleme y Sedano, de acuerdo con la cual las pequeñas y medianas empresas tienen una planta laboral de entre 80 y 250 personas.
- Las empresas seleccionadas incluyen tanto las que tuvieron éxito en la obtención de la certificación, como las que no lograron certificarse.

Otras características de las empresas que conforman la muestra de este estudio son las siguientes:

- Son empresas familiares.
- Pertenecen a uno de cuatro sectores de actividad industrial: eléctrico, de la construcción, industria textil o rotomoldeo.
- Se buscó obtener información de al menos dos directivos por empresa.

La base potencial de PYMES era de 500, pero sólo se encontraron 80 que cumplieran con todas las características antes anunciadas. Como herramientas de recolección de datos se utilizó un cuestionario diseñado por Mejía (2005), el cual se aplicó a un número mayor de empresas, y una guía de entrevista semidirigida diseñada por el mismo autor. La manera en la que se aplicaron estos instrumentos se describe en la obra de Mejía (2005).

## Variables consideradas

Las variables consideradas en este capítulo corresponden a los incisos 1 y 2 de la revisión de la literatura que se presentó al inicio de este capítulo. Estas variables forman parte tanto del cuestionario como de la guía de entrevista diseñada por Mejía (2005).

## Análisis

Para identificar las variables clave que determinan el éxito de los proyectos de cambio para las PYMES participantes, se realizó un análisis de contenido de las entrevistas, lo que permitió corroborar la información proporcionada por los dirigentes participantes con los documentos y las observaciones efectuadas por el investigador. Para los cuestionarios se efectuó sucesivamente un análisis de factores de tipo exploratorio, con el método de análisis de componentes principales y la rotación varimax. Estos análisis sirvieron para identificar las dimensiones relevantes para los tres tipos de cambio analizados por Mejía (2005). Con respecto a la **validez y fiabilidad**, los resultados del análisis de factores indican un alto grado de validez de constructo (véase Mejía, 2005). La coherencia interna de cada factor se mide con el coeficiente alpha de Cronbach, el cual presenta valores entre .28 y .96.

## Resultados de la investigación: Variables relevantes para el éxito en la implantación de la iniciativa de cambio analizada

Como se explica en la sección referente a la metodología, las PYMES que participaron en este estudio decidieron emprender la misma iniciativa de cambio. Sin embargo, algunas no tuvieron el éxito esperado. En esta sección se presenta una síntesis de los resultados de la aplicación de los cues-

tionarios y las entrevistas. Los resultados evidencian la existencia de ciertas variables que influyeron en el éxito de la iniciativa de cambio. Las variables de contenido, de proceso y de contexto se describen en el cuestionario. Sin embargo, las entrevistas ponen en evidencia ciertas dinámicas de interacción entre las variables que los directivos identifican en términos de dualidades.

**Tabla 31.2** Descripción de variables en las empresas de la muestra que tuvieron éxito en la implementación de la iniciativa de cambio

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
Variables de proceso enfatizadas	Planeación de la iniciativa de cambio.
Variables de contenido enfatizadas	Características de la iniciativa de cambio: radical, global (toda la empresa), fundamental (relaciones con clientes y proveedores)
Variables de contexto enfatizadas	Empresa: sector de actividad, años en el mercado (antigüedad)
	Directivos: antigüedad, edad, puesto, nivel de estudios, riesgo percibido.
Variables de entrada enfatizadas <sup>†</sup> (desencadenan la iniciativa de cambio)	Internas (empresa): problemas financieros y disminución de la productividad del personal
	Externas a la empresa: solicitud expresa de los clientes e incremento en el número de competidores
Variables de salida enfatizadas	Beneficios económicos y disminución en los costos de operación
Otras variables consideradas <sup>†</sup> (estabilizadores)	Confiabilidad organizacional (en esta empresa)
	Continuidad profesional (especialización funcional)
	Continuidad y desarrollo de carrera dentro de una empresa

<sup>†</sup>Propuestas por Mejía (2005).

En las siguientes líneas se explican de forma resumida los resultados de las variables contenidas en las tablas 31.2 y 31.3.

Las *variables de proceso y de contenido* forman parte de las características de la iniciativa de cambio. Éstas se agrupan, con base en la regla de Kaiser, en dos factores: el primero incluye a las variables de proceso, y el segundo a las variables de contenido. Ambos factores explican el 81% de la varianza total. Los coeficientes alpha de Cronbach asociados a los factores que agrupan a las variables de proceso y de contenido son .86 y .88.

Las *variables de contexto* se utilizaron únicamente como variables de control. Es importante subrayar que el riesgo percibido se considera como parte de las variables de contexto. Éste se encuentra descrito por un solo factor que explica el 68% de la varianza total. El coeficiente alpha de Cronbach asociado a este factor es .76.

Las *variables de salida* se describen, con base en la regla de Kaiser, por un solo factor que explica el 56% de la varianza total. El coeficiente alpha de Cronbach asociado a este factor es .22.

Adicionalmente a los resultados de la clasificación de variables expuesta por la literatura, Mejía (2005) propone dos grupos de variables adicionales:

**Tabla 31.3** Descripción de variables en las empresas de la muestra que no tuvieron éxito en la implementación de la iniciativa de cambio

<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
VARIABLES DE PROCESO ENFATIZADAS	Imposición de la iniciativa, falta de capacitación y difusión de la iniciativa de cambio.
VARIABLES DE CONTENIDO ENFATIZADAS	Características vinculadas a la intensidad de la iniciativa de cambio: local (departamento de producción) y ventas, radical
VARIABLES DE CONTEXTO ENFATIZADAS	Empresa: sector de actividad, años en el mercado (antigüedad)
	Directivos: antigüedad, edad, puesto, nivel de estudios, riesgo percibido.
VARIABLES DE ENTRADA ENFATIZADAS* (desencadenan la iniciativa de cambio)	Internas (empresa): problemas financieros y disminución de la productividad del personal
	Externas a la empresa: solicitud expresa de los clientes e incremento en el número de competidores
VARIABLES DE SALIDA ENFATIZADAS	Beneficios económicos y disminución en los costos de operación
Otras variables consideradas* (estabilizadores)	No consideradas por estas empresas

\*Propuestas por Mejía (2005).

Las *variables de entrada*, que desencadenan la iniciativa de cambio. Con base en la regla de Kaiser, éstas se encuentran comprendidas en dos factores: el primero agrupa a las variables inherentes a los factores externos, y el segundo a las variables internas (organizacionales). Ambos factores explican el 77% de la varianza total. Los coeficientes alpha de Cronbach asociados a los factores que agrupan a las variables, que el autor denomina de entrada, son .78 y .46.

*Otras variables consideradas* (estabilizadores). La demanda de estabilidad expresada por los dirigentes se integra, según la regla de Kaiser, en tres factores:

1. Confiabilidad organizacional (en esta empresa)
2. Continuidad profesional (especialización funcional)
3. Continuidad y desarrollo de carrera dentro de una empresa

Estos tres factores explican el 73% de la varianza total. La coherencia interna, medida por el coeficiente alpha de Cronbach, presenta valores entre .70 y .96.

Asimismo, las entrevistas permitieron identificar algunas dualidades que aparecen de manera recurrente en el discurso de los directivos que participaron en esta investigación. A continuación se describen las diferencias que este trabajo identificó entre el discurso de los directivos que lograron implantar con éxito la iniciativa de cambio y los que no (véase las tablas 31.2 y 31.3):

1. *Relación entre el corto y el largo plazos*. En las empresas que no lograron implementar esta iniciativa de cambio con éxito, se identifica una oposición entre los planes y las acciones de corto y largo plazos. Los directivos entrevistados expresan que el cambio se propone con miras al largo plazo. Sin embargo, los métodos de evaluación y desempeño toman en consideración únicamente el corto plazo.

2. *Relación entre la capacidad de abstracción de los dirigentes y su capacidad de concretar acciones.* En las empresas que no tuvieron éxito en la aplicación de esta iniciativa de cambio se presenta una separación entre los dirigentes que participaron directamente en la concepción del cambio y aquellos que tuvieron que administrarlo. Estos últimos generalmente son los mandos medios, y la dirección general espera de ellos que le ayuden a racionalizar y optimizar el proceso de cambio, con la expectativa de arrojar resultados financieros positivos en el corto plazo.

3. *Resultados financieros positivos y relaciones humanas.* Las empresas que no tuvieron éxito en implementar esta iniciativa de cambio también hicieron frente a la dualidad resultados financieros positivos-relaciones humanas. En estas empresas, los directivos percibieron que el hecho de que la iniciativa de cambio buscara la disminución de costos implicaba un riesgo para ellos. Los recursos humanos en estas empresas se concibe desde una perspectiva netamente contable, como un pasivo y no como un factor de generación de valor, es decir, no se les considera como un activo o capital.

4. *Relación entre las nociones de cambio y estabilidad.* Las empresas que no tuvieron éxito en la implementación del cambio conciben el cambio y la estabilidad como dos conceptos opuestos. Esto lleva a los directivos a polarizar sus acciones. Es decir, se privilegia uno en detrimento del otro. Estas empresas enfatizaron el cambio y no consideraron la contribución de los estabilizadores identificados por Mejía (2005) para esta iniciativa de cambio (expuestos en las tablas 31.2 y 31.3).

Los resultados derivados de esta investigación ponen en evidencia la importancia de tomar en consideración algunos aspectos de la estabilidad, la gestión de las dualidades en un proceso de cambio. Desde la perspectiva teórica, estos resultados complementan la revisión de la literatura que se presenta al inicio de este capítulo. Desde la perspectiva pragmática, esta investigación propone un ciclo que sirve a los dirigentes de PYMES para diagnosticar y administrar la iniciativa de cambio estudiada. Ese ciclo se describe en la tabla 31.4.

Tabla 31.4 Proceso de diagnóstico propuesto por Mejía J.

1. Identificar el timing<sup>†</sup> del cambio a partir de una evaluación del entorno externo, aunada a una evaluación de los recursos y las capacidades de la organización.
2. Identificar las dimensiones principales sobre las que interactuarán los elementos de cambio y de estabilidad, respectivamente.
3. Establecer un sentido de dirección y guía en su organización (estabilizadores).
4. Buscar cierta coherencia entre las iniciativas de cambio que se deseen implantar.
5. Identificar las dualidades, contradicciones y dilemas inherentes a la iniciativa de cambio: conceptualización y operación.
6. Buscar la cohesión en el equipo dirigente, establecer vínculos explícitos entre el personal (operativo) y los dirigentes (estratégico).
7. Administrar las relaciones expuestas en esta investigación entre las nociones de cambio y estabilidad.
8. Establecer métodos claros y coherentes de evaluación.
9. Regresar al paso 1.

<sup>†</sup>Tiempo adecuado, interpretación del significado de esta noción en inglés.

Estos pasos son necesarios y los casos estudiados muestran su aparente suficiencia. Para una comprensión más detallada del proceso antes descrito, se sugiere remitirse a Mejía J., Trepo G. y Grima F. (2010) en proceso de publicación.

## Conceptos clave

- Cambio organizacional
- Dimensiones del cambio en PYMES
- Estabilidad
- Proceso de cambio exitoso
- Teorías sobre cambio organizacional

## CONCLUSIÓN

La conclusión principal de este capítulo es que el proceso de cambio no es cien por ciento racional, ni cien por ciento planeado. Es un proceso complejo que puede conceptualizarse a partir de ciertas dualidades, como las que se exponen en los resultados de este capítulo.

Por otro lado, se recomienda que investigaciones futuras desarrollen análisis factoriales confirmatorios, con muestras de mayor tamaño. Ello permitirá corroborar o complementar los resultados de las reflexiones aquí presentadas.

## RESUMEN

El cambio organizacional, en particular en las PYMES, ha sido un tema de amplio interés en la literatura especializada en la materia. La presente investigación se efectuó con la finalidad de conocer cuáles son los atributos del cambio organizacional exitoso en organizaciones mexicanas. Para ello, se diseñó una investigación transversal cuantitativa y cualitativa. Se elaboró un cuestionario que considera las dimensiones principales del cambio y otros factores que influyen en su administración y en sus resultados. Se efectuaron análisis de validez de constructo y de confiabilidad (alpha de Cronbach).

En este capítulo sólo se consideran las respuestas de 110 miembros de PYMES mexicanas. Los resultados indican que entre los factores de éxito en la administración de un cambio específico se encuentran elementos asociados a la estabilidad.

## Preguntas

1. ¿Existe algún vínculo entre las teorías que estudian el cambio organizacional en el contexto de las PYMES? ¿Cuál sería? Explique su respuesta.
2. ¿Con qué herramientas de análisis se pueden identificar las dimensiones relevantes al momento de analizar un cambio en el contexto de PYMES? Explique las ventajas y desventajas del uso de esas herramientas.
3. ¿Cuáles son las diferencias entre las PYMES que tuvieron éxito al implementar el cambio organizacional propuesto y las que no lo lograron? ¿Qué aprendizaje se puede obtener de esta comparación? Explique su respuesta.
4. Si usted fuera dirigente de una PYME, ¿cómo integraría las variables identificadas en la sección de resultados de este capítulo para la implementación de un proceso de cambio en su organización? Explique y ejemplifique.
5. ¿Cuál es la relación entre los elementos de diagnóstico expuestos en la tabla 31.4 y el éxito o fracaso de las PYMES analizadas? Explique su respuesta.

## Referencias

- Armenakis, A., Bedeian, A. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990's", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, pp. 293-315.
- Beer M., Nohria, N. (2000), "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review*, vol. 78, núm. 3, pp. 133-141.
- Brunninge, O. (2009). "Using History in Organizations: How Managers Make Purposeful Reference to History in Strategy Processes", *Journal of Organizational Change Management*, 22:1, pp. 8-26.
- Ford M. (2009). "Size, Structure and Change Implementation: An Empirical Comparison of Small and Large Organizations", *Management Research News*, 32:4, pp. 303-320.
- Gerlach, L., Hines V. (1973). *The dynamics of Change in America*, University of Minneapolis Press.
- Ginsberg, A. (1988). "Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 559-575.
- Grabow, S., Heskin, A. (1973). "Foundations for a Radical Concept of Planning", *Journal of the American Institute of Planners*, marzo, pp. 472-483.
- Greiner, L. (1998). "Evolution and Revolution and Organizations Grow", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 55-67.
- Hernes, G. (1976). "Structural Change in Social Processes", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 513-547.
- Kindler, H. (1979). "Two Planning Strategies: Incremental Change and Transformational Change", *Group and Organization Studies*, vol. 4, pp. 476-496.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*, núm. 1, pp. 5-41.
- Marshak, R. (2001). "Managing the Metaphors of Change", *The SOL Journal*, vol. 2, núm. 3, pp. 44-56.
- Mejía, J. (2005). *Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines*, Groupe HEC, París, Francia, Tesis de doctorado.
- Mejía J. Trepo G. y Grima F. (2010) "Change and Stability Interaction in Small Firms: A Comparative Case Study in Mexico", en proceso de publicación.
- Orlikowski, W. (1993). "CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development", *MIS Quarterly*, septiembre, pp. 309-340.
- Pettigrew, A. (1987). "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 24, núm. 6.
- Putney, S. (1972). *The Conquest of Society*, Wadsworth Publishers.
- Rindova, V., Kotha, S. (2001). "Continuous 'Morphing': Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function", *Academy of Management Journal*, vol. 46, núm. 6, pp. 1263-1280.
- Schwarz, G., Shulman, A. (2007), "The Patterning of Limited Structural Change", *Journal of Organizational Change Management*, 20:6, pp. 829-846.
- Sheldon, A. (1980). "Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change", *Organizational Dynamics*, pp. 61-80.
- Stanworth, Curran (1976). *Journal of Management Studies*, vol, 13 núm. 2, pp. 95-110.
- Thom, N. (1999). "Management du changement éléments de base pour un 'change management' différencié et intégré", *Gestion 2000*, mayo-junio, pp. 15-32.
- Van de Ven, A. H., Poole, M. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 510-540.
- Watzlawick, P. et al. (1999). *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*, España, Herder.

1. ¿Qué teoría(s) resulta(n) útil(es) para explicar el proceso de cambio descrito en el caso?
2. ¿Cuáles son las dimensiones que el dueño de Cerigraph de México S.A. considera para la administración de los cambios que implica ISO 9001-2000?
3. ¿Qué herramientas de análisis estadístico serían pertinentes para analizar las diferentes dimensiones del cambio?
4. ¿Cuáles fueron los factores cruciales de éxito para la implementación de ISO 9001-2000 en Cerigraph de México S.A.? Piense en las diferentes fases de la iniciativa de cambio y en el rol de los estabilizadores para cada fase. (Se recomiendan como lecturas complementarias: Mejía J., Trepo, G. y Grima, F. (2010); Mejía (2005), citados en la bibliografía).
5. ¿De qué manera podría mejorar la gestión del cambio en esta empresa si se utilizara el proceso que se propone en este capítulo? Desarrolle al menos tres escenarios posibles.

## Cerigraph de México S.A.

El caso descrito a continuación está fundamentado en la investigación de Mejía (2005). La empresa es un negocio real. Los dueños de ésta prefieren guardar el anonimato de su razón social. Para fines de este caso, la empresa se llamará “Cerigraph de México S.A.”. La empresa fue fundada en 1993, en la ciudad de León, Guanajuato, México; su giro es la fabricación de cajas de cartón impresas, y emplea a 80 personas en puestos de dirección y operativos. Entre sus principales clientes se encuentran la industria del calzado y la industria de autopartes.

### PROBLEMÁTICA

El año 2001 fue crucial en las operaciones de la empresa. La competencia en su sector industrial aumentó de 1,500 a 3,000 empresas, las cuales ofrecen productos y servicios similares. Por otro lado, sus principales clientes comenzaron a ejercer presión para que la empresa buscara obtener la certificación ISO 9001-2000.

Ante estos hechos, el director general decidió convocar a su equipo de dirección para desarrollar un plan de acción que le permitiera hacer los cambios necesarios para que la PYME se adaptara a su entorno. Para lograr la plena participación de sus empleados, el director aseguró que no habría despidos; por el contrario, este cambio traería un mayor progreso a todos.

### DESARROLLO

El dueño y director general sostenía comunicación personal con sus 80 empleados. Lo primero que hizo fue informarles que la compañía debía emprender una serie de cambios para garantizar su permanencia en el mercado. El director general buscaba pasar de una administración informal a una formal a partir de la implementación de ISO 9001-2000. Es importante señalar que la empresa no tenía de manera explícita un organigrama formal ni una descripción de puestos y funciones. Esto tenía ventajas y desventajas. Por un lado, ofrecía una gran flexibilidad al personal para atender más de un puesto, ya que la filosofía de la empresa es el apoyo mutuo, lo que, hasta ahora, les ha funcionado bien. Una de desventajas es que no había un responsable formal para cada una de las funciones que se desempeñan en la empresa.

La iniciativa de cambio se planeó con al menos seis meses de anticipación a su puesta en marcha. Durante ese proceso, el director general aseguraba a sus empleados que continuarían en su empleo y que, a pesar de un eventual crecimiento, la empresa seguiría sus operaciones en esa región geográfica. Además, auguraba a sus empleados un importante desarrollo dentro de la empresa.

### PUESTA EN MARCHA

Los empleados de la firma describieron los cambios como radicales, ya que desarrollaron la descripción de prácticamente todos sus procesos operativos y, con ello, se percibió la profesionalización de toda la compañía. Durante el proceso, los consultores contratados para orientar tanto a los trabajadores como al director general desempeñaron un rol para impulsar el cambio y la estabilidad. Durante el proceso, el director general hizo énfasis en el desarrollo profesional de sus empleados, y en dar continuidad a sus competencias técnicas y profesionales.







## *Estudio de caso* (continuación)

Dos años después de la obtención de su certificado ISO 9001-2000, la empresa continúa dando resultados en términos de disminución de costos y de eficiencia operativa; además, la rotación es muy cercana a cero, y el número de propuestas de innovación por parte de los empleados es razonable (se presentan 10 al mes). En esta etapa, el director general enfatiza la confiabilidad de la organización, y ahora se prepara para emprender una nueva iniciativa de cambio enfocada en la expansión de su empresa.

# Capítulo 32

# Capítulo 32

## PYMES y desarrollo sostenible

MARTINE SPENCE

*Universidad de Ottawa, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Explicar el concepto de desarrollo sostenible.
- Describir la importancia de las PYMES en la difusión del desarrollo sostenible.
- Reconocer las fuerzas ambientales que favorecen la adopción de estrategias de desarrollo sostenible.
- Definir las principales dificultades a las que se enfrentan las PYMES en materia de desarrollo sostenible, y sugerir soluciones para superarlas.
- Definir las principales características de las PYMES que logran inscribirse en una iniciativa de desarrollo sostenible.

INTRODUCCIÓN Los gobiernos de los países industrializados, así como los de las naciones en vías de desarrollo, las organizaciones no gubernamentales, al igual que las instituciones públicas, paraestatales y privadas, ya no pueden ignorar los riesgos a los que se exponen nuestro planeta y sus habitantes en tanto que el nivel de desarrollo actual siga indiferente ante las graves consecuencias que provoca y que han sido ampliamente documentadas. Por otro lado, las PYMES, que representan más del 90% de las empresas en el mundo, y entre un 50 y un 60% de los empleos, sobre todo en los países emergentes, ya no pueden permanecer ajenas a ese hecho.

El concepto de *desarrollo sostenible* logró su auge en las Conferencias de las Naciones Unidas sobre el Ambiente y el Desarrollo, celebradas en Río de Janeiro, en 1992, y en Johannesburgo, en 2002. Las resoluciones procedentes de dichas conferencias pusieron de manifiesto la urgencia de cambiar los modos de producción de las industrias y del consumo de sus clientes, para dirigirse hacia un desarrollo que permita, por una parte, la conservación de los recursos naturales y, por la otra, su renovación. Sin embargo, el ambiente no es la única preocupación de los gobiernos, que también pretenden mantener el crecimiento de la economía para garantizar una determinada calidad de vida a los ciudadanos. Así pues, el concepto de desarrollo sostenible se articula en torno a tres polos: el respeto del planeta y de los seres humanos, la rentabilidad con vistas a mejorar las condiciones de vida actuales, y la conservación de los recursos para las generaciones futuras.

No obstante, este estado de hechos subraya la cuestión de la voluntad y la viabilidad de emprender acciones responsables por parte de las PYMES. Las empresas pequeñas no cuentan con los recursos ni con las destrezas que las grandes compañías han podido desarrollar para enfrentarse a sus obligaciones, principalmente desde la adopción por parte de varios gobiernos de normativas diseñadas a hacer que las consecuencias sociales y ambientales de las actividades de los grupos industriales sean más transparentes. Por otra parte, se ha reconocido que el movimiento de responsabilidad social entre las empresas no podrá continuar a menos que una “masa crítica” de PYMES adopte dicha filosofía (Luetkenhorst, 2004).

Las PYMES son conscientes del papel que deben desempeñar en este ámbito. No obstante, a pesar de que demuestren voluntad por dirigirse hacia el desarrollo sostenible, la implantación de dicha visión conlleva muchos obstáculos: falta de recursos financieros y humanos, escaso interés por parte de los consumidores, falta de tiempo para instruirse en la implantación de un comportamiento responsable, inexistencia de una masa crítica (CBSR, 2003; DTI, 2002). Sin embargo, algunas PYMES partidarias del desarrollo sostenible consideran que dichas barreras se ubican principalmente a nivel de la percepción, más que a nivel real.

## ■ Noción de desarrollo sostenible

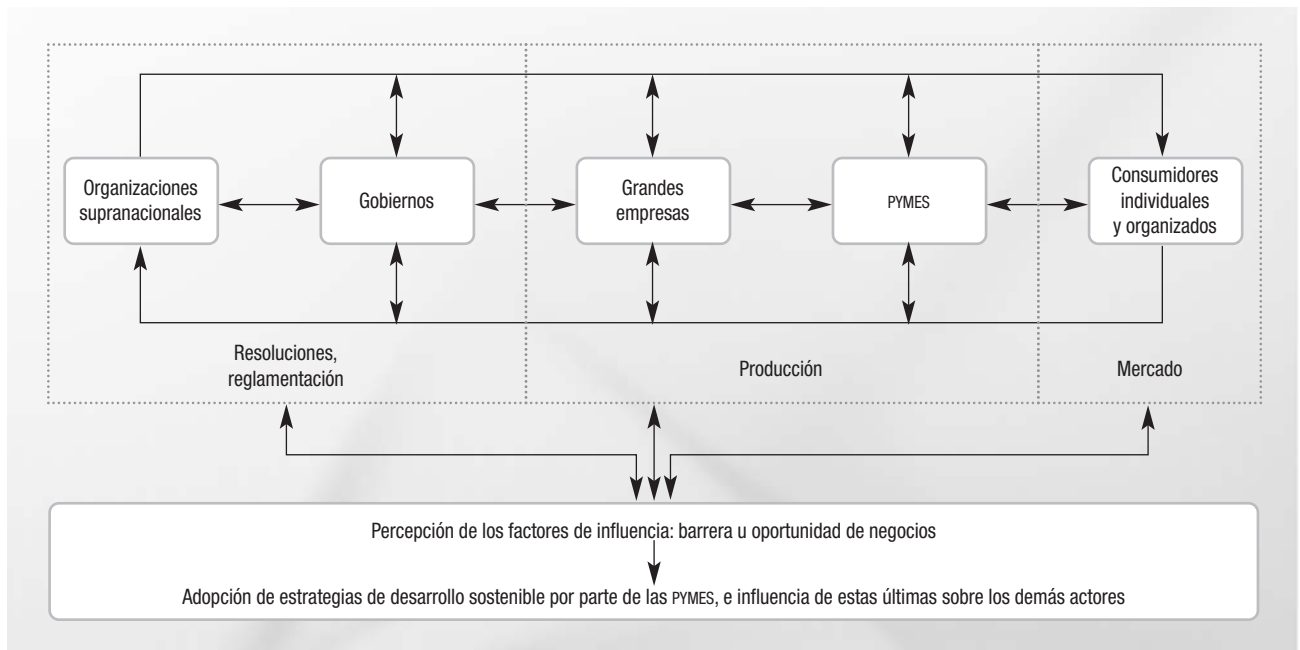
La definición clásica de desarrollo sostenible es la siguiente: “Responder a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de responder a sus propias necesidades”. Extraída del informe Brundtland, que tomó su nombre del primer ministro noruego que presentó el proyecto de la Comisión Mundial para el Ambiente y el Desarrollo, en 1987, esta definición hace referencia a un concepto holístico que consiste en integrar el crecimiento económico, el desarrollo social y la administración de los recursos naturales ([www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)).

Las PYMES tan sólo son un elemento de la cadena de valor del desarrollo sostenible. Forman el elemento más vulnerable de un sistema complejo formado por grandes empresas que actúan dentro de varias industrias, consumidores individuales que se reúnen en grupos de presión,

gobiernos nacionales y regionales, así como organizaciones supranacionales, de los que reciben múltiples influencias. Además, están muy alejadas de las preocupaciones de tipo macroeconómico de quienes han desarrollado las resoluciones incluidas en el proyecto de desarrollo sostenible.

Uno de los polos del desarrollo sostenible es la rentabilidad, la cual depende de una masa crítica de consumidores que han aceptado sus fundamentos y que respaldan los principios de las empresas mediante su actitud de compra. Dichos consumidores, que constituyen un segmento de mercado cada vez mayor, pueden estar influidos no sólo por acciones gubernamentales de marketing social que los incitan, por ejemplo, a consumir de forma más responsable, sino también, por una oferta más orientada hacia el desarrollo sostenible. Si bien el emprendedor es innovador, como sugiere Schumpeter (1934), el desarrollo sostenible podrá ofrecerle oportunidades para desarrollar productos y servicios nuevos que respondan a las consideraciones de las distintas partes implicadas. Estos factores y actores de influencia recíproca se ilustran en la figura 32.1.

La toma de conciencia sobre el hecho de que el desarrollo sostenible se deriva de la responsabilidad de todos y de cada uno induce a las empresas a ampliar sus horizontes, más allá de los intereses de sus únicos dueños y accionistas, hacia el conjunto de los *participantes empresariales*, esos grupos diversos que ejercen una influencia en sus estrategias y que pertenecen de este modo, ya sea de lejos o de cerca, a sus esferas de influencia. No obstante, la Cámara de Comercio Internacional precisa que, a causa de la diferencia de las condiciones sociales, económicas y ambientales en el mundo, el espíritu emprendedor responsable no puede limitarse a una única y exclusiva definición. Un espíritu emprendedor responsable de éxito debe incorporar instrumentos normativos, enfoques voluntarios e iniciativas de mercado de forma integrada y fluida. El objetivo consiste en crear valor para la sociedad y las empresas, haciendo más con menos elementos durante la vida de un producto o de un servicio.



**Figura 32.1** Interdependencia entre los distintos actores del desarrollo sostenible

## Entorno propicio para el desarrollo sostenible

Actualmente, el desarrollo sostenible se encuentra por doquier. Lo vemos inscrito en la agenda de los políticos, integrado en los planes de inversión y en los programas de organizaciones internacionales. ¡Sería difícil ignorar algunas de sus exigencias! De este modo, además de los consumidores, algunos participantes empresariales ejercen presión sobre las PYMES para que éstas adopten estrategias de desarrollo sostenible. Tales presiones proceden de un entorno reglamentario que exige la aplicación de procesos responsables, o bien, de acciones voluntarias con las que se comprometen las empresas con la finalidad de obtener un nivel de reconocimiento del mercado.

### Comportamiento más responsable por parte de los consumidores

Un grupo de consumidores comprometidos, conocido con el nombre de *consum'actores* (término traducido del neologismo francés *consom'acteurs*, que significa actores de consumo o consumidores activos) reúne a personas que buscan a la vez individualidad, conciencia colectiva y reconocimiento social en sus acciones de compra. El grupo vota con su tarjeta de crédito, y el acto de compra se convierte en un acto responsable mediante el cual dichos individuos expresan su compromiso. Las presiones ejercidas por este grupo dan lugar al nacimiento de distintos productos politizados. Es el caso del Mecca Cola, un producto creado por una PYME francesa, cuyo dueño, un tunecino, propone a las poblaciones musulmanas dicho producto como sustituto de las bebidas gaseosas que venden sus competidores estadounidenses. Del mismo modo, mediante los *consum'actores*, se difunden en Europa una serie de productos de comercio justo, como la marca Max Havelaar.

Estos consumidores comprometidos tan sólo representan una minoría de la población, tal y como lo demostraron Bouquet y Hénault (1998), pero su alcance no deja de extenderse. Según los dos investigadores, entre un 5 y 15% de consumidores se comprometerían a pagar un mayor precio para obtener *productos éticos*. A estos consumidores se les llama *consumidores policéntricos*, ya que gozan del sentido de la responsabilidad social. Por otra parte, el 30% son *consumidores etnocéntricos*, quienes, a pesar de estar conscientes de las causas sociales, buscan ante todo beneficios personales. El resto de la población, es decir entre el 55 y el 65%, está constituida por *consumidores egocéntricos*, quienes son indiferentes ante las causas sociales.

En Europa, uno de cada cuatro consumidores se ve influido por la reputación social de la empresa en sus decisiones de compra (CSR Europa, 2000). Un estudio reciente del Centro de Investigación para el Estudio y la Observación de las Condiciones de Vida (CREDOC, por las siglas de *Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie*) revela que casi cuatro de cada 10 franceses afirman tener en cuenta, al momento de comprar un producto industrial, los compromisos de *ciudadanía* contraídos por la empresa. No obstante, estos resultados reflejan diferencias en función del nivel de educación y de los ingresos: casi la mitad de los ejecutivos de nivel superior y de los egresados de la enseñanza superior, al igual que el 53% de los hogares cuyos ingresos rebasan los 3,000 euros al mes, reflejan estas tendencias. Asimismo, se observa una gran diferencia entre las declaraciones de intención de los consumidores y su comportamiento real. Así pues, el 91% de los franceses afirman estar dispuestos a boicotear un producto por una causa ética determinada, pero tan sólo una cuarta parte de ellos lo han hecho (Bigot, 2003).

Las presiones que ejercen los consumidores comprometidos no pasan inadvertidas en el sector de la distribución. En Francia, una serie de tiendas especializadas en el comercio justo, como *Artisans du Monde*, *Alter Eco*, *Chez Boutic Ethic* y *Human Inside*, prosperan, pero constituyen

una tendencia relativamente nueva. En Bélgica, existen 70,000 puntos de venta de productos con sello de calidad, mientras que el mismo entusiasmo se refleja en Suiza y Holanda, una tendencia que ha estado vigente desde la década de 1960 (Bois, 2001). En Canadá, uno de los pioneros del desarrollo sostenible, a la vez que un modelo de esas prácticas, es Mountain Equipment Coop (MEC), un minorista de ropa y accesorios deportivos y para actividades al aire libre (véase el cuadro 32.1).

Así pues, la tendencia del mercado por consumir productos de firmas consideradas como más responsables ha creado múltiples oportunidades de negocio para los emprendedores de los países del Norte y del Sur, que siguen estando al acecho de los cambios en el comportamiento del mercado, tal y como lo ilustran los ejemplos anteriores.

La gran distribución también intenta aprovecharse de las presiones de los consumidores que aspiran a que haya una mayor transparencia y prácticas más responsables. Por una parte, estos minoristas han dejado espacio en sus anaqueles para productos con sello de calidad, procedentes del comercio justo, como el café, el té, la miel, el azúcar y el chocolate. En 2001, esta parte representaba en Francia un volumen de negocios de dos millones de euros (Murriss, 2002). Por otra parte, Carrefour, Ikea, Nike y Habitat tan sólo son algunas de las multinacionales que han adoptado un programa de *seguimiento*,<sup>1</sup> que implica la participación de sus proveedores nacionales e internacionales, los cuales, a la vez, forman parte de las esferas de los grandes grupos industriales y de las PYMES.

Luego de los boicots registrados a mediados de la década de 1990, el hecho de fingir ignorancia frente a las prácticas sociales de los proveedores se considera fuera de lugar. Para las PYMES, este hecho debería traducirse en una investigación proactiva sobre las normas que exigen sus clientes y las inversiones necesarias para cumplirlas. El alcance de estos compromisos también podría motivar acuerdos de colaboración entre distintos participantes empresariales, como fue el caso de la industria textil en Italia, en la que una empresa, dotada de los medios necesarios, compró equipos eficientes que en adelante alquilaría a los miembros de la red (Biondi e Iraldo, 2002).

### **Cuadro 32.1** Mountain Equipment Coop, un minorista respetuoso

Mountain Equipment Coop (MEC) fue fundada en 1971, por un grupo de estudiantes de la Universidad de British Columbia, quienes eran más adeptos de los deportes al aire libre que de las clases. Empeñados en dotarse de equipos de buena calidad, difíciles de encontrar en las tiendas de los minoristas canadienses, empezaron a almacenar raquetas para hielo, cuerdas para escalar y otros objetos, y solicitaron a aquellos que desearan comprar sus productos, abonar \$5 para obtener a cambio una tarjeta de miembro indefinido en su cooperativa. Era la época del movimiento *hippie*, y esos jóvenes emprendedores también decidieron que a pesar de que MEC registrara un gran éxito, la organización no tenía que ser rentable.

Como cooperativa administrada por sus miembros, MEC se fijó la misión de promover prácticas comerciales sostenibles y aportar una contribución que superara su único mandato comercial. Entre estas iniciativas vinculadas con el respeto del ambiente y de los humanos, cabe señalar un programa de edificios ecológicos, un fondo para el ambiente, un intercambio de productos usados en su portal de Internet donde se invita a reutilizarlos, y una serie de prácticas de suministro responsables.

Denominado “el antiminorista” por parte de los especialistas del comercio minorista en Canadá, MEC no hacía publicidad, pero desde su creación registró un crecimiento constante, sin verse afectado por las variaciones de los ciclos económicos. En 2001, la cooperativa reunía a un millón 600 mil miembros, mientras que su volumen de negocios ascendía a 154 millones de dólares. Actualmente, cuenta con ocho tiendas en Canadá, entre las cuales se incluyen dos inauguradas recientemente en Ottawa y en Montreal.

Fuente: McQueen, K. (2002). “The Anti-retailer”, *Business*, 29 de abril (www.mec.ca).

<sup>1</sup>Programa que permite establecer todos los proveedores, al igual que los procesos de producción y distribución utilizados en la cadena de valor de un producto.

## Organización de los participantes para favorecer un desarrollo sostenible

### ACCIONES REGLAMENTARIAS

A pesar de que la era industrial mejoró mucho el nivel de vida de los habitantes de los países industrializados, el medio de vida ha sufrido una degradación alarmante. Desde la década de 1960, los términos *contaminación* y *ambiente* se han convertido en usuales. Los gobiernos de todos los países industrializados se han visto obligados a formular leyes y reglamentos con la finalidad de proteger el ambiente.

Las PYMES se ven afectadas, por una parte, por las leyes que atañen directamente a su sector de actividad y, por otra, por aquellas que se dirigen más concretamente a sus clientes importantes, tal y como se observa en la figura 32.1. Por lo tanto, este hecho las encauza, quieran o no, hacia el desarrollo sostenible. Deben permanecer atentas a los cambios y evaluar la rentabilidad de las inversiones necesarias, tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. A modo de ejemplo, la Oficina de la Eficacia Energética (OEE) de Recursos Naturales de Canadá (RNCAN) propone modificar la reglamentación para que los proveedores canadienses tengan que cumplir normas más exigentes de rendimiento energético mínimo, en relación con los climatizadores y las bombas térmicas ([oe.nrcan.gc.ca](http://oe.nrcan.gc.ca)).

Además de las leyes que afectan directamente a las empresas de todo tipo, también existen exigencias normativas que contemplan a sus colaboradores financieros. Los agentes de seguros mundiales, como EDC en Canadá y la COFACE en Francia, así como los bancos, ahora están más atentos al financiamiento de grandes proyectos. Éstos deben cumplir con normas ambientales internacionales, y no sólo con las normas locales, que a veces son demasiado flexibles, o incluso totalmente inexistentes. Así, en Reino Unido, por ejemplo, el 60% de las PYMES interrogadas afirman haber recibido una solicitud de grandes clientes, en la que se les solicitaba que aceptaran determinadas prácticas referentes a la salud y la seguridad; un 43% recibieron una solicitud sobre sus prácticas ambientales, y un 16% una solicitud acerca de su compromiso comunitario (DTI, 2002).

### ACCIONES VOLUNTARIAS

Algunas empresas que consideran que las normas que rigen su sector son demasiado flexibles, o aquellas que desean evitar la imposición de una normativa, han acudido a su asociación industrial para implantar una serie de normas adaptadas a la realidad de su sector y que se pueden ratificar voluntariamente.

Tal es el caso de Responsible Care en la industria química. La asociación hizo suyos los principios de desarrollo sostenible y adoptó normas específicas en su esfera de actividad, sin esperar a que se promulgara una legislación en esa materia. Estas normas se aplican por parte de los miembros en unos 40 países y representan un cambio radical en la cultura organizacional. La adhesión de las grandes empresas al programa de Responsible Care implica *de facto* la adopción de normas por parte de los proveedores, que a menudo son PYMES, lo que explica el establecimiento de relaciones de colaboración para facilitar la implantación de sistemas de administración más eficaces (CCI, 1998).

Las *normas intersectoriales* se han convertido en un mercado competitivo para las agencias evaluadoras y de certificación de calidad. Consolidan el carácter insoslayable de una estrategia de desarrollo sostenible para las empresas pequeñas y grandes, mientras que, al mismo tiempo, complican la implementación. A la norma de calidad ISO 9000, ya indispensable, se añaden las normas ISO 18000 sobre la seguridad, así como la ISO 14000 y sus componentes, que definen un sistema de gestión ambiental voluntario, útil tanto para los gobiernos y los actores



de la cadena de suministro, como para los consumidores ([www.iso.org](http://www.iso.org)). La norma SA 8000 es una norma social ([www.sa8000.org](http://www.sa8000.org)), la norma AA 1000 evalúa el comportamiento ético de las organizaciones en función de las percepciones de sus participantes ([www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)), y la norma europea EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) ([europa.eu.int/comm/environment/emas/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm)), similar a la ISO 14001, promete un nuevo tipo de cultura empresarial que respete el ambiente.

A pesar de que una encuesta realizada a PYMES británicas indica que el 17% de ellas tan sólo contaban con una certificación ISO a principios del milenio (DTI, 2002), en la actualidad presenciamos el desarrollo de un mercado potencialmente lucrativo, en el que los signos oficiales de responsabilidad social constituyen en realidad un compromiso moral obligatorio, que garantiza una imagen de marca adecuada y se incluye con mayor frecuencia en la lista de exigencias de los participantes empresariales (Hénault y Spence, 2006).

Además de estas normas sectoriales e intersectoriales, se han emprendido *acciones voluntarias universales*, que sirven de inspiración a cualquier empresa. Se trata de agrupaciones de empresas que han adoptado los principios de desarrollo sostenible y de los cuales hacen alarde. Lanzado en 1999, el UN-Business Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) invita al mundo de los negocios a respetar nueve valores básicos. Cualquier compañía que desee cumplir con dichos principios de empresa ciudadana del mundo puede hacerlo sin necesidad de trámite alguno y hacer público su compromiso siempre y cuando, desde luego, ponga en práctica dichos valores. En 2004, Global Compact contaba con 2,000 empresas activas en 70 países, entre las cuales se incluían 655 PYMES, lo que corresponde aproximadamente a una tercera parte del total.

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) ha formulado distintos códigos de conducta con la finalidad de motivar a sus miembros a comportarse como entidades ciudadanas responsables ([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)). A pesar de que no incluya formalmente otros códigos distintos a los suyos, la CCI se apoya en unas 128 iniciativas específicas o sectoriales que la OCDE clasificó en 2001 (CCI, 2002).

## Desarrollo sostenible y pymes

### Desafíos

Ante un entorno en constante movimiento que se dirige inevitablemente hacia comportamientos más responsables, como se explicó anteriormente, las empresas grandes y pequeñas deben adoptar una nueva filosofía. Ésta se funda en los tres siguientes polos de actividades de desarrollo sostenible, conocidos bajo el término de *triple rentabilidad*:

- el respeto del ambiente
- el respeto de los empleados, clientes, proveedores, participantes empresariales y de la sociedad
- la rentabilidad de la empresa, su crecimiento y el de la economía.

No obstante, existen varias barreras ante la implementación de estrategias de desarrollo sostenible. Estas últimas pueden ser costosas —sobre todo en los sectores de recursos primarios y manufactureros—, además de que tienden a aumentar la burocracia. Por otro lado, a veces resulta difícil encontrar productos menos nocivos para el ambiente sin dañar el funcionamiento adecuado de la empresa: las PYMES, al no contar con un gran poder adquisitivo, no logran influir en el mercado; y cuando esos productos menos nocivos salen a la venta en el mercado, por lo general son más caros que los que son dañinos.

Esto mismo ocurre con los consumidores, quienes, a pesar de mostrar una tendencia más marcada hacia las compras éticas, aún no constituyen una masa crítica. Sin embargo, si los consumidores no ejercen presión en las empresas para que se preocupen más por su impacto social y ambiental, éstas se mostrarán poco motivadas para modificar sus prácticas, ya que tales cambios podrían tener una incidencia negativa en su rentabilidad (CBSR, 2003).

Otro obstáculo para el compromiso de las PYMES ante el desarrollo sostenible reside en la comprensión a veces parcial o errónea que pueden tener de los términos utilizados en las resoluciones. Por otra parte, suele haber confusión o una ausencia de visión en cuanto a su implicación en este asunto. Las PYMES canadienses y británicas, por ejemplo, no definen sus actividades con base en la idea de “responsabilidad social”, un concepto que les parece demasiado rígido y carente de relación con su enfoque pragmático en la comunidad (CBSR, 2003; DTI, 2002). De hecho, muchas de ellas son “responsables sin saberlo”, aplican el principio de la triple rentabilidad, simplemente porque lo consideran la base de una administración sana.

No obstante, las PYMES comprometidas con el desarrollo sostenible afirman que tales barreras no son reales, más aún cuando los beneficios resultantes de las mismas son considerables. Dichos beneficios se pueden clasificar en seis categorías: la reducción de los costos, el aumento de la lealtad de los empleados, mejores relaciones con los gobiernos, la adquisición de nuevos conocimientos y la innovación, una mejor reputación y la atracción de consumidores (Luetkenhorst, 2004).

## Estrategias de las pymes responsables

Veamos ahora las estrategias que pueden utilizar las PYMES que desean encaminarse por la ruta del desarrollo sostenible. Esas estrategias se ilustran, junto con sus beneficios, en la figura 32.2.

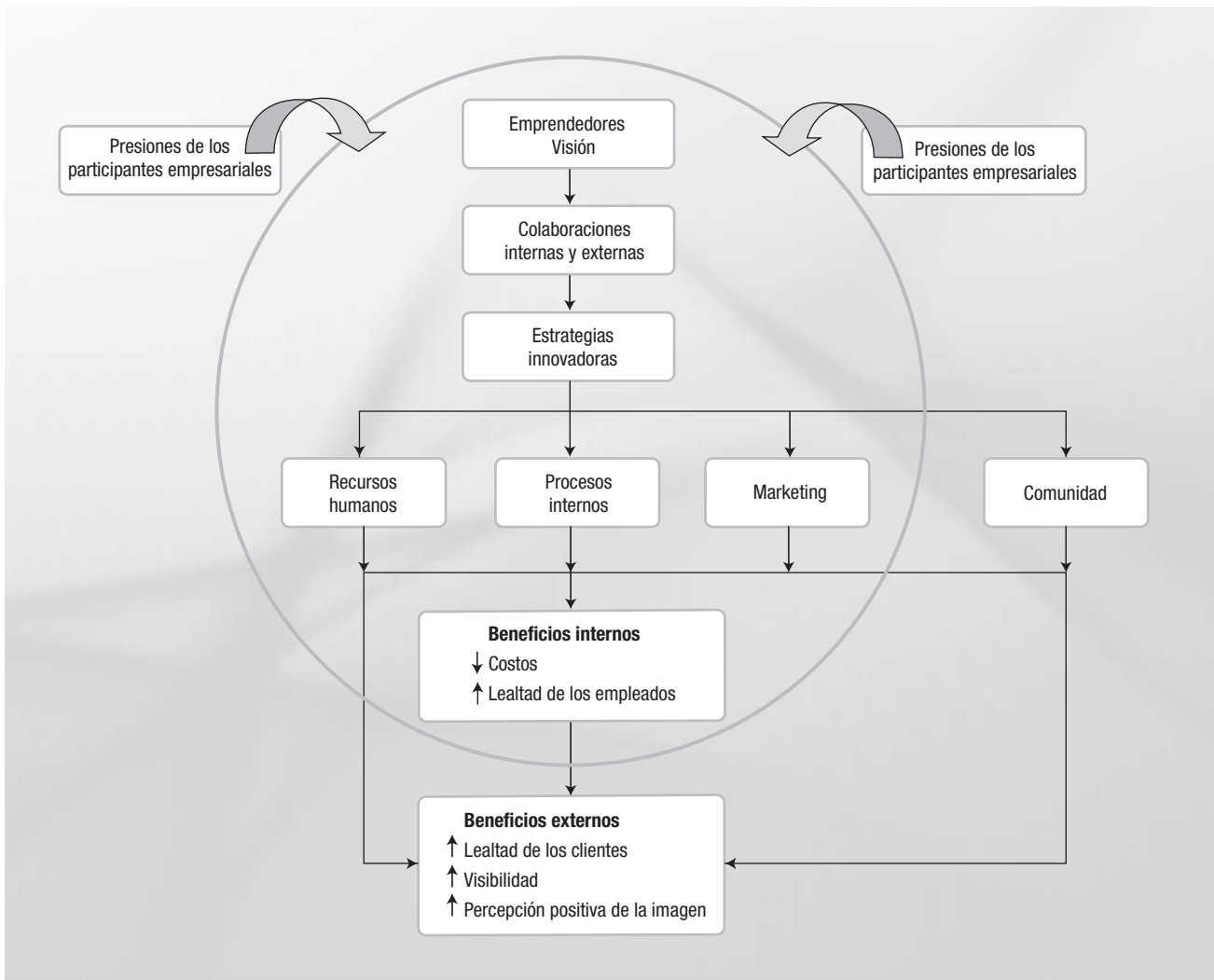
### **DIRIGENTES VISIONARIOS**

Las PYMES que han adoptado las estrategias de desarrollo sostenible están dirigidas por lo general por emprendedores visionarios. Estos últimos sostienen creencias personales que originan cambios (FCEI, 2000), y logran transmitirlos eficazmente a sus empleados. Algunos de ellos han encontrado una nueva energía al adoptar una misión de empresa ciudadana. Y, a pesar de que el objetivo primordial no sea aumentar el rendimiento, las empresas gozan de beneficios positivos en cuanto al estado de ánimo de los empleados y su motivación (CBSR, 2003).

Christian Brodhag (1999) escribe que la empresa es sobre todo un medio de canalizar una visión colectiva entre los hombres y las mujeres que forman parte de ella. Si esta visión abarca el desarrollo sostenible, la empresa debe mostrar los medios para alcanzar los objetivos de responsabilidad social y ecológica que se ha fijado.

### **UNIFORMIDAD DE LOS PROCESOS INTERNOS**

Un dirigente visionario provoca un efecto de arrastre: logra obtener el compromiso de sus empleados y de otros participantes empresariales en el desarrollo de estrategias de desarrollo sostenible. En cualquier caso, se aconseja una auditoría de los procesos en curso, por muy sencilla que sea, al igual que una cierta dosis de creatividad para alinear la nueva visión sobre los recursos, a menudo limitados, de las PYMES.



**Figura 32.2** Estrategias del desarrollo sostenible en las PYMES y sus beneficios

La implementación de estrategias de desarrollo sostenible puede realizarse gradualmente, conforme se dispone de recursos y de tiempo. Por otra parte, la elección de actividades de desarrollo sostenible más adecuadas para la empresa, así como su integración en los sistemas ya implantados, limitan una progresión de la burocracia, como fue el caso de la PYME británica OLC (Castka, Balzarova, Bamber y Sharp, 2004). Por otra parte, la CCI se inscribe en esa línea cuando, ante la diversidad de las PYMES y de sus entornos, preconiza un enfoque personalizado en la adopción de estrategias de desarrollo sostenible.

### ORIENTACIÓN INNOVADORA

Según la Comisión Europea (2002), las empresas más innovadoras y proactivas son las que tienden a incorporar sus actividades de desarrollo sostenible en sus estrategias de crecimiento. Las actividades de desarrollo sostenible se ejercen en distintos ámbitos y pueden adoptar la forma de acciones variadas, por ejemplo, desde un cambio en el tipo del papel con membrete

para la correspondencia o del material para embalaje, hasta una auditoría ambiental y una implantación de medidas a su alcance, o incluso la transformación gradual de sus actividades básicas hacia procesos más responsables como la renovación “verde y sana” o la cría de salmones en tierra (CBSR, 2003).

En el Reino Unido, el 66% de las PYMES afirman estar comprometidas ante la reducción de su impacto ambiental y de sus residuos, así como ante el reciclaje (DTI, 2002). A menudo, dichas medidas ecológicas se traducen en ahorros nada despreciables en varios rubros y en un retorno de la inversión más rápido de lo previsto (CBSR, 2003; Luetkenhorst, 2004; Biondi e Iraldo, 2002).

Algunas PYMES que han implementado políticas sociales innovadoras registran un efecto multiplicador simétrico, ya que los propios empleados responsabilizados se convierten en una fuente de motivación para el desarrollo sostenible (Petts, Herd y O’heocha, 1998). Animados por sus creencias personales y por la cultura organizacional, estos empleados pueden sugerir métodos de producción menos nocivos o más eficaces, o incluso comprometerse ante la comunidad.

Tomar una decisión justa sobre sus proveedores no es lo propio de las grandes empresas. Las PYMES responsables también se comprometen al respecto, con resultados concluyentes. De este modo, la política que privilegia a los proveedores locales, pese a sus costos más altos, ha ofrecido a un hotel de la isla de Wright, en el Reino Unido, ventajas comparativas indiscutibles, como recomendaciones continuas por parte de los huéspedes y un suministro constante de langostas, incluso en periodos de escasez (McCurry, 2001).

La señora Caron, jefa y propietaria de un hotel y restaurante campestre, en el sur de Ottawa, se dedica un día por semana a comprar sus provisiones en las granjas locales. Nadie pone en duda que ese tiempo se invierte sensatamente: la oferta de productos locales confiere a su restaurante un sello de calidad particular, tal y como se refleja en la lealtad de sus huéspedes europeos, quienes regresan año tras año y recomiendan el establecimiento a sus conocidos. Además, su compromiso en la comunidad ha hecho que Caron se sitúe entre las finalistas del premio a la Mujer Emprendedora del año 2004, un concurso organizado por la cámara económica local, lo que ha enaltecido su reputación.<sup>2</sup>

## INSERCIÓN EN LAS REDES

Colaborar en la implantación de estrategias de desarrollo sostenible a menudo aumenta su eficacia. Tal es el caso del Burnside Industrial Park, en Nueva Escocia, que coordina, entre otras actividades, un programa para reciclar el material de embalaje: cuando las empresas reciben productos de Europa y no usan las cajas de madera que sirvieron para transportar la mercancía enviada, las entregan a otras empresas que venden en este mercado, lo que implica un ahorro importante para todas ellas. Del mismo modo, se observan acciones de colaboración entre compañías que se agrupan para brindar capacitación, realizar compras en conjunto y administrar los residuos (Nelson, 2004).

Existen tres tipos de redes a las cuales pueden unirse las PYMES para aumentar su eficacia en materia de desarrollo sostenible: las redes de negocios, que incluyen a clientes, proveedores, consumidores e instituciones financieras; las redes de reglamentación, que mantienen relación con las autoridades supranacionales, nacionales, regionales y locales; y las redes de conocimiento, que incluyen a proveedores, consumidores, centros de tecnología, universidades e institutos de investigación (Van Dijken, Prince, Wolters *et al.*, 1999).

---

<sup>2</sup>Información extraída de una entrevista realizada por la autora, en noviembre de 2004.

En un entorno en el que las tendencias se orientan gradualmente hacia comportamientos responsables frente a los seres humanos, el ambiente y la economía, el tamaño de la empresa no debería constituir un obstáculo para la adopción de una estrategia de desarrollo sostenible. Para comprometerse en esta corriente, los dirigentes —visionarios cuyas creencias personales son coherentes con dicha filosofía—, deben demostrar su creatividad y actitud innovadora para orientar los recursos internos y los distintos participantes hacia el logro de una visión colectiva.

Los retos a los cuales se enfrentan las empresas que se comprometen en dicha vía son innegables. No obstante, las PYMES *responsables* dan testimonio de obtener numerosos beneficios como consecuencia de sus acciones, entre los cuales se incluye el aumento de la visibilidad y de la lealtad de los empleados y los clientes, la mejora de la imagen de la empresa, al igual que el ahorro en materia de administración de operaciones. La colaboración con varias redes (de negocios, de carácter normativo y de conocimientos) aporta una importante contribución a la eficacia de la implementación de estrategias de desarrollo sostenible.

El objetivo del presente capítulo es crear un vínculo entre el concepto de desarrollo sostenible y las tendencias ambientales que ofrecen a las PYMES un terreno adecuado para la implementación de estrategias diversas. Las PYMES administradas de acuerdo con el principio de la triple rentabilidad obtienen ventajas competitivas indiscutibles. No obstante, deben contar con un emprendedor visionario, que estimule la innovación y la participación de todos los grupos de interés.

Los desafíos principales a los que se enfrentan las PYMES que se comprometen en el camino del desarrollo sostenible tienen relación, a nivel interno, con los recursos financieros y humanos limitados, y a nivel externo, con un número insuficiente de clientes y proveedores interesados en conformar una masa crítica. No obstante, observamos que las tendencias se orientan hacia comportamientos más responsables en cuanto a la administración de los recursos humanos, los recursos naturales y la economía, lo que explica el surgimiento de un despertar social propicio para aquellos que sepan aprovecharlo.

Las PYMES que se han comprometido en el camino del desarrollo sostenible afirman haber registrado beneficios positivos en cuanto a su imagen, su visibilidad, la lealtad de sus empleados y de sus clientes, así como sus costos de operaciones.

## Conceptos clave

- Acciones voluntarias
- Consumidores
  - activos
  - egocéntricos
  - etnocéntricos
  - policéntricos
- Desarrollo sostenible
- Participantes
- Productos étnicos
- Normas
  - intersectoriales
  - sectoriales
- Seguimiento
- Triple rentabilidad

## Preguntas

1. El desarrollo sostenible, ¿es una oportunidad favorable o una amenaza para las PYMES? Exponga su punto de vista e ilústrela mediante ejemplos.
2. ¿Cuál es la influencia de los llamados *consum'actores* en las PYMES?
3. ¿Qué ventajas tienen las PYMES al unirse a grupos de acción voluntaria para implementar estrategias de desarrollo sostenible?
4. ¿Cómo influyen en las PYMES los programas de seguimiento de las multinacionales?
5. ¿En qué consiste la triple rentabilidad?

## Referencias

- Bigot, R. (2003). *La consommation "engagée": mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation?*, París, CREDOC, septiembre, núm. R229.
- Biondi, V. e Iraldo, F. (2002). "Achieving Sustainability Through Environmental Innovation: The Role of SMES", *International Journal of Technology Management*, vol. 24, núm. 5-6, pp. 612-626.
- Bois, A. (2001). "Acheter éthique et pas toc", *Avantages*, agosto, pp. 118-120.
- Bouquet, C. y Hénault, G. (1998). "Commerce international équitable, logique marchande et marketing des causes sociales: vers une symbiose?", *Revue française du marketing*, vol. 166, núm. 1, pp. 7-18.
- Brodhag, C. (1999). *Entreprises et développement durable*, en Publications d'Agora 21 ([www.agora21.org/production.html](http://www.agora21.org/production.html)).
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.
- Castka, P., Balzarova, M., Bamber, C. y Sharp, J. (2004). "How Can SMES Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, núm. 11, pp. 140-149.
- CBSR (Canadian Business for Social Responsibility) (2003). *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility*, octubre, Vancouver, CBSR.
- CCI (Chambre de commerce internationale) (1998). *Responsible Entrepreneurship. Policy Statement* et *UN Commission on Sustainable Development*, ICC Commission on Environment, 30 de enero, 20 de abril-1 de mayo ([www.iccwbo.org/home/statements\\_rules/statements/1998/final\\_responsible.asp](http://www.iccwbo.org/home/statements_rules/statements/1998/final_responsible.asp)).
- CCI (Chambre de commerce internationale) (2002). *Déclaration de politique générale. L'entreprise dans la société: apporter une contribution positive et responsable*, París, CCI, mayo ([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)).
- Comisión Europea (2002). "European SMES and Social and Environmental Responsibility", *Observatory of European SMES*, núm. 4.
- CSR Europe (2000). *European Survey of Consumers' Attitudes towards Corporate Social Responsibility*, Bruxelles, CSR Europe.
- DTI (Department of Trade and Industry) (2002). *Engaging SMES in Community and Social Issues*, Informe de investigación, Londres, DTI.
- FCEI (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante) (2000). *Environment Survey*, Winnipeg, FCEI.
- Halliday, C. y Popper, J. (2001). *Sustainability Through the Market – Seven Keys to Success*, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
- Hénault, G. y Spence, M. (2003). "La *lex mercatoria* et la gestion du risque éthique en marketing international", *Humanisme et entreprise*, núm. 34, pp. 57-66.
- Hénault, G. y Spence, M. (2006). *Marketing international: synergie, éthique et liens*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Luetkenhorst, W. (2004). "Corporate Social Responsibility and the Development Agenda – A Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises", *Intereconomics*, mayo-junio, pp. 157-166.
- McCurry, P. (2001). "Balancing Interests", *Director*, vol. 55, núm. 3, pp. 30-31.
- McQueen, K. (2002). "The Anti-Retailer", *Business*, 29 de abril ([www.mec.ca](http://www.mec.ca)).
- Murris, C. (2002). "Entreprises éthiques. Une nouvelle manière de faire des affaires?", *Le MOCI*, núm. 1551, 20 de junio, pp. 44-47.
- Nelson, K. (2004). "How Small Firms Innovate Sustainably", *In Business*, vol. 26, núm. 6, pp. 24-27.
- Petts, J., A. Herd y O'hEocha, M. (1998). "Environmental Responsiveness, Individuals and Organisational Learning: SME Experience", *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 41, núm. 6.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press (edición original en alemán, 1912).
- Van Dijken, K., Prince, Y., Wolters, T. et al. (1999). *Adoption of Environmental Innovations: The Dynamic Interplay Between Business Competence, Environmental Orientation and Networks Involvement*, Países Bajos, Kluwer Academic Books, serie "Eco-efficiency in Industry and Science".

## Powerbase : De las zonas rurales chinas a las granjas de Ontario<sup>3</sup>

**H**ace 12 años, uno de los fundadores de Powerbase, un técnico en electrónica, inició la construcción de su casa en una zona rural de Ontario. Tras realizar algunos cálculos, tuvo que reconocer que sería más rentable generar su propia energía que conectarse a la red ubicada a una distancia de más de un kilómetro de su casa. Esto explica su interés por el desarrollo de sistemas vinculados con las energías renovables, lo que más tarde, en 1998, lo conduciría a la creación de Powerbase.

Ubicada cerca de un molino, Powerbase se especializa en la fabricación de sistemas de control para pequeñas fábricas hidroeléctricas. Gracias a un contacto con Recursos Naturales de Canadá, encontró sus primeros clientes en China. En la actualidad, sus sistemas se venden en distintos países de todo el mundo, lo que constituye el 85% de sus ventas. Aprovechando el entusiasmo que prevalece en Canadá por el desarrollo sostenible, la empresa acaba de implantar un sistema de generación de energía a partir del reciclado de un gas, el biogás, que se desprende del estiércol almacenado en las granjas. Este sistema exige una inversión de unos \$400,000; actualmente se está negociando un proyecto piloto, con la colaboración de una granja local, que contribuiría al financiamiento en un 25%, el gobierno, que aportaría un 50%, y varias empresas locales. Se prevé que la inversión se amortizará en un plazo de 10 años, incluyendo la venta del excedente de electricidad a la red. Un estudio realizado recientemente entre granjeros locales revela que los principales obstáculos al tratar de difundir esta tecnología son la carencia de información y el pequeño tamaño de las granjas agrícolas.

Powerbase no limita sus actividades al desarrollo de energías renovables. También aplica principios de conservación (revisar, reciclar, reutilizar) en varios sectores de sus operaciones. Desde hace aproximadamente siete años, la empresa, certificada con la norma ISO 9000-2000, ha revisado su consumo de energía y ha invertido en sistemas más eficaces de calefacción, iluminación y servicios. Las cajas de cartón utilizadas para el embalaje de productos se vuelven a utilizar o se reciclan, al igual que los residuos de plástico. Como material de embalaje de protección para los productos se utiliza papel picado. Los muebles de las oficinas y de los puestos de trabajo proceden de las ventas de muebles de segunda mano del gobierno. Sin embargo, los criterios de selección de los proveedores, que en principio no son locales, se basan en el precio y en los plazos de entrega.

La empresa, que cuenta con 60 miembros y se encuentra ubicada en Carleton Place, una pequeña ciudad localizada a una hora de trayecto de Ottawa, es una de las principales fuentes de contratación de la localidad. La antigüedad promedio del personal en la empresa se ubica entre ocho y nueve años. El personal, integrado en su gran mayoría por mujeres,



### Preguntas

1. ¿En qué sentido constituye una ventaja para Powerbase la adopción de la filosofía del desarrollo sostenible?
2. ¿Cuál debería ser el papel del gobierno en la difusión de la filosofía del desarrollo sostenible?
3. ¿Qué otras opciones podría explorar Powerbase para consolidar su papel de empresa responsable?

<sup>3</sup>Este caso se elaboró a partir de una serie de entrevistas realizadas entre 2001 y 2006 con el vicepresidente de marketing y ventas de la empresa Powerbase.





## Estudio de caso (continuación)

es polivalente, lo que le garantiza una mayor estabilidad en el empleo. Los trabajadores toman cursos de capacitación sobre el uso óptimo de determinados productos particularmente costosos, y se les invita a sugerir nuevos procedimientos que impliquen distintos tipos de ahorro. Mediante su comité social, organizan campañas de financiamiento cuyos fondos se destinan principalmente al centro hospitalario para niños del este de Ontario, en Ottawa, y a la distribución de cestas con productos comestibles en la temporada navideña entre las familias de escasos recursos.

Powerbase no promueve sus actividades de conservación, ya que las considera una forma lógica y rentable para hacer negocios. En varias ocasiones, su vicepresidente habló sobre el desarrollo sostenible, afirmando que, ante todo, tenía que introducirse en el marco de un modelo económico viable. Su experiencia y su éxito en el ámbito de las energías renovables le han otorgado credibilidad ante distintos organismos gubernamentales, quienes no dudan en acudir a la empresa cuando necesitan la ayuda de expertos en ese tema.

El vicepresidente da algunos consejos a las empresas pequeñas que desean comprometerse ante el desarrollo sostenible. El primer término, afirma que se trata de una inversión a largo plazo, de una filosofía, una visión que debe formar parte de la cultura empresarial. Por otra parte, es más eficaz que las PYMES se reúnan para ofrecer soluciones globales y para alcanzar una masa crítica que pueda aumentar su visibilidad. Por último, si el gobierno encuentra una ventaja al implantar sistemas de desarrollo sostenible, podría brindarles su apoyo.



# PARTE VII

## Las PYMES internacionalizadas. Particularidades del contexto iberoamericano



- Capítulo 33** PYME e internacionalización
- Capítulo 34** Las PYMES en España: Características, condiciones y retos
- Capítulo 35** Una definición de PYME industrial
- Capítulo 36** La creación de PYMES en un contexto latinoamericano

# Capítulo 33

# Capítulo 33

## PYMES e internacionalización

BRAHIM ALLALI  
*HEC Montreal, Canadá*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Discernir y explicar las particularidades de la internacionalización de las PYMES.
- Describir la importancia de las PYMES en el comercio exterior de su país.
- Reconocer la importancia del perfil del dirigente de PYMES y ser consciente de sus actitudes y reacciones ante la internacionalización de su empresa.
- Describir y explicar el proceso de internacionalización de las PYMES.
- Identificar las principales dificultades a las que se enfrentan las PYMES en el mercado internacional y sugerir soluciones para superarlas.
- Conocer los principales factores de éxito de las PYMES en el mercado internacional.

INTRODUCCIÓN En los capítulos anteriores, hemos visto que la mayoría de las PYMES no son réplicas en miniatura de las grandes empresas (Shuman y Seeger, 1986). El papel que el dueño y dirigente desempeña en ellas, entre otros factores, les confiere una serie de características que las diferencian de las organizaciones de mayor tamaño. Tampoco son grandes compañías en potencia, ya que la intención de crecimiento no siempre se encuentra presente en la mente de sus creadores, y muchas PYMES no se convertirán nunca en grandes empresas.

Los capítulos anteriores también mostraron que las prácticas de administración y dirección de las PYMES a menudo son distintas de las que utilizan las grandes empresas. Lógicamente, también cabe esperar que la internacionalización de las PYMES se lleve a cabo de una forma un tanto distinta. El objetivo del presente capítulo es explicar las particularidades de la internacionalización de las PYMES y poner de manifiesto las principales características del proceso que siguen la mayoría de ellas, pese a su diversidad, para convertirse en internacionales. No obstante, nuestro objetivo no consiste en comparar la internacionalización de las PYMES con la de las grandes firmas. Además, el lector verá que algunas prácticas de internacionalización son comunes para todas las empresas, independientemente de su tamaño.

## Concepto de internacionalización

No existe consenso acerca del concepto de internacionalización. Así pues, existen muchas definiciones en la bibliografía sobre el tema, y algunas de ellas son suficientemente amplias para abarcar conceptos similares, pero distintos (como el de mundialización y globalización), mientras que otras son suficientemente limitadas para concentrarse en una determinada forma de internacionalización, como la exportación. Aquí no se pretende en absoluto resolver de forma definitiva este asunto. No obstante, queremos proponer una definición lo suficientemente acertada para englobar el concepto central de este capítulo. Las dos definiciones de internacionalización que se presentan a continuación son especialmente útiles al respecto:

...proceso mediante el cual las firmas aumentan su toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta de las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y gestionan transacciones con otros países (Beamish, 1990).

...conjunto de actividades que se efectúan a través de las fronteras [físicas o virtuales], que abarcan la producción o el intercambio de activos, bienes o servicios, y se realizan dentro de una misma organización o entre agentes económicos independientes (Dunning, 1989).

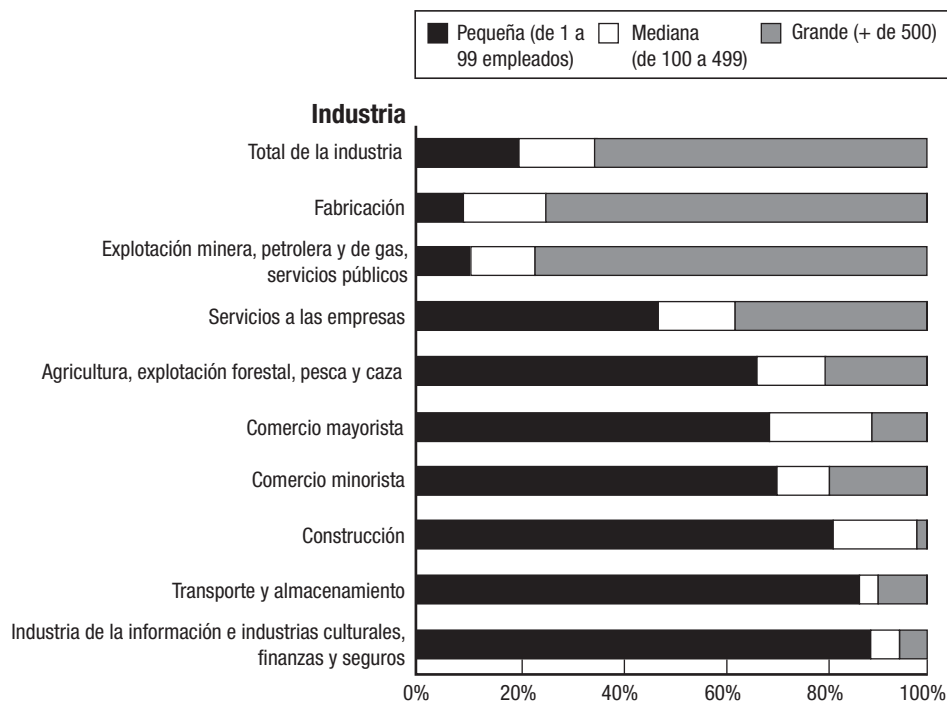
En este capítulo se considera que una PYME es *internacional* cuando efectúa actividades y operaciones comerciales con una clientela ubicada en un país extranjero, y dichas actividades y operaciones adoptan una forma física o virtual.

En función del camino elegido, la internacionalización puede orientarse hacia el interior o hacia el exterior (Beamish, Morrison, Rosenzweig e Inkpen, 2000). La *internacionalización orientada hacia el interior* consiste principalmente en las actividades de importación y de cooperación practicadas con firmas extranjeras en el mercado local. Sin embargo, la *internacionalización orientada hacia el exterior* dirige la empresa más allá de su mercado local mediante actividades que pueden adoptar distintas formas: exportaciones, inversiones, etcétera. El presente capítulo se ocupa principalmente de la internacionalización orientada hacia el exterior.

## La importancia de las pymes internacionales

Hasta hace poco, todos pensábamos que tan sólo las empresas grandes participaban de forma importante en la economía mediante sus actividades internacionales. La ausencia de datos estadísticos fiables sobre el esfuerzo de las PYMES para ampliar sus actividades hacia el extranjero y el modo de presentación de los datos a menudo contribuyen a alimentar esta creencia.

Sin embargo, un informe de la Dirección general de la política de la pequeña empresa de la industria canadiense (2004) demuestra que “las pequeñas empresas contribuyen mucho más de lo que se piensa en las exportaciones” (véase la figura 33.1). Asimismo, refleja que, en 2002, el 85% de los exportadores canadienses eran empresas pequeñas (con menos de 100 empleados) y que sus exportaciones representaban el 20% del valor total de las exportaciones. Esta proporción incluso asciende al 36% si añadimos las exportaciones de las empresas medianas (con menos de 500 empleados), las cuales representaron el 16% del valor total de las exportaciones en ese mismo año.



Fuente: Estadísticas de Canadá, *Registro de los exportadores canadienses*, julio de 2004.

**Figura 33.1** Distribución de las exportaciones en función del tamaño de la empresa, por industria (2002)

El valor medio de las exportaciones de las empresas pequeñas ascendía en 2002 a 2.3 millones de dólares, lo que corresponde a una contribución mayor a la de todas las demás categorías de empresas. Esto se aplica a todas las industrias, salvo a “la industria manufacturera y a la industria de explotación minera, petrolera y de gas, así como a los servicios públicos” (Industria de Canadá, 2004). Los autores del informe concluyen de forma justificada que “el hecho de ser una empresa pequeña no quiere decir que se trate de un exportador pequeño”.

A pesar de que la internacionalización no pueda reducirse a la simple exportación, estos resultados demuestran la importante contribución de las PYMES a la economía gracias a su internacionalización.

## Efecto del tamaño de las empresas en la internacionalización

Existen estudios muy diversos en cuanto al efecto del tamaño de las organizaciones sobre la internacionalización de las PYMES. Mientras que algunos trabajos de investigación indican que el tamaño reducido obstaculiza la capacidad de las PYMES para convertirse en empresas internacionales (Coviello y McAuley, 1999), otros, por el contrario, consideran que esta característica les confiere una determinada agilidad y cierta flexibilidad en los mercados extranjeros. Más allá de estas divergencias, parece ser que el tamaño reducido no impide de ningún modo la internacionalización de las PYMES, sino que limita su alcance. Así pues, debido a la debilidad relativa de sus recursos, las PYMES resultan a menudo incapaces de estar presentes con la misma fuerza en varios mercados al mismo tiempo.

A pesar de que la dimensión se evalúe a menudo en función del número de empleados, algunos autores matizan sus afirmaciones en cuanto al efecto del tamaño en la internacionalización e indican que lo más importante es la dimensión de la imagen que logran los dirigentes de los negocios internacionales (Fletcher y Vyajkarnam, 1999). Esta concepción del tamaño completa bastante bien nuestra afirmación anterior, es decir, que el hecho de tener una dimensión reducida no impide que las PYMES se internacionalicen, sino que limita exclusivamente el alcance de su internacionalización. Lo que parece obstaculizar a las empresas pequeñas o grandes en el escenario internacional es, principalmente, la visión que tienen sus dirigentes de los negocios internacionales.

## Actitudes y posiciones de los dirigentes ante la internacionalización

Frente a la internacionalización, los dirigentes de PYMES adoptan actitudes muy diversas, que van desde la indiferencia total hasta el compromiso completo. Muchos autores se esfuerzan en entender esas actitudes; por ello, en la actualidad existe un gran número de tipologías y taxonomías. Tales actitudes están determinadas en función de las predisposiciones que tienen los dirigentes en materia de compromiso en una iniciativa de internacionalización, y se pueden clasificar en las tres siguientes categorías:

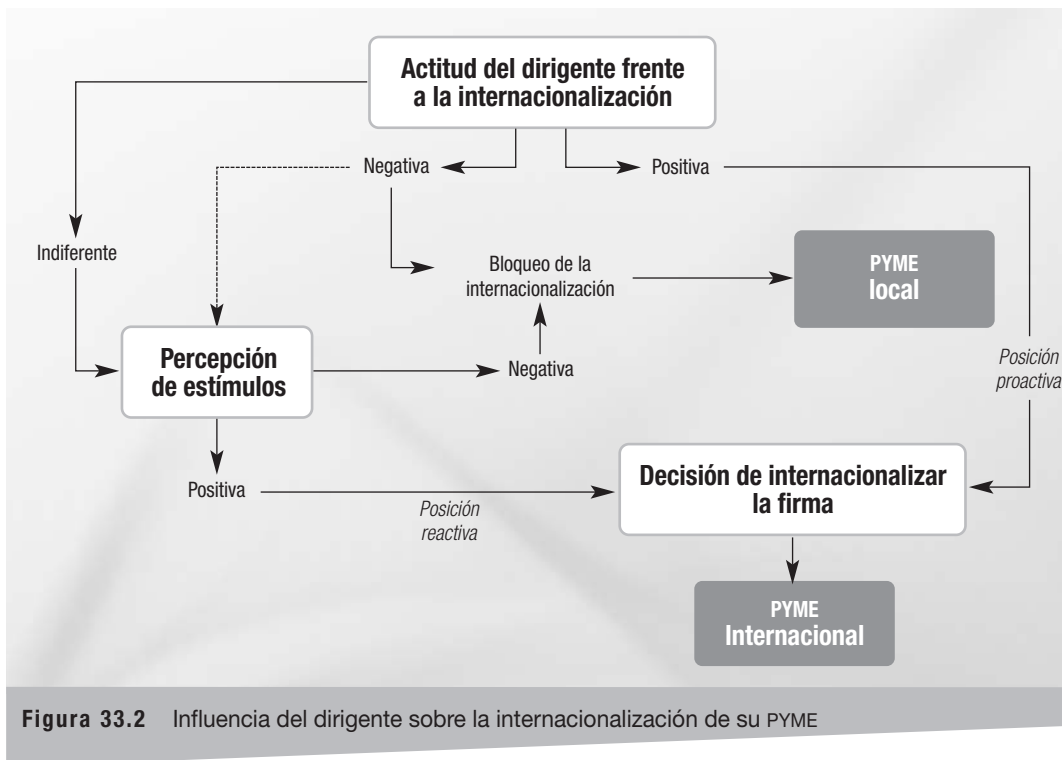
- actitud negativa
- actitud indiferente
- actitud positiva.

Estos tres tipos de actitudes se basan por lo general en tres tipos de posición por parte de los dirigentes frente a la internacionalización (véase la figura 33.2):

- posición de rechazo o de bloqueo
- posición de reacción a estímulos internos o externos
- posición proactiva.

### Actitud negativa

La actitud negativa se caracteriza por el rechazo de comprometerse ante la internacionalización. Los motivos citados para defender dicha actitud son distintos (Attila, 1985): el desconocimiento de



**Figura 33.2** Influencia del dirigente sobre la internacionalización de su PYME

los procedimientos de exportación o de las culturas extranjeras, la toma de conciencia de los riesgos inherentes a la exportación, la ausencia de antecedentes de actividad comercial a nivel internacional, el desconocimiento del marketing internacional, etcétera. (Gladwin y Wathers, 1980).

## Actitud indiferente

En algunos casos, el dirigente no está a favor ni en contra de la internacionalización. Lo más frecuente es que no sepa lo que debe hacer. Quizá los factores positivos y negativos tienen una influencia equivalente. Por lo general, en presencia de este tipo de actitud, es necesario crear algún estímulo para que el dirigente se decida por uno u otro lado.

## Actitud positiva

La actitud positiva se caracteriza por una disposición más o menos natural del dirigente para la internacionalización de su empresa. Cada vez más dirigentes de PYMES presentan esta disposición debido a la preponderancia del fenómeno de la globalización.

## Posición de rechazo o bloqueo

Esta posición puede proceder de dos tipos de actitud. En primer término, una *actitud negativa* persistente conlleva una decisión clara desde el principio: el dirigente no quiere internacionalizar su empresa. En segundo lugar, una *actitud indiferente* puede transformarse en actitud negativa tras la percepción negativa de un estímulo o de varios estímulos internos o externos.

## Posición de reacción ante estímulos internos o externos

La reacción ante estímulos internos o externos es característica de los dirigentes de empresas que aceptan la internacionalización tras un pedido no solicitado o un interés manifestado en el extranjero. La tabla 33.1 describe los principales estímulos que pueden suscitar la reacción de los dirigentes.

Tabla 33.1 Estímulos internos y externos

ESTÍMULO	DEFINICIÓN
Presión de la competencia	Temor ante las pérdidas procedentes de mercados extranjeros con motivo de las actividades internacionales de los competidores
Sobreproducción	Abundancia de existencias no vendidas
Ventas locales en declive	Pérdidas de ingresos o de participación de mercado
Capacidad excesiva	Subutilización de la capacidad de producción
Saturación del mercado local	Estancamiento de las ventas en el mercado local
Cercanía de los puertos de entrada	Cercanía física de los puertos marítimos, aeropuertos, ríos, ferrocarriles, etc., que facilitan el envío de mercancías.
Pedido no solicitado	Recepción de pedidos no solicitados o de solicitudes de información procedentes del extranjero
Endurecimiento del acceso al mercado	Implantación de una norma o de una ley nueva que dificulte la venta de ciertos productos en el mercado
Deslocalización por parte del cliente principal de una parte o de todas sus actividades	Invitación que el cliente principal de la empresa hace a su proveedor para que lo siga (sobre todo a las PYMES que trabajan como subcontratistas)
Incentivos gubernamentales	Ventajas de todo tipo ofrecidas por el gobierno a los exportadores

Fuente: Según Johnston y Czinkota (1982).

A diferencia de sus homólogos de la categoría anterior, los dirigentes de este grupo reaccionan positivamente ante un estímulo interno o externo. No están en contra de la internacionalización, pero tienen dudas cuando se trata de adoptar la iniciativa de internacionalizar sus PYMES, hasta que uno de los estímulos similares a los citados en la tabla 33.1 despierte su interés. Por este motivo, la gran mayoría de las empresas de esta categoría que terminan por internacionalizarse, lo hacen de forma progresiva y casi siempre mediante la fase de exportación.

Algunos estudios demuestran que muchas PYMES se han internacionalizado como reacción ante la percepción de algún estímulo (Graham y Meloan, 1986). Veamos un ejemplo.

L. M., dirigente de una PYME manufacturera de la región de Montreal, vendía sus productos en Quebec y en algunas otras provincias de Canadá. Nunca antes había pensado en el mercado internacional, hasta que recibió un pedido importante de un importador francés. Este pedido le hizo descubrir que su producto podía exportarse hacia el extranjero en buenas condiciones de rentabilidad. Los ingresos procedentes del extranjero representan en la actualidad más del 60% del volumen de negocios de la empresa.



## Posición proactiva

Al contrario de los dirigentes de las dos categorías anteriores, los dirigentes que manifiestan una posición proactiva demuestran un genuino deseo por la internacionalización y buscan activamente oportunidades para exportar o invertir en el extranjero. Las motivaciones principales de la posición proactiva aparecen reflejadas en la tabla 33.2.

Tabla 33.2 Motivaciones de la posición proactiva

MOTIVACIÓN DE LA POSICIÓN PROACTIVA	DEFINICIÓN
Información exclusiva	Conocimiento de la clientela, del mercado, de los intersticios, etc., que ofrecen a la PYME una ventaja competitiva
Impulso emprendedor	Visión, deseo, entusiasmo ante la internacionalización
Productos o servicios exclusivos	Productos o servicios no ofrecidos por la competencia
Ventajas a nivel de marketing	Destrezas especializadas en marketing que diferencien a la firma de sus competidores
Ventaja a nivel de utilidades	Rentabilidad de la actividad internacional superior a la del mercado local
Ventaja tecnológica	Destreza tecnológica no disponible en otros lados
Red única	Existencia de una red local o internacional que facilite la internacionalización

Fuente: Según Johnston y Czinkota (1982).

## Formas de internacionalización

Las PYMES pueden emprender distintas iniciativas para internacionalizarse: pueden hacerlo de un modo progresivo o desde su creación. A veces incluso se ven obligadas a convertirse en internacionales.

### Internacionalización progresiva o por etapas

Muchos estudios demuestran que la internacionalización por etapas es la forma más frecuente adoptada por las PYMES (Wolff y Pett, 2000). En efecto, varios dirigentes prefieren sondear el terreno de la internacionalización antes de comprometerse con éste de manera progresiva. Por lo general, en este proceso se identifican las siguientes fases principales (Johanson, Vahlne, 1977):

- ventas locales
- exportación indirecta
- exportación directa
- presencia física en el mercado extranjero.

#### VENTAS LOCALES

Durante la fase de las ventas locales, la PYME vende sus productos y servicios en el mercado local y permanece ajena a toda actividad en el extranjero. A menudo, espera a que su destreza y su experiencia en el mercado local se consoliden antes de aventurarse en mercados que conoce poco o que desconoce por completo.

## EXPORTACIÓN INDIRECTA

La PYME empieza por indagar en el mercado extranjero, ya sea de forma espontánea o no, dependiendo de si su dirigente es proactivo o reacciona ante un estímulo. Como aún le falta experiencia internacional, acude muy a menudo a un intermediario local o extranjero para garantizar su entrada en el mercado meta. Este intermediario puede ser un agente comisionado, un corredor, una empresa de negocios internacionales o algún otro. A menudo, su remuneración adopta la forma de una comisión, y su objetivo es encontrar a clientes extranjeros y a veces negociar con ellos en nombre de la PYME.

## EXPORTACIÓN DIRECTA

Cuando el dirigente estima que su empresa cuenta con la experiencia necesaria para realizar por sí misma sus operaciones en el extranjero, inicia la exportación directa. Durante esta fase, el dirigente y sus colaboradores garantizan la administración de las exportaciones en el mercado extranjero, sin recurrir a intermediarios externos.

## PRESENCIA FÍSICA EN EL MERCADO EXTRANJERO

Los dirigentes de PYMES que llegan a esta fase confían en sus capacidades de administración de las actividades internacionales y, por otro lado, se muestran optimistas en cuanto al potencial del mercado extranjero. Esta presencia se considera física, ya que implica una inversión en el extranjero que puede adoptar varias formas: desde la más sencilla, como una simple oficina de representación o de ventas, hasta la más compleja, como la creación de una filial plenamente integrada. Veamos a continuación, en orden de menor a mayor importancia de la inversión, las distintas formas de presencia física.

- *La oficina de representación o de ventas:* Se encarga de representar a la empresa en el extranjero, realizar un estudio exploratorio del mercado y, a menudo, de registrar los pedidos y comunicarlos a la empresa.
- *La filial comercial:* Registra los pedidos, pero también, y principalmente, vende y distribuye productos, a menudo a partir de inventarios constituidos en el lugar. La mayoría de las veces se trata de productos estandarizados que no exigen una determinada adaptación particular.
- *La filial industrial:* Existen dos formas específicas. La primera es la *filial de ensamblaje*, que se encarga precisamente de realizar el ensamblaje de los productos importados de la empresa en forma de piezas sueltas o en paquetes, con la intención de reducir los aranceles que a menudo son más altos para los productos acabados. El segundo tipo es la *filial de producción*, que fabrica una parte o todo el producto en el lugar, de acuerdo con las especificaciones de la empresa matriz. La filial industrial no vende; entrega el producto a la empresa matriz o a una filial comercial que se encarga de la distribución y de la venta. Por ello, las filiales industriales a menudo se ubican en el extranjero; de este modo, se acercan a las materias primas o aprovechan una mano de obra más barata.
- *La filial mixta:* Hablaremos de filial mixta cuando una filial industrial también se encarga de distribuir y de vender sus productos.
- *La filial integrada:* Es la forma más compleja de la presencia en el extranjero. La filial integrada no sólo produce y vende el producto, sino que también lleva a cabo actividades de investigación y desarrollo para diseñar productos a la medida y responder de este modo a las necesidades del mercado en cuestión.

## La internacionalización en el momento de la creación

La internacionalización en el momento de la creación (Bell, 1995) es un fenómeno relativamente reciente para las PYMES. Como cada vez están más presentes en sectores de actividad

cuyos productos son relativamente estandarizados y cuya demanda nacional suele ser insuficiente, muchas PYMES contemplan desde su creación la satisfacción de necesidades más o menos homogéneas en distintos países. Tal es el caso de las PYMES dentro del ramo tecnológico.

## Internacionalización virtual

La llegada de la economía del conocimiento y los avances registrados en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) han dado lugar al nacimiento de una nueva forma de internacionalización: la internacionalización virtual. En el caso de las PYMES, se trata de vender sus productos en su portal de Internet. Esta forma de internacionalización está muy extendida en determinados sectores de actividad, como la edición, la música, la venta de programas de cómputo, etcétera. Así, es posible descargar los productos comprados y pagarlos de manera segura. Veamos un ejemplo.

Los clientes virtuales de la editorial Publibook Université ([www.publibook.com](http://www.publibook.com)) pueden descargar copias digitales de los libros que prefieran, pagando la mitad de la tarifa vigente para la versión en papel.

## Formas de internacionalización forzosa

En las formas de internacionalización “forzosas” (Allali, 2004), la empresa no toma ninguna decisión. A veces, el simple hecho de mantener el *statu quo* ofrece un carácter internacional a la PYME. A continuación, se citan dos casos que ilustran este tipo de internacionalización. En el primer caso, se trata de una *internacionalización por desintegración territorial* y en el segundo, de una *internacionalización por descolonización*.

### **INTERNACIONALIZACIÓN POR DESINTEGRACIÓN TERRITORIAL**

DVSM<sup>1</sup> es una PYME eslovaca dedicada a la fabricación de bicicletas, ubicada en Bratislava. Su principal mercado siempre fue la ciudad de Praga, capital de la República Checa. Sin embargo, lo que en la actualidad se considera una actividad de exportación, antes de la división de la antigua Checoslovaquia, era una simple venta local. El cambio de estatuto administrativo de los lugares de producción y de venta transformó una operación local en internacional, sin que la empresa pudiera hacer nada, salvo aceptar las nuevas normas administrativas de la exportación.

### **INTERNACIONALIZACIÓN POR DESCOLONIZACIÓN**

*Les Délices du Maroc*<sup>2</sup> es una empresa creada en la región de Tánger (Marruecos) en la década de 1940, cuando España ocupaba la región. Desde su creación, la PYME acondicionaba y vendía frutas y verduras en el mercado español. Tras la independencia, la PYME, que siguió vendiendo a su mercado tradicional, vio cómo sus ventas locales se transformaron en exportaciones.

## Otras formas de internacionalización

Desde luego, existen otras formas de internacionalización de las PYMES. No obstante, son pocas, ya que exigen procedimientos especiales que la mayoría de las PYMES no han puesto en práctica. Se trata de concesiones de licencias y patentes, así como de franquicias.

---

<sup>1</sup>Nombre ficticio

<sup>2</sup>Nombre ficticio

## Dificultades de las PYMES en los mercados extranjeros

Debido principalmente a sus recursos limitados y a su desconocimiento de los mercados extranjeros, las PYMES se enfrentan a muchas dificultades, entre las cuales destacan las siguientes:

- *Dificultades vinculadas con los recursos:* Las PYMES carecen de recursos de todo tipo para lograr con éxito su internacionalización. Esto supone un obstáculo, en especial cuando intentan establecer su presencia en los mercados extranjeros frente a las grandes empresas.
- *Dificultades vinculadas a la novedad:* Al incursionar en el mercado extranjero, las PYMES no son conocidas, y a menudo están mal informadas sobre el mercado y las prácticas comerciales que se aplican en éste. Para muchas de ellas, esto constituye un auténtico obstáculo. Las empresas que pierden rápidamente la paciencia pueden llegar incluso a retirarse del mercado.
- *Dificultades vinculadas con el hecho de ser extranjero:* Las PYMES no sólo sufren por el hecho de ser nuevas, sino también por el hecho de ser extranjeras en su nuevo mercado. Así, a diferencia de las firmas locales, la mayoría de las veces, las PYMES extranjeras son empresas completamente desconocidas para el público. Esto es aún más importante cuando, en determinadas culturas, la preferencia por los productos nacionales es muy fuerte.
- *Dificultades vinculadas con las relaciones:* Al carecer a menudo de contactos sólidos en los países extranjeros, las PYMES se ven limitadas, sobre todo en aquellos en los que los conocimientos y las normas desempeñan un papel determinante en el acto de compra.
- *Otras dificultades:* Entre las demás dificultades, podríamos citar la *administración intercultural* (esto es, la capacidad de los dirigentes de las PYMES de entender y conciliar las diferencias culturales entre el país de origen y el país extranjero); la *organización asimétrica* (Zucchella, 2000) (es decir, el hecho de que las actividades de la PYME se internacionalizan, mientras que su administración y su organización se centralizan); y la *cooperación asimétrica* (cuando colaboran con grandes empresas, las PYMES experimentan dificultades al tratar de proteger sus destrezas).

## Factores de éxito de las PYMES a nivel internacional

Los siguientes factores se asocian a menudo con el éxito de las PYMES en el mercado internacional.

- *La posición proactiva del dirigente:* Parece ser que cuanto más proactivo es el dirigente en su decisión de internacionalizar su PYME, mayores probabilidades tendrá de lograr el éxito (Allali, 2004).
- *La visión clara del dirigente y de su equipo:* Parece ser que la visión clara del dirigente está estrechamente vinculada con los buenos resultados en los mercados extranjeros (Allali, 2004). Así, el hecho de concebir una imagen clara de la posición a adoptar en el mercado extranjero y de obtener los medios necesarios para conseguirlo parece imprimir un cierto dinamismo a las actividades internacionales de la PYME.
- *La innovación y un enfoque centrado en el marketing:* El solo hecho de incursionar en nuevos mercados puede considerarse una forma de innovación. Sin embargo, para que tal introducción tenga éxito, la PYME debe mostrarse a menudo sensible ante las necesidades y las peculiaridades del país extranjero, y adaptar sus productos y servicios en consecuencia. A veces, incluso debe diseñar nuevos productos para responder mejor a dichas necesidades.

- El *espíritu de equipo*: A pesar de que el dirigente sea el líder de la PYME, no hay que olvidar el importante papel que desempeña su entorno. Las PYMES que registran el mayor éxito al internacionalizarse cuentan a menudo con un dirigente rodeado por un equipo unido y solidario.
- La *pertenencia* o la *colaboración con una red*: La PYME debe aliarse a menudo con una red local o internacional para lograr con éxito su internacionalización y enfrentarse a la competencia de las grandes empresas, que por lo general es ríspida.
- La *protección del conocimiento*: Ya sea que dicha protección se realice mediante la legislación o por otros medios, las PYMES de éxito se preocupan constantemente por impedir que sus conocimientos y destrezas sean imitados como resultado de su internacionalización.
- Las *estrategias de concentración*: Las PYMES que logran un mayor éxito en los mercados extranjeros parecen adoptar estrategias basadas en la concentración (número limitado de productos en un número limitado de mercados) y utilizan estructuras organizacionales y procesos de administración que les permiten obtener la información necesaria sobre los mercados (Shuman y Seeger, 1986).

**CONCLUSIÓN** De acuerdo con los hechos expuestos, parece que la posición central del dirigente otorga a la PYME determinadas características que influyen considerablemente en su internacionalización. Sin embargo, no podríamos ubicar a todas las PYMES bajo el mismo techo. La diversidad de estas empresas hace que cualquier intento de generalización de sus prácticas y procesos de internacionalización sea arriesgado para el conjunto de las PYMES. La administración internacional de las PYMES es un campo que aún no se conoce lo suficiente. En este capítulo se presentó una síntesis de las principales obras de investigación acerca de la internacionalización de las PYMES.

**RESUMEN** Las PYMES desempeñan un papel más importante de lo que se pensaba en el mercado internacional. Sin embargo, sabemos muy poco sobre el modo en el que se internacionalizan, al igual que sobre los factores clave de su éxito a nivel internacional. Esto se debe muy probablemente a que la internacionalización se ha estudiado a menudo junto a las herramientas y los enfoques desarrollados en el contexto de las grandes empresas, partiendo de la base de que las PYMES son grandes firmas en miniatura, o al menos, en potencia. Sin embargo, las particularidades de administración de las PYMES, subrayadas en los capítulos anteriores, también tienen una incidencia en la forma en la que éstas se internacionalizan. Específicamente, se observa que la posición central del dirigente hace que la internacionalización sea a menudo un asunto muy subjetivo. De este modo, la actitud negativa, indiferente o positiva del dirigente frente a la internacionalización determina su posición reactiva o proactiva.

Las PYMES pueden adoptar las mismas iniciativas de internacionalización que las grandes firmas. No obstante, parecen dar preferencia a la forma progresiva, que les permite reconocer el terreno internacional antes de introducirse en él con mayor seriedad. No obstante, se observa constantemente que en ciertos sectores y en determinadas condiciones, a las PYMES no les queda otra opción y deben inclinarse desde su creación por una vocación internacional. Por otra parte, independientemente de la forma de internacionalización elegida, las PYMES se enfrentan a importantes dificultades en los mercados extranjeros. Los obstáculos se deben a su falta de recursos, a la novedad, al hecho de ser extranjeras, al igual que a la ausencia de contactos. Asimismo, experimentan dificultades relacionadas con la administración intercultural, la asimetría de su propia organización y la asimetría de su cooperación con las grandes firmas.

## Conceptos clave

- Actitud
  - indiferente
  - negativa
  - positiva
- Administración intercultural
- Concentración
- Cooperación asimétrica
- Dificultades
  - vinculadas con la novedad
  - vinculadas con el hecho de ser extranjero
  - vinculadas con las relaciones
  - vinculadas con los recursos
- Exportación
  - directa
  - indirecta
- Innovación
- Internacionalización
  - en el momento de la creación
  - orientada hacia el exterior
  - orientada hacia el interior
  - por descolonización
  - por desintegración territorial
  - progresiva o por etapas
  - virtual
- Organización asimétrica
- PYME internacional
- Posición
  - de rechazo o bloqueo
  - proactiva
  - reactiva
- Presencia física en el mercado
- Red
- Visión clara

Sin embargo, algunos factores parecen ayudar a las PYMES a internacionalizarse con éxito. Se trata principalmente de la actitud proactiva del dirigente, la claridad de su visión y la de su equipo, la importancia que se concede al marketing, el espíritu de equipo, la innovación, la protección del conocimiento, la pertenencia a redes y las estrategias de concentración.

### Preguntas

1. ¿Por qué resulta de interés el estudio de la internacionalización de las PYMES?
2. ¿Cómo afectan las actitudes y posiciones de los dirigentes de PYMES en la internacionalización de éstas?
3. ¿Qué impulsa a una PYME a internacionalizarse de forma progresiva o desde su creación? Indique algunos ejemplos.
4. ¿Por qué determinadas PYMES aumentan su compromiso internacional mediante su presencia física en el mercado extranjero, mientras que otras permanecen en la etapa de la exportación?
5. ¿Existen otros sectores en los que la internacionalización virtual podría ser un éxito? ¿Cuáles?
6. ¿Cuál es la diferencia entre los obstáculos vinculados con la novedad y los inherentes al hecho de ser extranjero? Indique algunos ejemplos.
7. ¿Por qué la organización asimétrica de las PYMES se considera como un obstáculo ante la internacionalización?
8. ¿De qué modo la visión clara y la posición proactiva del dirigente constituyen factores clave del éxito de la internacionalización? Indique algunos ejemplos.
9. ¿Por qué las PYMES se interesan por proteger sus conocimientos? Indique algunos ejemplos.

### Referencias

- Allali, B. (2004). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME: une étude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*, París, Publibook Université.
- Attila, Y. (1985). "An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-Exporting U.S. Firms", *International Marketing Review*, verano, pp. 72-83.
- Beamish, P. W. (1990). "The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda", en A. M. Rugman (coordinador de la edición), *Research in Global Strategic Management: A Canadian Perspective*, vol. 1, Greenwich, Jai, pp. 77-92.
- Beamish, P. W., Morrison, A. J., Rosenzweig, P. M. e Inkpen, A.C. (2000). *International Management – Text and Cases*, 4a. edición, Nueva York, McGraw-Hill.
- Bell, J. (1995). "The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to Stage Theories", *European Journal of Marketing*, vol. 29, núm. 8, pp. 60-75.
- Coviello, N. E. y McAuley, A. (1999). "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, vol. 39, núm. 3, pp. 223.

- Dunning, J.H. (1989). "The Study of International Business: A Plea for a more Interdisciplinary Approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 20, pp. 411-436.
- Fletcher, D. y Vyakarnam, S. (1999). "Enacting Globalisation and Mapping Growth in Small Entrepreneurial Firms", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Gladwin, T. N. y Wathers, I. (1980). "How Multinationals can Manage Social and Political Forces", *The Journal of Business Strategy*, vol. 1, pp. 54-68.
- Graham, J. L. y Meloan, T. W. (1986). "Preparing the Exporting Entrepreneur", *Journal of Marketing Education*, primavera, pp. 11-20.
- Hitt, M. A. y Bartkus, B. R. (1997). "International Entrepreneurship", en J. A. Katz (coordinador de la edición), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3, Londres, Jai, pp. 7-30.
- Industrie Canada (2004). "Les petites entreprises exportatrices: plus importantes qu'on le pensait", *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*, vol. 6, núm. 3.
- Johanson, J. K. y Vahlne, J. E. (1977). "The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, pp. 23-32.
- Johnston, W. J. y Czinkota, M. R. (1982). "Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior", en M. R. Czinkota y G. Tesar (coordinadores de la edición), *Export Management*, Nueva York, Praeger, pp. 3-17.
- Shuman, J. C. y Seeger, J. A. (1986). "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies", *American Journal of Small Business*, vol. 11, núm. 1, pp. 7-18.
- Wolff, J. A. y Pett, T. L. (2000). "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 2, pp. 34-47.
- Zucchella, A. (2000). *Firm Size and Internationalization*, Actas de la conferencia de ASAC-IFSAM, Montreal, vol. 21, núm. 8, pp. 67-78.

## Preguntas

1. Al vender al agente belga, ¿el dirigente reacciona ante un estímulo o actúa de forma proactiva? Justifique su respuesta.
2. ¿Cuál es la forma de internacionalización utilizada por Chaussuma? ¿A qué otras formas podría recurrir la empresa?
3. ¿Qué haría usted si estuviera en el lugar del dirigente de Chaussuma para aprovechar esta oportunidad?
4. ¿Qué tipo de información sobre el mercado suizo le gustaría conocer?

## Estudio de caso

### La sociedad Chaussuma

**C**haussuma es una PYME marroquí especializada en la fabricación de calzado femenino de alta calidad. Cuenta con cerca de 80 empleados, de los cuales, más de la mitad son miembros de la misma familia. Su volumen de negocios ascendió a 10 millones de dirhams en 2004, lo que representa un aumento del 20% respecto al año anterior. Ese volumen de negocios se realiza por completo en el mercado belga, mediante un agente importador establecido en Bruselas, a quien el dirigente conoció durante una misión de industriales belgas en Marruecos. Al carecer de un sistema de contabilidad administrativa, los precios de venta se establecen por alineación con los precios de la competencia, de acuerdo con los informes del agente belga.

En julio de 2004, durante sus vacaciones de verano en Ginebra, el dirigente, mientras paseaba por el bulevar Chantepoulet una bonita tarde, no pudo ocultar su admiración ante una zapatería. Acababa de ver varios modelos de zapatos de Chaussuma expuestos en la vitrina. Los precios marcados superaban entre cuatro y seis veces los facturados al agente belga. Una pequeña discusión con el dueño de la tienda lo convenció del gran potencial de modelos de Chaussuma en el mercado suizo. Con aire pensativo, se pregunta cómo y de qué forma podría dirigirse hacia dicho mercado.



# Capítulo 34

## Las PYMES en España: Características, condiciones y retos

RICARDO HERNÁNDEZ MOGOLLÓN

*Facultad de Estudios Empresariales y Turismo  
Universidad de Extremadura, Cáceres, España*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Conocer el panorama de las PYMES en la Unión Europea y los desafíos que enfrentan.
- Conocer la clasificación europea de las PYMES.
- Tomar contacto con el proyecto GEM.
- Conocer la realidad de las PYMES españolas.
- Tener una visión de la innovación empresarial en España.
- Adentrarse en una agencia pública española de fomento de las empresas de base tecnológica.
- Conocer un programa español de fomento a la creación de empresas.

INTRODUCCIÓN Actualmente, el desafío clave al que se enfrenta la Unión Europea (UE) es gestionar la transición hacia una economía basada en el conocimiento. El objetivo es conseguir una economía competitiva y dinámica con más y mejores empleos, y un mayor nivel de cohesión social.

Los empresarios dinámicos están en una posición particularmente favorable para aprovechar las oportunidades que ofrecen la globalización y la aceleración del cambio tecnológico. Por lo tanto, la capacidad de aprovechar el potencial de crecimiento e innovación de las pequeñas y medianas empresas será decisiva para la prosperidad futura de la UE. En un contexto mundial dinámico, caracterizado por continuos cambios estructurales y una mayor presión competitiva, el papel de las PYMES en nuestra sociedad es cada vez más importante, ya que estas entidades generan empleos y son protagonistas clave para garantizar la prosperidad de las comunidades locales y regionales. Las pequeñas y medianas empresas dinámicas darán a Europa la fuerza necesaria para hacer frente a la incertidumbre del actual mundo globalizado.

La UE ha hecho especial hincapié en las necesidades de las PYMES en el marco de la Estrategia de Lisboa para el Crecimiento y el Empleo, especialmente desde 2005 con el uso del enfoque asociativo,<sup>1</sup> que ha aportado resultados tangibles. Es momento de que las necesidades de las PYMES ocupen un lugar destacado en la política de la UE y de hacer realidad la visión de los jefes de Estado y de gobierno de la UE: hacer que las PYMES encuentren en la UE el entorno más propicio posible.<sup>2</sup>

El entorno nacional y local en el que operan las PYMES es muy variado, al igual que su naturaleza; entre ellas se incluyen empresas dedicadas a la artesanía, microempresas, empresas familiares, empresas de economía social, etcétera. Por lo tanto, las políticas que se ocupan de las necesidades de las PYMES deben tener en cuenta esta diversidad y respetar íntegramente el principio de subsidiariedad.

En general, las PYMES de la UE aún tienen menor productividad y crecen más lentamente que las de Estados Unidos. En este último país, el número de puestos de trabajo de las empresas que logran sobrevivir crece, en promedio, un 60% antes de su séptimo año, mientras que en Europa la cifra de crecimiento en el número de empleos en una PYME con características similares oscila entre el 10 y 20 por ciento. Las PYMES aún se enfrentan a deficiencias del mercado en ámbitos como las finanzas (especialmente en el capital de riesgo), la investigación, la innovación y el medio ambiente, lo que socava las condiciones en que operan y compiten. Por ejemplo, el acceso al financiamiento constituye un problema<sup>3</sup> para alrededor del 21% de las PYMES, y este porcentaje es mucho más alto para las microempresas en numerosos Estados miembros. Además, el número de PYMES europeas que innovan con éxito es menor que el de las grandes empresas que logran innovaciones. La situación se ve agravada por dificultades estructurales, como la falta de cualificaciones técnicas y de gestión, así como por la persistencia de rigidez en los mercados laborales a escala nacional.

## SBA para Europa

En el corazón de la iniciativa Small Business Act (SBA) para Europa yace la convicción de que, para obtener las mejores condiciones que sirvan de marco para la actuación de las PYMES, es preciso el reconocimiento de los empresarios por parte de la sociedad. El clima general de la sociedad debería persuadir a los individuos de considerar atractiva la opción de crear su propia

<sup>1</sup>“Implementación del programa comunitario de Lisboa: Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo”, com (2005), 551, 10/11/2005.

<sup>2</sup>Véase [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/charter/docs/charter\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_es.pdf).

<sup>3</sup>Ibidem.

empresa y de reconocer que las PYMES contribuyen sustancialmente a la creación de empleos y a la prosperidad económica. Por lo tanto, como contribución clave para disponer de un marco favorable para las PYMES, en la UE deberá cambiar la percepción del papel de los empresarios y de la asunción de riesgos: los líderes políticos y los medios de comunicación deberán aplaudir el espíritu empresarial y la voluntad asociada de asumir riesgos; además, las administraciones deberán prestarles su apoyo. Favorecer a las PYMES debería convertirse en algo políticamente habitual, a partir de la convicción de que las normas deben respetar a la mayoría de quienes las utilizarán: el principio de “pensar primero a pequeña escala”.

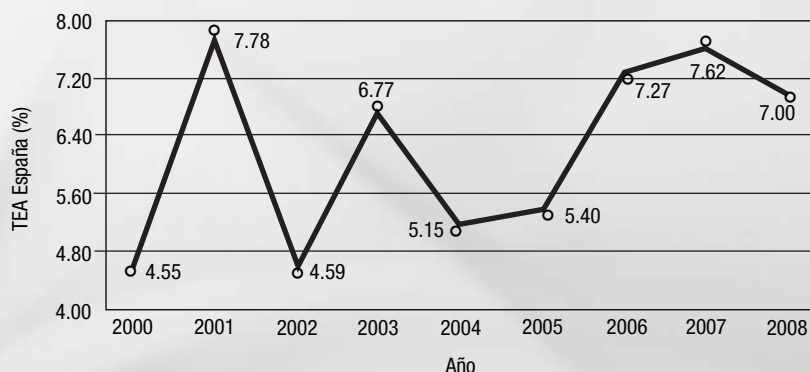
Por lo anterior, la iniciativa Small Business Act aspira a mejorar el enfoque político global en relación con el espíritu empresarial, con la finalidad de establecer definitivamente el principio de “pensar primero a pequeña escala” en la formulación de políticas (desde la elaboración de normas hasta los servicios públicos), y promover el crecimiento de las PYMES ayudándolas a afrontar los problemas que obstaculizan su desarrollo.

A continuación vamos a centrarnos en el entorno español en el que se desenvuelven las PYMES.

## Actividad emprendedora en España

En esta sección se utilizarán datos del Proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para España,<sup>4</sup> correspondientes a 2008, según el informe elaborado por el Instituto de Empresa.

En el escenario actual de recesión económica en España y el resto del mundo, el índice total de actividad emprendedora (TEA)<sup>5</sup> de España ha declinado un 8% y se situó en un 7% de iniciativas en relación con la población activa en 2008. Es decir, en ese año, 7 de cada 100 personas en edad de trabajar estaban implicadas en la puesta en marcha de un nuevo negocio.



**Figura 34.1** Evolución del índice total de actividad emprendedora (TEA) en España

<sup>4</sup>GEM es un proyecto que mide la actividad emprendedora mundial de países y regiones, de manera armonizada, comparativa y con periodicidad anual. Surge de la colaboración entre London Business School y Babson College, en el año 1997. El primer informe GEM se publicó en el año 1999, con la participación de 10 países. Para 2009, había más de 60 países implicados, y algunos de ellos con desarrollo regional, como es el caso de Reino Unido, España, Chile, Alemania y Puerto Rico.

<sup>5</sup>El índice conocido como Total Entrepreneurial Activity (TEA) es el indicador principal del Proyecto GEM, y mide el número de personas que participan en la puesta en marcha de un nuevo negocio.

La situación de la actividad emprendedora en España, dentro del contexto europeo, era favorable en julio 2008, y las iniciativas habían aumentado en calidad en 2007.

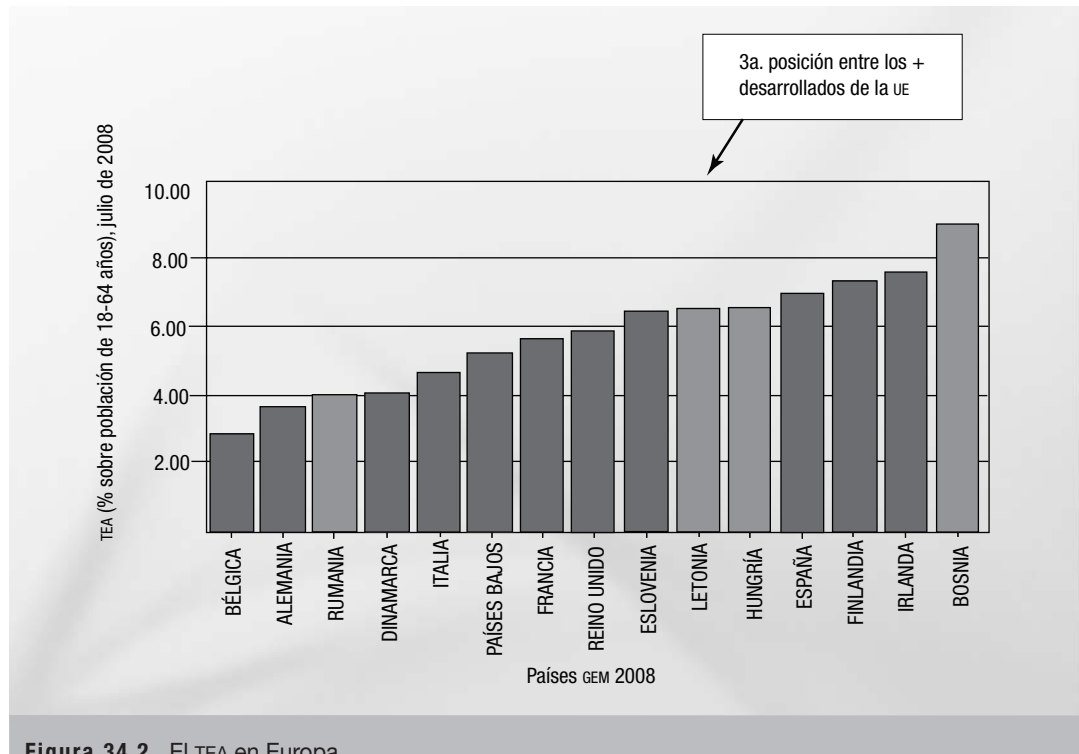


Figura 34.2 El TEA en Europa

Los principales indicadores de actividad emprendedora y empresarial resistieron bastante bien los primeros síntomas de la crisis hasta julio de 2008 (fecha de obtención de los datos).

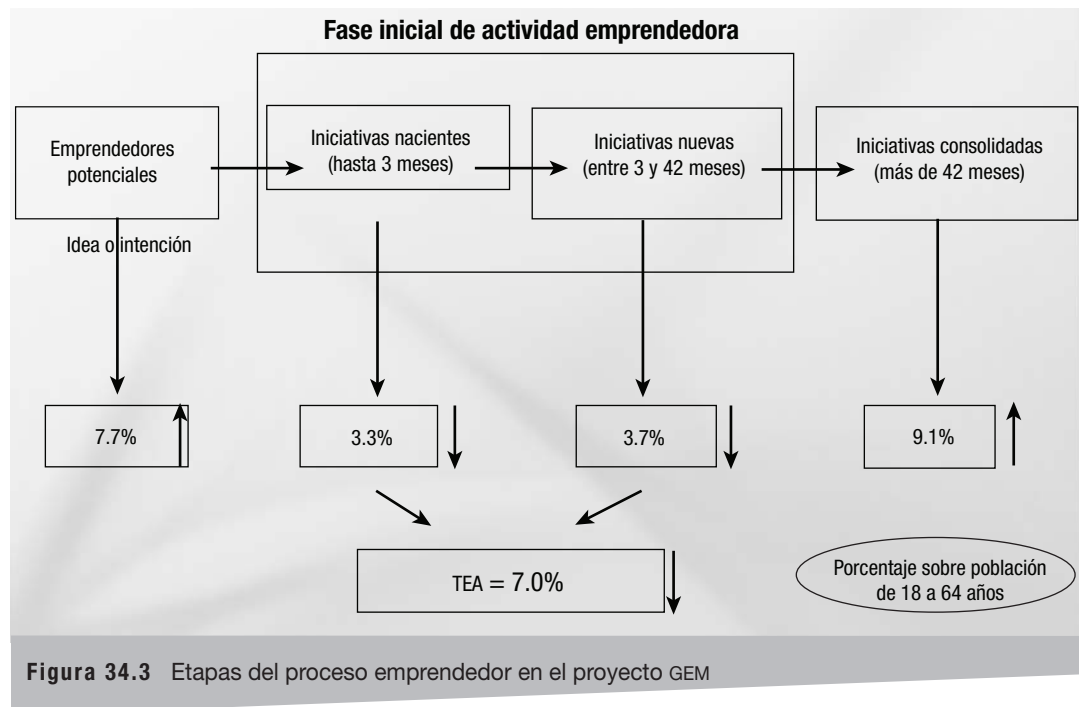
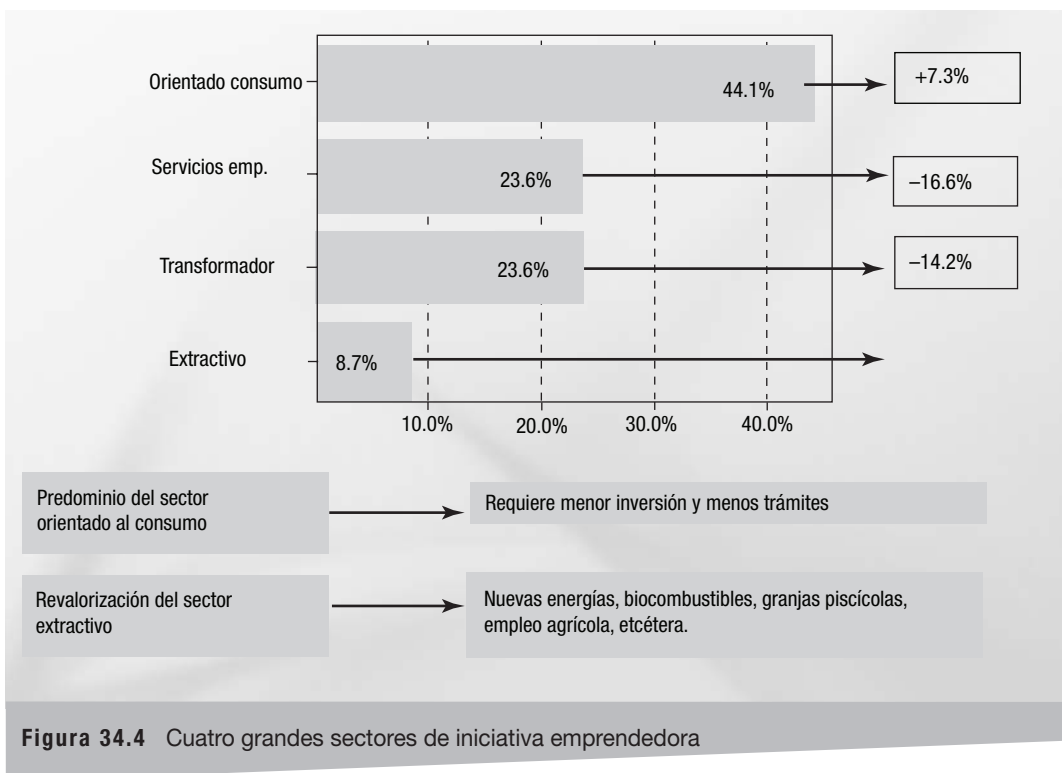


Figura 34.3 Etapas del proceso emprendedor en el proyecto GEM

Tabla 34.1 Perfil del emprendedor español en el año 2008

Hombre	En activo
Edad media de 40 años	Tamaño de familia: cuatro personas
Nivel de ingresos medios	Sin experiencia previa
Con estudios superiores	Nacido en España



## Demografía empresarial en España

Partimos del concepto de empresa de la Comisión Europea, que la define como “toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”.<sup>6</sup>

Tabla 34.2 Tipos de empresas según la ue (Recomendación 2003/361/CE)

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	< 250	≤ 50 M €	≤ 43 M €
Pequeña	< 50	≤ 10 M €	≤ 10 M €
Micro	< 10	≤ 5 M €	≤ 2 M €

<sup>6</sup>Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 (DOUE, número L124/36, con fecha del 20/05/2003).

En el caso de España, el 99.87% de las unidades empresariales son PYMES, las cuales mantienen el 79.7% de los empleos totales del sector empresarial.

De un total de 3,422,239 empresas de acuerdo con el censo empresarial en el año 2008, el 54% estaba constituido por personas físicas, y el 46%, es decir, 1,564,308, eran sociedades mercantiles; la mayoría de estas últimas (1,145,398) eran sociedades de responsabilidad limitada. Del total de compañías, tan sólo 112 tienen una planta laboral superior a 5,000 empleados, 74 son sociedades anónimas, 10 son sociedades limitadas, y una es sociedad cooperativa.

Unidades: Número de empresas

Fuente de datos: Directorio Central de Empresas \*

Tabla 34.3 Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica en 2008

	Total	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Sociedades cooperativas	Personas físicas
	2008	2008	2008	2008	2008
Total	3,422,239	113,130	1,145,398	24,516	1,857,931
Sin asalariados	1,754,374	25,617	337,754	6,564	1,242,389
De 1 a 2 asalariados	958,711	19,221	378,258	5,593	472,830
De 3 a 5 asalariados	345,848	12,567	189,420	5,578	108,749
De 6 a 9 asalariados	160,460	11,741	108,677	2,590	25,288
De 10 a 19 asalariados	110,369	15,809	78,283	2,140	7,299
De 20 a 49 asalariados	61,709	15,690	39,074	1,187	1,376
De 50 a 99 asalariados	16,242	6,016	8,038	399	0
De 100 a 199 asalariados	8,061	3,278	3,622	236	0
De 200 a 499 asalariados	4,511	2,127	1,756	177	0
De 500 a 999 asalariados	1,117	582	366	42	0
De 1000 a 4999 asalariados	725	408	140	9	0
De 5000 o más asalariados	112	74	10	1	0

\*El Directorio Central de Empresa (Dirce), forma parte del Instituto Nacional de Estadística (INE), y su objetivo es reunir en un sistema de información único a todas las empresas españolas y a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. Su objetivo básico es hacer posible la realización de encuestas económicas por muestreo.

En España se crean un gran número de empresas, entre 350,000 y 400,000 cada año, pero al mismo tiempo también desaparece un elevado número de ellas, alrededor de 250,000.

## Innovación y creación de empresas de base tecnológica en España

España es uno de los países donde más se habla de innovación; sin embargo, el grado de desarrollo de la innovación es muy bajo en comparación con otros países, por lo que se puede decir que existe una auténtica paradoja en este importante asunto. Para tener una idea de la importancia que se concede a la innovación en España, basta con analizar la prensa española en comparación con la prensa de otras regiones (véase la figura 34.5).

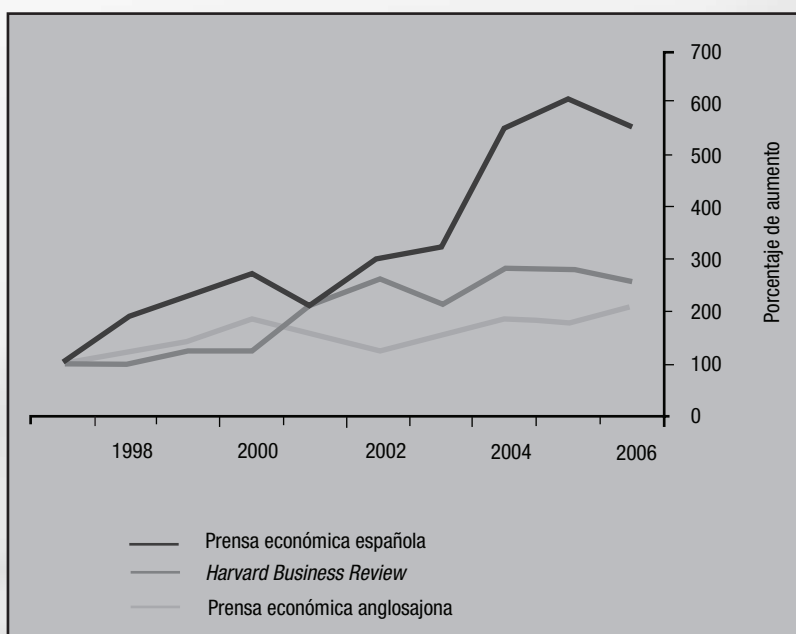


Figura 34.5 Incremento en el número de artículos en prensa que mencionan la innovación

Tabla 34.4 Índice de innovación por país

	País	Índice		País	Índice
1	Japón	6.02	18	Hong Kong	4.97
2	Suiza	5.89	19	Irlanda	4.96
3	Alemania	5.89	20	Corea del Sur	4.96
4	EUA	5.75	21	Noruega	4.95
5	Suecia	5.66	22	Malasia	4.91
6	Finlandia	5.65	23	Luxemburgo	4.81
7	Dinamarca	5.40	24	Australia	4.66
8	Israel	5.40	25	Nueva Zelanda	4.65
9	China, Taiwán	5.38	26	India	4.60
10	Reino Unido	5.36	27	República Checa	4.47
11	Países Bajos	5.35	28	Túnez	4.42
12	Austria	5.28	29	Sudáfrica	4.35
13	Francia	5.28	<b>30</b>	<b>España</b>	<b>4.34</b>
14	Bélgica	5.21	31	Italia	4.29
15	Singapur	5.11	32	Estonia	4.24
16	Canadá	5.08	33	Chile	4.22
17	Islandia	5.00	34	Eslovenia	4.18

Según la encuesta sobre innovación tecnológica, las empresas españolas son poco innovadoras, como se puede apreciar en la tabla 34.4.

Un aspecto esencial dentro de la innovación es el gasto total en investigación y desarrollo, y la creación de nuevas empresas de base tecnológica. La tabla 34.5 permite visualizar la situación de España al respecto.

Tabla 34.5 Principales indicadores de innovación tecnológica en España, de 2003 a 2006

Año	Total de empresas innovadoras	Porcentaje de empresas innovadoras	Gastos totales en innovación (miles de €)	Intensidad en innovación*	Empresas innovadoras que realizan I&D**
2003	31,711	19.36	11,198.5	0.85	7,535
2004	51,316	29.74	12,490.8	0.82	8,958
2005	47,529	27.00	13,635.9	0.83	9,738
2006	49,415	25.33	16,533.4	0.88	11,198

\*Gastos en innovación respecto a la cifra de negocios.

\*\*No se incluyen empresas de menos de 10 empleados.

Fuente: Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas, 2003 a 2006, INE (2008).

## Relevancia económica de las nuevas empresas tecnológicas

Las nuevas empresas tecnológicas tienen una importancia innegable, como revelan las siguientes características:

- Son fuentes de nuevos empleos.
- Son catalizadores del cambio tecnológico y del crecimiento económico.
- Son los principales vehículos para la introducción de innovaciones realizadas en campos como el del software, los semiconductores y la biotecnología.
- Los empleos que generan se consideran de mayor calidad que los creados por las empresas tradicionales.
- Las áreas geográficas en las que hay mayor concentración de ingresos netos antes de impuestos han mostrado mayor capacidad para crear empleo indirecto en el sector de servicios.

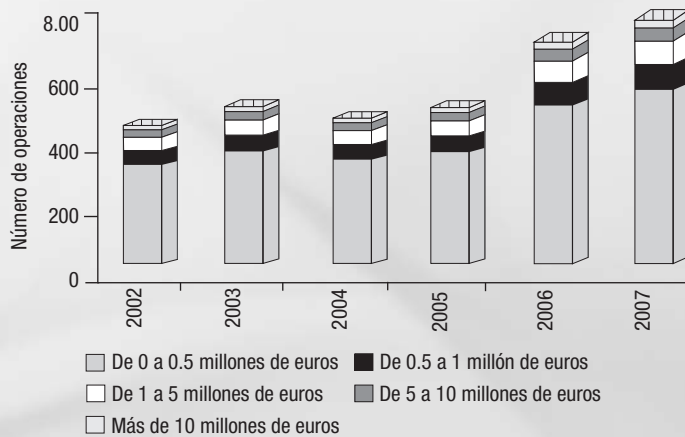
## Dificultades de financiamiento

Las inversiones en las nuevas empresas tecnológicas tienen más riesgo porque: 1. son inversiones a largo plazo, 2. sus resultados son inciertos, y 3. porque tal vez se requieran más inyecciones de financiamiento antes de obtener utilidades.

Por otro lado, en este tipo de empresas no existen garantías reales, ya que predominan los bienes intangibles. Además, no tienen una trayectoria que sirva como antecedente de su desempeño. Por esa razón, las entidades financieras tienen dificultades para analizar y valorar proyectos tecnológicos.

Por las características anteriores, es muy necesaria la actividad del capital de riesgo. Veamos algunas cifras del capital de riesgo en España (figura 34.6).

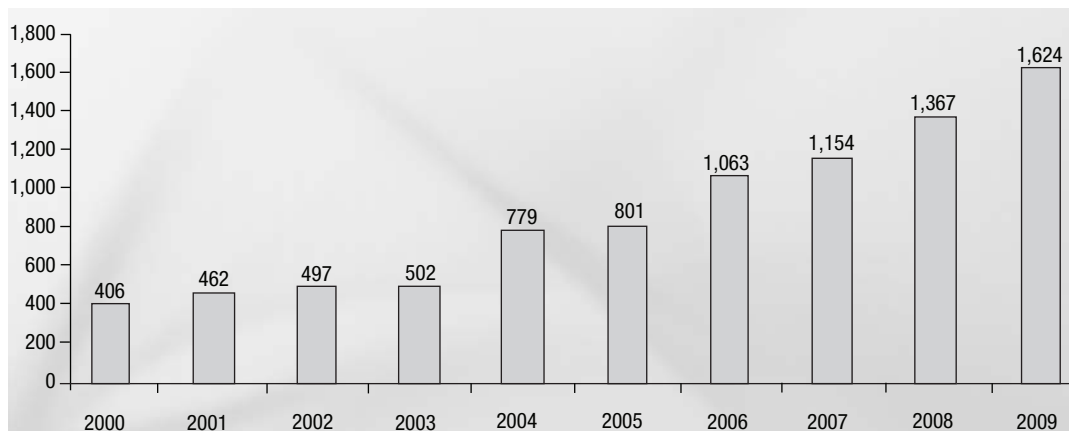




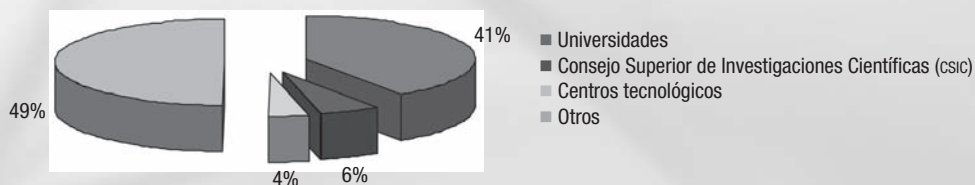
**Figura 34.6** Evolución de la inversión en capital de riesgo por tamaño de la operación en España (de 2002 a 2007)

A partir de la figura 34.6 se aprecia lo siguiente:

- La gran mayoría de las operaciones son de pequeña cuantía: el 77% de ellas corresponden a operaciones de menos de 1 millón de euros.
- La inversión media en las operaciones durante las primeras fases de existencia de las empresas es de 1.6 millones de euros.



**Figura 34.7** Evolución de proyectos aprobados por el Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI). Fuente: CDTI, Ministerio de Ciencia e Innovación. (Nota: El CDTI es un organismo del gobierno de España, que promueve las nuevas empresas de base tecnológica y depende del Ministerio de Ciencia e Innovación).



**Figura 34.8** Origen de la tecnología (septiembre de 2002 a septiembre de 2008), en proyectos del CDTI

Los campos de actividad de estas nuevas empresas de base tecnológica son: nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, seguidas por las áreas de biotecnología y salud, materiales y otros. En cuanto a las fuentes de tecnología, la principal está constituida por las universidades, mayoritariamente públicas.

**CONCLUSIÓN** El acceso al financiamiento constituye un problema para alrededor del 21% de las PYMES europeas, y este porcentaje es mucho más alto para las microempresas en numerosos estados miembros de la UE.

El número de PYMES europeas que innovan con éxito es menor que el de las grandes empresas.

Es notoria la gran diversidad existente en el colectivo español de pequeñas y medianas empresas, con modelos de negocio diferentes según el tamaño empresarial, el ámbito geográfico de actuación y los sectores de actividad económica.

Otra característica es la flexibilidad de las PYMES, en particular de aquellas de menor tamaño, lo que les ha permitido afrontar con éxito un entorno complejo, manteniendo sus cifras promedio de empleo.

Existe una paradoja en cuanto a la innovación en España. Se habla mucho de innovación en los medios de comunicación, pero se practica poco en las empresas.

El tejido empresarial español está caracterizado por una dimensión reducida y por un elevado peso del sector de servicios. Más del 50% de las empresas no tienen empleados y casi un 80% pertenece al sector de servicios.

**RESUMEN** En su mayoría, las empresas españolas son PYMES, las cuales, en general, se caracterizan por ser poco innovadoras. Por otro lado, son esperanzadores la tasa de actividad emprendedora, que ocupa un lugar prevalente en el contexto europeo, y algunos programas y agencias públicos que fomentan sobre todo la creación de empresas de base tecnológica.

## Conceptos clave

- Empresa de base tecnológica
- Fases de la actividad emprendedora
- Pensar primero a pequeña escala
- Proyecto GEM
- Small Business Act (SBA)

## Preguntas

1. ¿Qué es el SBA de la Unión Europea? ¿Cuál es su condición previa?
2. ¿En qué consiste el principio de “pensar primero a pequeña escala”?
3. ¿Cómo se define en Europa una mediana empresa?
4. ¿Y una microempresa?
5. ¿Qué pretende medir el proyecto GEM?
6. ¿En qué campos de actividad trabajan las nuevas empresas de base tecnológica en España?
7. ¿Qué porcentaje de microempresas hay en España?
8. ¿Qué lugar ocupa España en innovación empresarial en el contexto mundial?
9. ¿Por qué son relevantes las nuevas empresas de base tecnológica?
10. ¿Por qué tienen más riesgo las inversiones en las nuevas empresas tecnológicas?

## Referencias

Comisión de las Comunidades Europeas (2008). “*Small Business Act*” para Europa: iniciativa en favor de las pequeñas empresas.

De la Vega, I., Coduras, A., Cruz, C., Justo, R. y González, I. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor*, Informe Ejecutivo España 2008, Instituto de Empresa, Madrid, España.

Florez, H., Delgove, E., Díaz, M. y Ganuza, J. (2007). *La innovación en la empresa española, situación actual y perspectivas de futuro*, Deloitte.

Hernández, R., Díaz, J., Sánchez, M. C., Postigo, M. V. y Pérez, P. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor*, Informe Ejecutivo Extremadura 2008, Fundación Xavier de Salas, Trujillo, España, en <http://www.fundacionxavierdesalas.com>

Hernández, R., Díaz, J., Sánchez, M. C. y Postigo, M. V. (2009). *Una visión de la actividad emprendedora en Extremadura*, cinco años de Informes GEM Extremadura (2003-2007), ediciones Junta de Extremadura.

Referencias electrónicas:

<http://www.fomentoemprendedores.com/>

<http://neex.org>

<http://www.ine.es>

<http://www.asci.org>

<http://www.cdti.es>

<http://neex.org>

<http://www.fomentoemprendedores.com>

## Preguntas

1. ¿Qué es NEEEX?
2. ¿Cómo surge este programa?
3. ¿Cómo opera NEEEX?
4. ¿Qué apoyos brinda al emprendedor?
5. ¿Cuál es el efecto que puede tener un programa de este tipo en una comunidad con un nivel de desarrollo inferior a la media nacional?

## Estudio de caso

### El programa Nueva Empresa Extremeña (NEEX)

**E**ntorno: Extremadura es una región española en vías de desarrollo, que lidera el índice nacional en tasa de desempleo, tiene una baja demografía empresarial, una reducida participación de la industria en el producto interno bruto (PIB) regional y escasa presencia de grandes empresas, pero muestra una buena posición en el TEA (proyecto GEM).

El programa NEEEX nace en 2003, como resultado del consenso entre el gobierno regional (Junta de Extremadura), las principales organizaciones sindicales extremeñas, y las organizaciones empresariales, en el marco del Plan de Empleo e Industria 2004 a 2007.

El programa NEEEX es un sistema tutelado de elaboración de planes de negocio; es un programa público de fomento a la creación de empresas, particularmente en relación con pequeños proyectos industriales, y en los sectores de nuevas tecnologías y servicios de los que Extremadura es deficitaria. A través de la herramienta *on line* que ofrece el programa, en tan sólo unas horas, es posible obtener un plan de negocio completo, así como realizar todos aquellos trámites que puedan efectuarse por Internet. El programa está reconocido por las entidades financieras como uno de los más completos y profesionales.

La entidad creadora del programa NEEEX es la Junta de Extremadura (<http://www.juntaex.es>). La entidad gestora es el Fomento de Emprendedores, dependiente de la Sociedad de Gestión Pública de Extremadura (GPEX). El sitio Web del proyecto se encuentra en <http://www.fomentoemprendedores.com/>

El objetivo fundamental del programa es brindar ayuda profesional a los emprendedores, desde el surgimiento de la idea de negocio hasta el lanzamiento de la empresa.

#### PLANTEAMIENTO INTEGRAL

El programa NEEEX forma parte de la cadena de valor del apoyo del gobierno regional a los individuos emprendedores enfocados en los pequeños proyectos empresariales.



Figura 34.9 Material promocional del programa neex

El programa NEEEX ayuda a los emprendedores a elaborar un plan de empresa profesional y completo. Para ello, cuenta con más de 300 colaboradores, de los cuales, 273 tienen la categoría de tutores. Además, brinda los siguientes servicios:

- Apoyo de un equipo de expertos, mediante consultas *on line*.
- Apoyo a la comercialización de las empresas.
- Otorga premios a los mejores proyectos.
- Brinda formación de tutores y emprendedores.

La estructura del programa NEEEX es la siguiente:

- Cuenta con una red de expertos-tutores, que cubren todo el territorio de la región y dan apoyo personalizado a cada emprendedor.
- Tiene un sitio Web de libre acceso (<http://neex.org>).
- Cuenta con una novedosa herramienta de autoelaboración de planes de negocio, llamada Neo mascota, que es una guía virtual en el sitio Web.

Agenda del Programa NEEEX en 2008:

- Jornadas de difusión del propio programa (23 jornadas).
- Elaboración y difusión de manuales con toda la información necesaria (fiscal, jurídica, subvenciones, etcétera) para crear una empresa. Se han realizado un total de 3,000 manuales.
- Cursos de formación a tutores. Se han impartido un total de 13 cursos. Según el nivel de los tutores, hay dos tipos de cursos: de iniciación y de perfeccionamiento.
- Talleres presenciales. A lo largo de 2008 se impartieron 37 talleres.
- Organización de salas de *chat*. Con los *chats* se pretende coordinar las demandas planteadas por los tutores y colaboradores, tratando temas de actualidad. En total, durante el 2008, se celebraron 13 sesiones.
- Promoción del programa y de las empresas creadas mediante material promocional y medios de comunicación.
- Publicación trimestral del periódico *La Gaceta del Emprendedor*. Se publican 10,000 ejemplares de la gaceta cada trimestre, lo que da un total de 40,000 ejemplares al año.
- Anualmente se realiza un concurso de los mejores proyectos realizados bajo el tutelaje del programa NEEEX y se organiza una ceremonia de entrega de premios. En la edición de los premios NEEEX 2008, se presentaron a concurso un total de 293 proyectos; hubo 25 proyectos finalistas y 13 ganadores.
- En noviembre de 2008 se celebró el acto de entrega de los premios NEEEX, al que asistieron unas 200 personas, además de representantes de diversos medios de comunicación.
- Plan de seguimiento y consolidación de las empresas NEEEX. Este plan está dirigido a prestar apoyo en la consolidación de empresas creadas al amparo del programa NEEEX. Para ello, se diseñó un conjunto de medidas orientadas a impulsar el crecimiento mediante la cooperación, así como el fortalecimiento de la estructura empresarial a través del acompañamiento, tutelaje y formación de los promotores de las nuevas empresas.
- Durante 2008 se realizó una serie de jornadas formativas y de trabajo en equipo en las que participaron 30 empresas extremeñas con potencial de crecimiento. Hubo un total de seis jornadas de trabajo, y 121 horas de tutoría a cargo de consultores especializados. En las jornadas de trabajo se tratan diferentes temas como habilidades directivas, recursos humanos, técnicas de venta, área financiera y comercial de la empresa, entre otros.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Las siguientes tablas y gráficas ilustran los resultados del programa NEEEX.  
Balance de actividad y resultados del programa NEEEX de 2004 a 2008

Situación del plan de empresa		Empleos	Inversión (en millones de €)
Planes abandonados	920	382	4.60 €
Ideas	2,395	886	9.56 €
Planes en curso	189	290	3.73 €
Planes terminados	1,654	5,214	287.62 €
<b>TOTAL</b>	<b>5,158</b>	<b>6,771</b>	<b>305.52 €</b>

Situación de las empresas		Empleos	Inversión (en millones de €)
Creadas	716	1,941	80.80 €
En trámite	175	533	26.62 €

Cantidad promedio de la inversión: 112,000 €

Número de empleos creados por empresa: 2.7

Sectores económicos de las empresas creadas (de 2004 a 2008)

Sector	Número de empresas
Agricultura, pesca y ganadería	21
Comercio	174
Construcción	43
Formación	27
Industria	116
Nuevas tecnologías	35
Ocio y cultura	23
Publicidad y audio	19
Restauración	45
Salud e infancia	42
Turismo	42
Otros servicios	129
<b>TOTAL</b>	<b>716</b>

## Distribución de proyectos por sectores (datos acumulados)

Sector	Número	Porcentaje
Agricultura, pesca y ganadería	251	5%
Industria	582	11%
Construcción	172	3%
Restauración	323	6%
Nuevas tecnologías	284	6%
Publicidad y audio	95	2%
Salud e infancia	387	8%
Turismo	501	10%
Comercio	1,000	19%
Formación	211	4%
Ocio y cultura	276	5%
Otros servicios	1,076	21%
<b>TOTAL</b>	<b>5,158</b>	<b>100%</b>

## Perfil de los representantes de las empresas creadas (sobre 636 emprendedores)

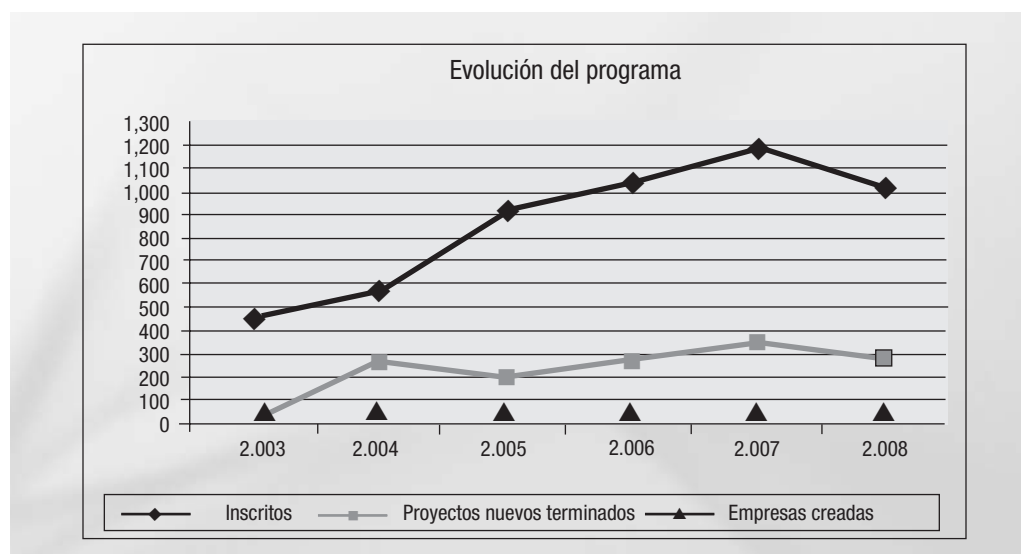
		Número	Porcentaje
<b>Edad</b>	Menores de 25 años	23	4%
	De 25 a 34 años	285	45%
	De 35 a 44 años	219	34%
	De 45 a 54 años	95	15%
	Más de 55 años	14	2%
	Menores de 30 años	139	22%
<b>Sexo</b>	Hombres	332	52%
	Mujeres	304	48%
<b>Situación laboral</b>	Empleados	242	38%
	Desempleados	394	62%

## Perfil de los 992 socios de las empresas creadas

		Número	Porcentaje
<b>Edad</b>	Menores de 25 años	66	7%
	De 25 a 34 años	412	42%
	De 35 a 44 años	317	32%
	De 45 a 54 años	157	16%
	Más de 55 años	40	4%
	Menores de 30 años	228	23%
<b>Sexo</b>	Hombres	555	56%
	Mujeres	437	44%
<b>Situación laboral</b>	Empleados	466	47%
	Desempleados	526	53%

## Visión histórica del programa NEEEX

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Inscritos</b>	441	557	911	1,035	1,182	1,008
<b>Proyectos nuevos terminados</b>	8	263	191	266	338	275
<b>Empresas creadas</b>	46	111	68	84	46	67
<b>Premios</b>	88	104	180	205	285	293





# Capítulo 35

## Una definición de PYME industrial

**MAGDALENA SALEME AGUILAR**

*Departamento de Producción Económica de la  
Universidad Autónoma Metropolitana,  
Unidad Xochimilco, México*

**CARLOS FRANCISCO SEDANO MARTÍNEZ**

*Universidad Iberoamericana, México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar las características distintivas de la pequeña y de la mediana empresa industrial mexicana.
- Analizar las propuestas de definición que se presentan.
- Reconocer la importancia que tiene este grupo de empresas para el desarrollo económico del país.

La mayoría de las investigaciones realizadas en materia de administración engloban tres tamaños de organizaciones (microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas) en un solo grupo al que denominan MIPYMES.

Sobre el tema de la pequeña empresa mexicana se encontró bibliografía que permitió establecer algunas características. También fue posible localizar definiciones de varios autores en diferentes entornos socioeconómicos.

Más adelante se presentan tres tablas con una síntesis de la información recabada. En la primera se listan las variables correspondientes a la forma de administración de la pequeña empresa; en la segunda se sintetizan los recursos que utiliza, y en la tercera se listan algunas variables sobre las características de sus dirigentes. En cada tabla se listan los autores que mencionan cada variable.

En el caso de la mediana empresa logramos detectar algunas características, pero no se encontró ninguna definición, a excepción de la cuantitativa. Para definirla cualitativamente se consideraron las mismas variables utilizadas para definir a la pequeña empresa, y aprovechando la experiencia profesional que tienen los autores de este capítulo como consultores y académicos, se presenta una definición de mediana empresa.

Decidimos iniciar la definición de cada tipo de empresa considerando la variable cuantitativa en términos del personal ocupado, de acuerdo con las cifras establecidas en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre del 2002, por dos razones: **1.** porque es la única definición cuantitativa que existe en México y **2.** porque es la definición que adopta tanto el Censo Económico del 2004 como el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) para la clasificación de las diferentes actividades económicas.

## Características de la pequeña empresa

Los autores consultados para determinar las variables que caracterizan a este tipo de empresa fueron los siguientes, citados en orden alfabético: Bianchi P. y Millar (1999); Bridge, O' Neill y Cromie (1998); Comité Bolton (1979); Conde, H. y Saleme A., Ma. Magdalena (2003); Dussel, P. E. (2001); Guillén, M. I. y Pomar, S., (2005); Julien, P. A. (1998); Martínez, G. (2008); Penrose, E. (1959); Piore, M. (1995); Pomar, S. y Rivera, M. (1995); Suárez, N. T. (2003) y Torres, O. (1999).

Como se observa en las referencias bibliográficas anteriores, la mayoría de los autores consultados son académicos mexicanos que han hecho investigación sobre diferentes aspectos de la pequeña empresa.

En la tabla 35.1 se sintetiza la información sobre las variables que caracterizan a la administración de la pequeña empresa, mientras que en la tabla 35.2 se presentan los diferentes recursos que utiliza.

Tabla 35.1 Variables sobre la administración de la pequeña empresa

<b>Autores</b>	<b>Actividades de planeación</b>	<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Administración de recursos humanos</b>	<b>Otros</b>	<b>Costos</b>	<b>Mercado</b>
<b>Guillén y Pomar</b>	No definen estrategias, planes ni objetivos.	Poco acceso a crédito bancario.	No contratan profesionistas. El sistema de capacitación es deficiente. Los criterios de contratación son: compromiso, lealtad y honradez.	No sistematiza sus procesos.	El costo de nómina es bajo. El costo de materias primas es alto.	Nacional
<b>Martínez</b>	Ausencia de políticas y procedimientos.		No tienen políticas establecidas. No ofrecen capacitación a sus trabajadores.			
<b>Pomar y Rivera</b>	Tiene capacidad de adaptación a cambios y oportunidades del mercado.	Personal: del propietario, familiares o amigos.	Hay proximidad física con el personal. Éste no tiene funciones definidas.	Su estructura es flexible. No existe separación de funciones.		
<b>Torres</b>	Su horizonte de planeación es de corto plazo. Su comportamiento estratégico es reactivo.					Local y algunas veces regional.
<b>Julien</b>	Aplica estrategias intuitivas y de bajo riesgo.			Ofrece productos estandarizados.		Se encuentra en mercados locales, protegidos y en sectores económicos maduros.

Fuente: Guillén, I. y Pomar, S., 2005; Martínez, G., 2005; Pomar, S. y Rivera, M., 1998; Julien, P. A., 1998; Torres O., 1999.

Tabla 35.2 Variables sobre los recursos que utiliza la pequeña empresa

<b>Autores</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Recursos tecnológicos</b>	<b>Otros</b>
<b>Dussel</b>	Tiene bajo nivel salarial.	Baja utilización de su capacidad instalada.	Difícil acceso al financiamiento.
	Ofrece pocas prestaciones.		Dependencia de pocos clientes.
	Desempeñan multiplicidad de tareas.		Mínima relación con instituciones externas.
<b>Guillén y Pomar</b>	Mano de obra no calificada.	Tecnología tradicional y flexible.	Poco acceso al crédito bancario y al de proveedores.
	Normalmente contratan a familiares de empleados y directivos.	No existe transferencia de tecnología.	
		Hay desinterés por la innovación.	
<b>Martínez</b>	Paga bajos salarios.	Pérdida del escaso aprendizaje logrado a causa de la alta tasa de rotación.	
	No ofrece oportunidades de desarrollo ni capacitación.		
<b>Pomar y Rivera</b>	Bajo costo de nómina.	Flexibilidad tecnológica.	Poca inversión en activos fijos.
			El costo de materias primas es alto por el bajo volumen que adquieren.
			Utilizan fundamentalmente materias primas nacionales.
<b>Julien</b>		Tecnología madura y poco innovadora.	

Fuente: Dussel, P. E., 2001; Guillén, M. I. y Pomar, S., 2005; Martínez, G., 2005; Pomar S. y Rivera, M., 1998; Julien, P. A., 1998.

## Definición de pequeña empresa industrial

Suárez-Núñez (2003) señala que hay dos posiciones respecto a la definición de la pequeña empresa. La primera considera que las pequeñas empresas son organizaciones subdesarrolladas porque sus dirigentes poseen una escasa formación y tienen problemas para asimilar los conocimientos de economía, organización y gestión que se requieren para administrarlas. La segunda posición sostiene que las pequeñas empresas poseen especificidades y complejidades que las hacen cualitativamente diferentes al resto de las compañías.

Por su parte, Edith Penrose (1959) señala que la definición de pequeña empresa debe estar guiada por el supuesto de que ésta es radicalmente diferente de empresas de otras dimensiones; por lo tanto, una buena definición de pequeña empresa debe captar esas diferencias.

Tabla 35.3 Variables sobre el directivo de pequeña empresa

Autores	Finalidad del dirigente	Grado de riesgo	Capacidades y habilidades	Tipo de dirección	Toma de decisiones
Comité Bolton				Dirigida por el propietario sin apoyo profesional.	Centralizada.
Dussel		Asume cierto nivel de riesgo.	Conocimiento y habilidad para integrarse a nichos de mercado. Brinda atención especial a sus clientes.	Muestra iniciativa.	Centralizada por intuición y conocimiento del nicho de mercado.
Guillén y Pomar	En primer lugar, buscar seguridad económica para su familia y para sus colaboradores; en segundo lugar, busca obtener utilidades.	Acepta mayor riesgo que un gerente contratado.			
Martínez				Reactiva.	Se utilizan sistemas de información directos e informales.
					Centralizada

Fuente: Comité Bolton, 1971; Dussel P., E., 2001; Guillén M. I. y Pomar S., 2005; Martínez, G., 2005.

La definición que a continuación proponemos se ubica en la posición de que las pequeñas empresas son cuantitativa y cualitativamente diferentes de las empresas de otras dimensiones. Considerando la propuesta de Penrose, tratamos de captar estas diferencias sobre todo con respecto a la mediana empresa, que es el tamaño con el que podría tener más similitud.

En México el tamaño de las empresas se define cuantitativamente por el número de empleados que tienen contratados, considerando el sector económico en que se encuentran. A continuación se presentan las cifras con que se define cada tamaño de empresa por sector.

Tabla 35.4 Definición de empresas en función de su tamaño

Tamaño de empresa	Número de empleados por sector económico		
	Industrial	Comercial	De servicio
Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 251	Más de 100	Más de 100

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

Considerando lo antes expuesto, la definición de pequeña empresa que proponemos es la siguiente:

*Una pequeña empresa industrial mexicana es aquella que tiene de 11 a 50 empleados. Su horizonte de planeación es de corto plazo; no define sus estrategias, planes, objetivos, políticas ni procedimientos. Tiene capacidad de adaptación a cambios y oportunidades del mercado gracias a la flexibilidad de su estructura. Atiende mercados locales en sectores económicos maduros. Contrata mano de obra no calificada que desempeña varias funciones. Utiliza tecnología tradicional, flexible, madura y poco innovadora. Paga bajos salarios a su personal y ofrece pocas prestaciones. Esto da por resultado un bajo costo de nómina, pero una alta tasa de rotación. Normalmente, es administrada por el propietario, quien casi no delega funciones y ejerce una toma de decisiones centralizada. No tiene identificados costos de sus productos ni de las diferentes funciones que se realizan al interior de la empresa. Tampoco ha desarrollado indicadores de desempeño.*

## Definición de mediana empresa industrial

Puesto que en la literatura especializada en el tema no se encontraron características de la mediana empresa y mucho menos una definición cualitativa, se consideraron las mismas variables utilizadas para definir a la pequeña empresa para elaborar una definición de mediana empresa industrial mexicana. Se aprovechó la experiencia de más de 20 años como consultores y académicos estudiosos de la pequeña y mediana empresa de los autores de este capítulo.

La definición propuesta es la siguiente:

*Una mediana empresa industrial es aquella que tiene de 51 a 250 empleados. Su horizonte de planeación es de mediano plazo. Define algunas estrategias en forma más objetiva que la pequeña empresa. Establece un incipiente sistema de planeación, aunque no siempre en forma explícita. Empieza a buscar mercados internacionales para distribuir sus productos. Logra obtener financiamiento bancario y de proveedores. Contrata mano de obra calificada y define algunas de las funciones que debe realizar el personal. Ofrece capacitación, aunque no de forma sistemática. Lleva a cabo cierto grado de innovación en sus productos y procesos. La toma de decisiones es más participativa que en el caso de las pequeñas empresas. Tiene identificados costos totales. Desarrolla algunos indicadores para conocer el desempeño de la empresa.*

## Importancia de las pequeñas y medianas empresas industriales

La importancia de las pequeñas y medianas empresas empieza a ser reconocida por organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo para el Desarrollo Americano. Por su parte, el Instituto Internacional de Estudios Sociales de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) en Ginebra, Suiza, ha elaborado una serie de informes sobre el surgimiento de pequeñas empresas y su efecto en la generación de empleos y en el desarrollo regional.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) firmó un convenio con la Oficina de Estadísticas de la Comunidad Económica Europea (EUROSTAT) para la creación de un banco de datos sobre el desarrollo de pequeñas empresas en el mundo industrializado, con la finalidad de posibilitar la comparación de datos específicos entre países; además, planea crear un Instituto Internacional de Investigación sobre la Pequeña Empresa.

En México se han realizado una serie de eventos académicos que pretenden atender la problemática y las necesidades de la pequeña empresa, como los *Foros UAM para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa*, organizados en 2008 y 2009 por la Universidad Autónoma Metropolitana, los Congresos Internacionales de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), donde se presentan ponencias sobre este tema, el Primer Congreso Internacional sobre la MIPYME que organizaron la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, el consorcio de

Universidades Mexicanas (CUMEX) y la Asociación Internacional de Investigación sobre Espíritu Emprendedor y Pequeñas y Mediana Empresa (AIREPME, por las siglas de Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME) en septiembre de 2009, con el título “El impacto de la investigación académica en el desarrollo de la MIPYME”.

Michael Piore (citado por Gutiérrez y Ruiz Durán, 1995) señala que las pequeñas empresas realizan tres tipos de funciones: **1.** operan como subcontratistas de las grandes compañías realizando funciones que podrían efectuarse en la empresa matriz; **2.** en los picos de la demanda, las grandes firmas subcontratan a empresas más pequeñas para realizar el trabajo; y **3.** producen una variedad de artículos especializados con un mercado limitado. Los artículos de lujo, los productos sujetos a caprichos de la moda y el equipo especializado utilizado en la producción masiva tienen mercados muy estrechos y demasiado inestables para poder sostener una elaborada división de la mano de obra.

## Indicadores económicos de contribución de las PYMES al desarrollo económico de México

A continuación se presentan algunos datos estadísticos que son indicadores de la importancia de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico de México.

Según el censo económico de 2004, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en el país había 2,923,048 unidades económicas, de las cuales 328,718 (el 10.9%) correspondían a la industria manufacturera. De éstas, 19,723 (el 6%) son pequeñas empresas y 7,232 (el 2.2%) son medianas. Esto significa que en el subgrupo de pequeñas y medianas empresas hay 26,955 unidades económicas que representan el 8.2% de las empresas manufactureras (Censos Económicos, 2004, cuadro 10, p. 20).

El *personal ocupado* total en la industria manufacturera asciende a 4,198,579 individuos (Censos Económicos, 2004, cuadro 11, p. 20); la pequeña empresa ocupa a 431,768 de ellos (el 10.3%), en tanto que la mediana empresa emplea a 810,095 personas (el 19.3%); es decir, en conjunto ocupan el 29.6% de la fuerza de trabajo.

En la tabla 35.5 se presentan los datos estadísticos del total de empresas de los tres sectores de la economía.

**Tabla 35.5** Número total de unidades económicas y personal ocupado de la industria manufacturera, comercial y de servicios por tamaño de empresa (2003)

Tamaño de la unidad económica	Número de unidades económicas		Personal total ocupado	
	Porcentaje	Datos absolutos	Porcentaje	Datos absolutos
Micro	95.5	2,791,511	42.10	6,067,348
Pequeña	3.5	102,307	14.70	2,118,528
Mediana	0.8	23,384	16.10	2,320,292
Grande	0.2	5,846	27.10	3,905,585
Totales	100	2,923,048	100	14,411,753

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004.

Considerando los datos de la tabla 35.5, las pequeñas y medianas empresas en México generan empleo para el 30.8% de la población económicamente activa, y representan el 4.3% del total de empresas. Este dato debe considerarse junto con el hecho de que el 95.5% está constituido por microempresas, las cuales generan poco empleo remunerado, puesto que muchas surgen como una forma de autoempleo y, además, suelen contratar a familiares, quienes en muchas ocasiones no reciben un salario por su trabajo.

El otro sector es el de la gran empresa, que representa el 0.2% del número de unidades económicas. En relación con el personal que ocupan, el porcentaje es ligeramente menor (27.1%) que el de las pequeñas y medianas empresas, que en conjunto es el 30.8 por ciento. Otro aspecto a considerar es que la gran empresa normalmente genera la mayor tasa de desempleo.

Las pequeñas y medianas empresas despiden a menos trabajadores y generan más empleos, lo que da por resultado que ambas tengan una generación neta de empleo.

**CONCLUSIÓN** En este capítulo se establecen diferencias entre la pequeña y la mediana empresa industrial. En consecuencia, se propone una definición de la mediana empresa industrial. La importancia de las pequeñas y medianas empresas industriales es reconocida por diversos organismos a nivel mundial, los cuales utilizan diversos indicadores de referencia para determinar la importancia de este tipo de organizaciones: el número de empleos que generan, las unidades económicas, los sectores de actividad en los que se encuentran y su aportación al producto interno bruto, entre otros.

## Conceptos clave

- Importancia de las PYMES en el desarrollo económico del país
- Mediana empresa industrial
- Pequeña empresa industrial

**RESUMEN** Las características consideradas para clasificar a las empresas en función de sus dimensiones se integraron en tres conjuntos: **1.** las que tienen que ver con la administración de las empresas, **2.** las que se relacionan con los recursos que éstas utilizan, y **3.** las referentes a quien las administra.

Con base en estas características se propone una definición de pequeña y otra de mediana empresa industrial. En ambos casos se enfatiza su relevancia para el desarrollo económico del país en los términos de las variables antes descritas.

## Preguntas

1. Integre un cuadro comparativo de las características de la pequeña y mediana empresa.
  - a) ¿Cuáles son las diferencias que encuentra?
2. Elabore una monografía sobre uno de los siguientes temas:
  - a) Analice una pequeña y una mediana empresa del mismo sector económico, y determine si presentan algunas de las características de las definiciones que se especificaron en el capítulo. Justifique sus respuestas.
  - b) Compare dos pequeñas empresas o dos medianas empresas de distintos sectores económicos. ¿Qué diferencias encuentra? Explique por qué.

La monografía debe incluir: **1.** un perfil de la empresa, el giro, el número de empleados y la estructura organizacional, y **2.** la descripción de cómo se obtuvo la información.



## Referencias

- Bianchi, P. y Millar, L. (1999). *Innovación y territorio, políticas para las pequeñas y medianas empresas*, México, Editorial Jus.
- Bridge, S., O'Neill, K. y Cromie, S. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Londres, Macmillan.
- Conde H., Raúl y Saleme A., Ma. Magdalena (2003). “Reconsideración de dos actores clave del desarrollo económico: La pequeña empresa y el emprendedor”, en *Administración y organizaciones*, núm. 10, año 5, julio, pp. 45–66.
- Dussel Peters, Enrique (2001). *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*, México, CEPAL/Canacindra/Editorial Jus.
- Guillén, I. y Pomar, Silvia (2005). “Estilos de gestión en la pequeña empresa. Encuentros y desencuentros”, en *Administración y organizaciones*, núm. 14, año 7, junio, pp. 9-36.
- Gutiérrez, F. y Ruiz Durán, C. (compiladores) (1995). *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Nacional Financiera, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa.
- INEGI (2005). *Censos Económicos 2004*, México.
- Julien, Pierre-André (1998). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Gran Bretaña, editorial Ashgate.
- Martínez, Griselda (2005). “La creación de ventajas competitivas. El caso de una pequeña empresa de consultoría ambiental”, en *Administración y organizaciones*, núm. 14, año 7, junio, pp. 47-66.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, editorial Basil Blackwell.
- Piore, Michael (1995). “Comunidades locales y mercados globales. Notas sobre el papel cambiante de las pequeñas empresas en las economías industriales”, en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán (compiladores), *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Nacional Financiera, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Pomar, Silvia y Rivera G., Martín (1998). *Alternativas de financiamiento para la micro y pequeña empresa*, México, UAM Xochimilco.
- Suárez-Núñez, Tirso (2003). “La pequeña empresa como sujeto de estudio. Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas”, en *Administración y organizaciones*, núm. 10, año 5, julio, pp. 15-25.
- Torres, O. (1999). *Les PME*, París, Flammarion.

1. Identifique los momentos en la historia del negocio en que hay características de:
  - a) microempresa (autoempleo)
  - b) pequeña empresa
  - c) mediana empresa
2. ¿Cuáles considera que fueron los aspectos clave para el crecimiento de la empresa?
3. ¿Cuáles hubieran sido los principales riesgos de crecer sin buscar asesoría externa?
4. ¿Tere y sus hermanas deberían continuar en la dirección de la empresa? Justifique su respuesta.
5. Si usted fuera Tere, ¿qué habría hecho diferente?

### La Pastelería de la Abuela. Una empresa en crecimiento

La empresa que se plantea como estudio de caso se ubica en la industria alimentaria, específicamente en la de repostería. Nace en la ciudad de Puebla, en 1987, como una microempresa y como una forma de autoempleo. Fue fundada por tres jóvenes, las menores de una familia de seis hermanos. Al quedar huérfanas, recibieron el apoyo de sus hermanos mayores para pagar sus estudios universitarios de medicina, nutrición y odontología.

Al casarse los hermanos y adquirir nuevos compromisos, dejaron de brindarles apoyo económico. Esto las obligó a empezar a elaborar pasteles que hacían en la cocina de su casa para salir a venderlos de casa en casa a sus vecinos y amigos. De esta manera, lograron terminar de pagar sus estudios.

Fue tal el éxito que tuvieron, que la gente empezó a pedir pasteles para sus festejos. Pronto tuvieron que expandirse y acondicionaron la sala y el comedor de la casa como parte del negocio; también contrataron a sus primeras cuatro empleadas para ayudar en la producción. Esto fue en el año 1989, tan sólo dos años después de haber iniciado su proyecto.

Tere, quien concibió la idea original, había terminado sus estudios de medicina y tuvo que trasladarse a un pueblo cercano del estado para hacer su servicio social en una clínica, por lo que abandonó el negocio durante año y medio. Durante ese periodo, sus hermanas Claudia y Alicia se hicieron cargo de la empresa.

Al regresar de su servicio social, Tere se reincorporó a la empresa como directora. Claudia, quien había terminado sus estudios de odontología, se hizo cargo de la gerencia de producción y compras, y Alicia, la menor de las hermanas, luego de terminar su carrera de nutrición, se hizo cargo del diseño de nuevos productos y de la calidad de la producción.

En 1991, se abrió la primera pastelería; para ello, acondicionaron toda la casa para instalar el negocio.

Tere, quien tenía una gran visión de los negocios, alquiló un nuevo local para establecer la primera sucursal en 1992. En ese mismo año, las empresarias contrataron espacios publicitarios en la radio local para anunciar su negocio. Para entonces, habían pasado cinco años desde el nacimiento de la empresa.

En cada una de las dos pastelerías se contrató a cuatro personas para atenderlas. También fue necesario contratar más personal para la fábrica. En sólo un año se contrató a 10 nuevos empleados.

A seis años de fundada, en 1993, en los dos establecimientos trabajaban alrededor de 40 empleadas, además de las tres hermanas, quienes estaban en la dirección de la empresa. Pronto inauguraron una tercera tienda.

Tere, que tenía un carácter fuerte, utilizaba un estilo de liderazgo autocrático y siempre buscaba la perfección, lo cual originó conflictos entre las hermanas en el momento de tomar decisiones; en muchas ocasiones, las hermanas tomaban una decisión, pero, después, Tere la modificaba sin consultar a las otras dos.

En los siguientes cinco años abrieron dos pastelerías más, lo cual hacía un total de cinco, por lo que hubo necesidad de contratar más personal de producción. Por esta razón, llegó un momento en que ya no había espacio para una operación adecuada en la fábrica.

## Estudio de caso (continuación)

En ese momento, la directora de la empresa tomó la decisión de contratar a un especialista fiscal y creó un departamento contable que también se hizo cargo de la administración de los recursos humanos de la empresa. Cuando la empresa cumplió 15 años, en 2002, tenía seis pastelerías y una fábrica.

En ese momento, Tere decidió cursar un diplomado en administración de pequeñas empresas. Cada tema que estudiaba le hacía percatarse de lo mal que procedía en el negocio, y a menudo se preguntaba cómo es que éste había logrado crecer en tales circunstancias.

En 2003, al concluir el diplomado, tomó la decisión de contratar los servicios de un despacho especializado en estrategias para que hiciera una auditoría administrativa a su empresa, pues quería saber cuál era la situación real.

El diagnóstico fue devastador: el personal estaba descontento. Los trabajadores ya no soportaban a ninguna de las hermanas, y si permanecían ahí era sólo porque no tenían otra opción de trabajo. Además, no había planeación, las decisiones se tomaban en función del estado de ánimo de las empresarias, algunas líneas de productos generaban pérdidas, la fijación de precios era errónea, y no se tenía un adecuado control del dinero.

En ese momento se tomaron varias decisiones:

- Elaborar un plan estratégico a cinco años, del 2004 al 2009, que incluía la apertura de dos nuevas pastelerías en ese periodo y la edificación de una nueva fábrica que respondiera a las necesidades de crecimiento.
- Llevar a cabo una reorganización total de la empresa, reagrupar funciones en los puestos existentes, delegar algunas actividades rutinarias de los puestos directivos que desempeñaban las hermanas, y crear nuevas funciones como las de administración de recursos humanos y marketing. Esto culminó en la elaboración de un manual administrativo, donde se incluyó la descripción de todos los puestos del organigrama, así como las políticas y los procedimientos más importantes.
- Crear un consejo de administración integrado por las tres hermanas y algunos asesores externos en materia legal, de contabilidad y administración.

En 2006, tres años después de esta reorganización, el negocio había crecido más de lo planeado: contaba con ocho pastelerías en total, y se inauguró la nueva fábrica a la cual se dotó de nuevos hornos y una cámara de refrigeración. Las hermanas empezaron a tomar cursos de alta repostería y a acudir a ferias especializadas en su ramo, tanto en Estados Unidos como en Europa. Alicia, quien diseñaba los nuevos productos, tomó un curso de repostería durante seis meses en París y, al regresar, creó nuevas líneas de productos.

La nueva gerencia de marketing estableció un plan anual. Se diseñó un plan de publicidad para la radio y se colocaron algunos anuncios espectaculares. Se estableció un programa de temporadas con productos especiales para cada una, como día de Reyes, día del niño, día de las madres y temporada navideña. En la temporada de Reyes, en un solo día, vendieron 14,000 roscas. Ese día todo el personal administrativo tuvo que apoyar en la venta.

La nueva gerencia de recursos humanos estableció un programa profesional de reclutamiento, selección y contratación de personal. En la nueva fábrica se destinó una sala exclusiva para la capacitación continua de los empleados; se empezaron a realizar programas de capacitación interna y externa; los sueldos y salarios se fijaron considerando varios elementos, como las tarifas que prevalecían en el mercado.

La directora empezó a disponer de más tiempo para ella y su familia, a pesar del crecimiento de la empresa. También planteó a sus hermanas que quería retirarse en un plazo máximo de 10 años, y que le gustaría que la empresa funcionara sin ella.

# Capítulo 36

# Capítulo 36

## La creación de PYMES en un contexto latinoamericano

SÉRVULO ANZOLA ROJAS

*Instituto Tecnológico de Estudios Superiores  
de Monterrey (ITESM), México*

### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Identificar los factores que afectan el ambiente interno y externo de las PYMES.
- Conocer las características distintivas de las PYMES.
- Identificar los organismos más importantes de apoyo técnico y financiero destinado a las PYMES.
- Reconocer a las PYMES como detonantes del desarrollo social y económico en América Latina.

Este capítulo plantea de manera general, a través de un enfoque empírico, diversos problemas en el análisis de las PYMES. Tales problemas se estudian a partir de la identificación de factores clave tanto en el interior de las PYMES como en su entorno externo. Las reflexiones acerca de esos factores establecen vínculos entre ellos y los programas de apoyo, tanto públicos como privados, dirigidos al sector de las pequeñas y medianas empresas. Se plantea también la importancia de brindar asistencia integral en materia de capacitación, asesoría y financiamiento a las PYMES en Latinoamérica, para así elevar su productividad y competitividad como generadoras de empleos, y contribuir al desarrollo empresarial y social de la región.

## Factores internos y externos que repercuten en las PYMES

La capacidad y la habilidad internas para administrar las PYMES deben apoyarse en diversos estudios y análisis del ambiente externo. Sólo así se podrá lograr una integración de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, gubernamentales, técnicos, religiosos, ambientales y competitivos. La figura 36.1 ilustra estos factores de manera esquemática con el propósito de que el lector pueda identificarlos con facilidad y los considere al momento de tomar decisiones empresariales.

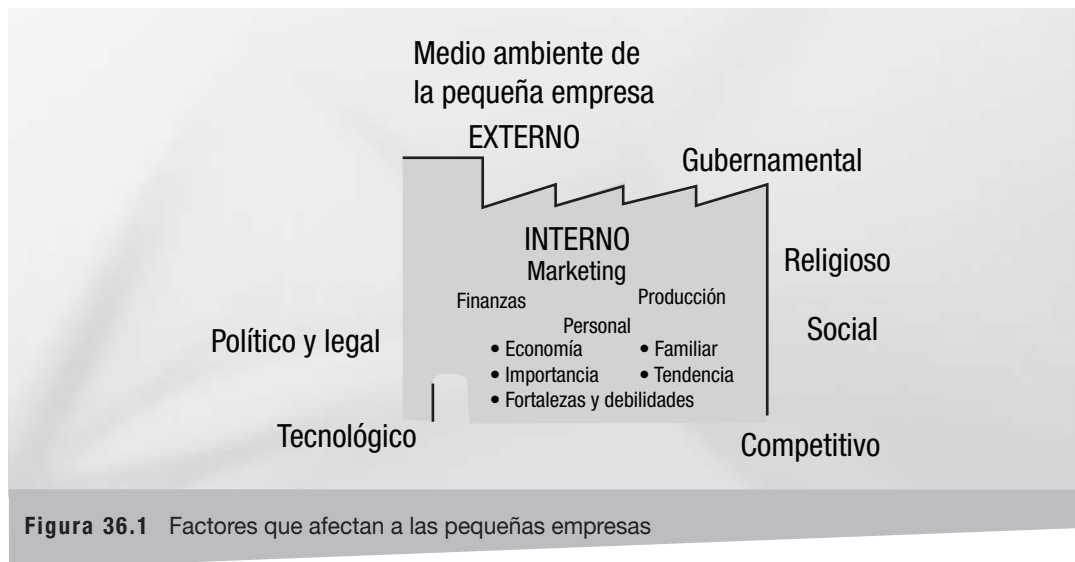


Figura 36.1 Factores que afectan a las pequeñas empresas

A continuación se presenta una breve explicación de los aspectos mencionados en la figura 36.1:

*Ambiente económico.* Es el sistema de producción de bienes y/o servicios donde la empresa se encuentra y utiliza racionalmente los recursos. Para conocer dicho ambiente es necesario realizar estudios de inflación anticipada, participación de mercado, devaluación, precio, demanda, oferta, etcétera.

*Ambiente político y legal.* Comprende política fiscal, restricciones de comercio, cambios legales, gobierno, leyes y regulaciones.

*Ambiente social.* Incluye cultura, nivel de riqueza, movimientos estacionales del mercado, imagen, gustos y preferencias del consumidor (investigación de mercados).

*Ambiente tecnológico.* Incluye las diferentes formas de transformar los recursos en un producto o servicio. Para conocerlo, es necesario estar al tanto de los nuevos métodos de producción y de los avances tecnológicos.

*Ambiente educativo.* Un análisis pertinente debe considerar el nivel de analfabetismo y la actitud hacia la educación.

*Responsabilidad social.* Las empresas y quienes las dirigen tienen la obligación de ayudar a solucionar los problemas sociales, aun cuando ello signifique demora en la obtención de utilidades. Por ejemplo, las empresas deben contribuir a luchar contra la contaminación ambiental y evitar despilfarros de los recursos naturales.

Con las ideas expuestas en los párrafos anteriores, se pretende ayudar al lector a:

- Gestar, planear, implementar y operar profesionalmente una pequeña empresa.
- Desarrollar y fortalecer la capacidad de aprendizaje y administración de las pequeñas empresas.
- Buscar el mejoramiento continuo de sus operaciones con la asistencia de programas particulares e integrales.
- Desarrollar e incrementar la capacidad de apoyo en la capacitación, asesoría y consultoría a través de organismos especializados.
- Crear una infraestructura básica con recursos humanos, materiales, financieros y de capacitación en coordinación con las políticas económicas y sociales, locales, nacionales e internacionales.

Los pasos que se recomienda seguir para tales fines son:

1. Analizar la situación actual que presentan las PYMES en cada país y/o región.
2. Identificar los factores clave del entorno interno y externo que repercuten en la empresa.
3. Analizar con un enfoque crítico la PYME y sus problemas.
4. Desarrollar un planteamiento claro y adecuado para la solución de los problemas detectados.
5. Lograr una integración de los problemas y las soluciones planteadas.
6. Discutir y analizar el conjunto de soluciones prácticas y objetivos de desarrollo económico de acuerdo con el contexto nacional y/o regional.

La aplicación de los pasos se haría con base en la figura 36.1. Con ello, se espera que los dirigentes de PYMES y los estudiantes de administración tengan una idea preliminar de los factores clave a considerar en la toma de decisiones empresariales.

A partir de la identificación de los factores antes mencionados, se presentan algunas de las características distintivas de las PYMES.

## ▼ Características relevantes de las PYMES

El estudio y análisis de las pequeñas y medianas empresas nos permite conocerlas y saber exactamente cuáles son sus características distintivas. Esto, a la vez, nos ayudará a identificar sus problemas y a saber cómo aplicar adecuadamente herramientas, modelos y programas para resolverlos.

Desde un punto de vista general, podemos decir que la caracterización de las PYMES obedece a dos tipos de factores:

1. Crecimiento: Esto incluye apoyos financieros y técnicos, y manejo administrativo, en particular las actividades de planeación, organización, dirección y control; y
2. Actividades sobresalientes: Es importante mencionar su estructura legal, su estructura operativa y número de empleados.

A continuación analizaremos las PYMES con base en diversos rubros:

*Planeación:* Entre las funciones administrativas destaca la planeación centrada en el dueño de la empresa, la cual se caracteriza por un manejo informal que se basa principalmente en la experiencia, por tener un horizonte a corto plazo, y por otorgar prioridad a áreas como ventas, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos, aproximadamente en ese orden. El propietario dirigente de una PYME con frecuencia utiliza de manera empírica las herramientas y técnicas de planeación.

*Estructura y organización:* En las PYMES, el dueño suele desempeñar el papel de “hombre orquesta”, por la multiplicidad de funciones que realiza, y sólo atiende a su intuición para la distribución del trabajo. Con frecuencia, asigna algunas de las funciones de su empresa a familiares; de esta manera, la estructura familiar se entreteteje con la estructura de la empresa.

*Tipo de dirección:* Este factor afecta la manera de realizar el trabajo y depende del perfil psicosocial del dirigente y del contexto de la PYME.

*Sistema de control:* Los controles técnicos dependen de las características específicas de la tarea a realizar. Destacan las actividades de control de la producción en términos de calidad y cantidad, así como las actividades de control correctivo.

*Funciones específicas de la pequeña empresa:* En las funciones de ventas y marketing de las PYMES, la relación directa empresa-consumidor es la más común; destaca el contacto directo con el cliente en su mercado local, con ubicación restringida a su área específica.

*Producción:* El proceso suele ser semiautomatizado, sin programas formales de producción. Estos últimos sólo existen cuando la función específica lo requiere. En algunos casos, el equipo de producción utilizado, ya sea de origen nacional o extranjero, es de segunda mano.

*Área contable y financiera:* En general, las pequeñas empresas no cuentan con estructura contable formal; las actividades contables y financieras se asignan a un contador (a quien se paga por horas trabajadas) o, en su defecto, a una secretaria que realiza las funciones principales del área. Las fuentes de financiamiento, así como la planeación financiera, son escasas.

*Personal:* Ésta es quizá la actividad más abandonada en el caso de las PYMES, ya que estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base en referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones. La capacitación, cuando existe, suele darse sobre la marcha y en el marco de un estilo de dirección autocrático (la mayoría de las veces) o democrático. La comunicación con el personal se da principalmente por medio de canales verticales descendentes, es decir, adopta la forma de órdenes del superior hacia los subalternos. Por otra parte, la motivación de los empleados se basa en el salario.

En síntesis, para efectos prácticos, se consideran las siguientes características de las PYMES:

- El dueño realiza las funciones de “hombre orquesta”.
- Su estructura es típicamente familiar en cuanto a control y posesión.
- El mercado en el que se desenvuelven es local.
- Su crecimiento se apoya principalmente en la reinversión de utilidades.
- Es poco común que tengan capacidad crediticia.
- La planta laboral no rebasa los 45 empleados, incluyendo tanto al personal administrativo como operativo.

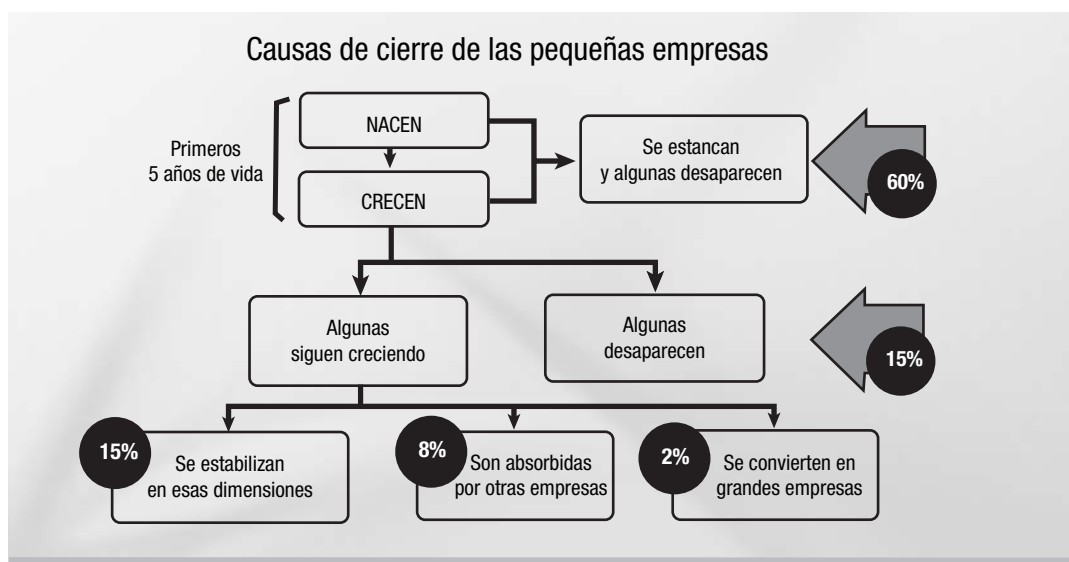


- Las ventas anuales netas no superan el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general vigente anualizado.

Otros factores que pueden ser útiles para caracterizar este tipo de empresas se relacionan con la marginación respecto a los programas de apoyo, la incapacidad para acceder a líneas de crédito formales, la elevada propensión del dueño al trabajo individual con limitada capacidad de negociación, escasa cultura tecnológica, y resistencia a la incorporación de tecnología.

Además, en el caso de las PYMES se pueden tomar en cuenta la obsolescencia frecuente de la maquinaria y el equipo, la restringida participación en los mercados, limitadas condiciones de seguridad e higiene, escasez de personal calificado, mínima participación de los programas de capacitación, y abasto deficiente de insumos que cumplan ciertos estándares. Por otro lado, conviene reconocer la flexibilidad de los procesos de producción y del personal, y la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para adaptarse a nuevos mercados.

La combinación de todos los factores antes mencionados explica algunas de las causas comunes del cierre de pequeñas y medianas empresas, entre las que destacan: bajo nivel educativo del equipo de dirigentes, falta de planeación, escasez de capital y crédito, tecnología obsoleta, falta de experiencia en el ramo, escasa capacitación profesional administrativa, escasez de personal calificado, entorno económico y social en continua “crisis”, vulnerabilidad a fracasos y desastres ambientales (figura 36.2).



**Figura 36.2** Causas de cierre de las pequeñas empresas

La figura 36.2 pone en evidencia la importancia de considerar las características enunciadas en este capítulo para evitar la desaparición de las PYMES, en la medida de las capacidades de sus dirigentes y/o dueños. Tales características, además, servirán para definir a este tipo de organizaciones. El capítulo 35 de la presente obra (“Una definición de PYME industrial”) complementa esta visión y fundamenta el caso de México.

## Beneficios que ofrecen las PYMES

Las PYMES ofrecen numerosos beneficios a las industrias de las que forman parte, a los individuos que están en relación directa con ellas y, desde luego, a los países en los que se insertan. De manera más específica, los principales beneficios que ofrecen las PYMES son los siguientes:

- Contribuyen a que el crecimiento de una industria se distribuya geográficamente, lo que ayuda a su diversificación.
- Ayudan a reducir el problema del desempleo.
- Representan un estímulo idóneo para la capacidad innovadora de los emprendedores.
- Constituyen un medio a través del cual se impulsa el trabajo de artesanos, técnicos y profesionales, para que, en forma particular o en conjunto, desarrollen una ventaja competitiva dentro de la modernización económica.
- Representan un gran impulso para el desarrollo de otros servicios y sectores.
- Agregan mayor valor a la materia prima, los materiales o los productos terminados.
- Evitan los monopolios, fomentando la libre empresa.
- Generan industrias más apropiadas para el mercado que abastecen.
- Representan condiciones de ahorro y consumo en cada región.
- Participan activamente en el proceso de integración de un país, al contribuir al crecimiento de las exportaciones nacionales, la distribución del ingreso, el equilibrio de la balanza de pagos, la acumulación de capital, el uso de tecnología y el aumento en la productividad. De esta manera, contribuyen a la autosuficiencia del país donde se desenvuelven.
- Ofrecen ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas administrativas.
- Constituyen un eslabón en la interdependencia de las empresas y, así, contribuyen al éxito de las grandes firmas.
- Llegan a mercados donde nunca llegarían las grandes compañías.
- Son un medio de empleo para personas con discapacidades físicas, adultos mayores y para quienes no han encontrado colocarse en grandes corporaciones.

Todas estas características han servido de incentivo a los responsables de la creación, dirección y operación de políticas públicas encaminadas al fomento de las PYMES.

## Programas importantes tanto gubernamentales como privados de apoyo a las PYMES<sup>1</sup>

Muchos son los programas y proyectos a nivel internacional que se aplican y debaten en el sector de las PYMES. Algunos de ellos son prioritarios para las siguientes décadas. Por otro lado, son numerosas las peticiones de los diferentes países latinoamericanos y del resto del mundo, en relación con el mejoramiento de la productividad y competitividad con énfasis en las empresas de transformación.

Para Latinoamérica y el Caribe, por ejemplo, la situación de competitividad se torna dramática si se carece de programas integrados, locales, regionales, nacionales e internacionales que permitan a las pequeñas empresas incursionar activamente en el proceso de mejoramiento. En esa región las PYMES sólo cuentan con sus propios recursos para realizar sus operaciones directivas,

<sup>1</sup>En el anexo 1 se presentan diversos organismos que apoyan a las PYMES; en el anexo 2 se mencionan varios organismos de apoyo técnico y financiero; en el anexo 3 se listan varios cursos, programas y diplomados dirigidos a dueños y dirigentes de PYMES.

administrativas y operativas. Por lo tanto, su competitividad se ve seriamente afectada al considerarse los nuevos mercados ampliados y desarrollados que surgen en el horizonte. Esto obliga a las pequeñas empresas, en particular, a ser más dinámicas, más profesionales y más competitivas si quieren participar en esos nuevos mercados.

Los programas implementados en varios países latinoamericanos han demostrado, a través de los años, que cualquier programa o proyecto que se formule en ese sector requiere que se trabaje en dos grandes ambientes: el interno y el externo. En el nivel interno de la pequeña empresa, se ha notado que los empresarios no están respondiendo en forma planeada, ordenada y controlada a los cambios que se presentan en campos tan variados como la tecnología, la información, los precios, las materias primas, los sistemas administrativos, los desarrollos del mercado, la producción, los recursos humanos y las finanzas. Esto plantea retos administrativos integrados y particulares adicionales a los existentes en materia de actualización y formación de nuevos sistemas más eficientes para todas las pequeñas empresas.

Otro aspecto que demanda atención es la falta de una cultura emprendedora profesional, de adaptación, y de liderazgo para dirigir y administrar procesos de cambio en la modernización.

Uno de los principales retos de los programas relacionados con las PYMES en Latinoamérica es el de encontrar la manera de coordinar a nivel local, nacional e internacional, a las instituciones y los grupos de apoyo que trabajan primordialmente en favor del sector de la pequeña empresa. Es indispensable fomentar una mayor vinculación entre institutos, universidades, cámaras, asociaciones, industrias, gobiernos, organismos internacionales, jurídicos y técnicos, tanto públicos como privados. Para fomentar la cooperación del empresariado latinoamericano, es conveniente aprovechar la cooperación multinacional ya existente que se apoya en organismos como OEA, ONUDI, el Banco Mundial, BIR, OIT, CEPAL, el Grupo andino, BID, CLADEA, FUNDES CRECE, por citar a los más importantes.

Este conjunto de organismos, a través de sus programas, espera lograr:

1. Propuestas de apoyo y fortalecimiento de las pequeñas empresas de cada país en la creación, el desarrollo y la consolidación de sus actividades.
2. Estructuras de redes de carácter regional, nacional e internacional con apoyos integrales.
3. Fomento a la cooperación horizontal y vertical entre países a nivel de instituciones nacionales, públicas y privadas, que faciliten el acceso, la transferencia de tecnología empresarial y la adaptación de nuevas tecnologías.
4. Coordinación de organismos técnicos y financieros, gubernamentales y privados, para impulsar el desarrollo de los programas y proyectos, así como la difusión de sus resultados.
5. Promoción en cada país de la creación de un núcleo calificado de recursos humanos que promuevan el cambio técnico y tecnológico, así como el espíritu emprendedor, a través de programas y proyectos de orientación práctica.
6. Fortalecimiento en cada país de la infraestructura necesaria de las instituciones y organismos implicados, así como la capacitación de los recursos humanos.
7. Consolidación y puesta en marcha de un sistema latinoamericano de apoyo integral, que fomente la cooperación, la colaboración, la especialización y las ofertas de acuerdo con demandas surgidas en las distintas regiones y en todos los sectores.
8. El desarrollo de la cultura emprendedora de carácter innovador entre los jóvenes y empresarios de todos los niveles, mediante la política de aprender haciendo, y al contribuir a despertar en ellos la conciencia de su entorno económico y social.

Las características y los programas de apoyo identificados en las dos últimas secciones del presente capítulo permiten formular la hipótesis que asocia la proliferación de PYMES en ciertas regiones con su desarrollo en términos económicos y sociales.

## Las PYMES como detonantes del desarrollo económico, social y regional en América Latina

Durante las décadas de 1970, 1980 y 1990 diversos países de América Latina experimentaron tanto periodos de crisis económica y social como tiempos de abundancia y cierta estabilidad. En ese contexto surgieron PYMES con diferente grado de intensidad. Ante tales circunstancias, las PYMES representan no sólo un instrumento de política pública de generación de empleo, sino también un acelerador de los ciclos económicos en favor del desarrollo regional. Así, en un mundo más globalizado, las PYMES deben darse a la tarea de buscar, para sus productos y servicios, mercados con mayor potencial de desarrollo económico y social a nivel local, nacional e internacional.

Unirse a las naciones más modernas en busca de una economía orientada a la exportación e importación que dé impulso hacia niveles de prosperidad es una prioridad para todos los países latinoamericanos. Las pequeñas empresas deberán aprovechar todo su talento para lograr la cooperación mutua entre la iniciativa privada y los programas de los gobiernos; sólo así podrán encaminarse hacia el mejoramiento continuo y el crecimiento sostenido que beneficie a sus comunidades.

Lo anterior nos remite a examinar los problemas fundamentales económicos y sociales de nuestros pueblos. En medio de ese panorama, la pequeña empresa representa un factor de desarrollo económico que permite una mayor generación de ingreso y riqueza. La consecuencia inevitable de ello es el crecimiento de los países. Desde el punto de vista social, es indudable que la generación de fuentes de empleo, a la larga, trae consigo la paz social. Sin embargo, es necesario considerar que otros factores, como la distribución del ingreso, afectarán el desarrollo regional y de ciertos países en particular. Muchas naciones, a pesar de contar con una gran cantidad de PYMES, aún deben enfrentar el problema de la distribución del ingreso.

**CONCLUSIÓN** Las PYMES son el motor de la economía en muchas regiones de América Latina: generan empleo, aportan nuevas tecnologías, aceleran los ciclos económicos, descentralizan el desarrollo, y aportan nuevos bienes y servicios. Sin embargo, la creación de una PYME no es un asunto sencillo. Aunque el emprendedor tenga una idea innovadora o haya desarrollado un producto con escasa competencia, hay varios aspectos que hay que tomar en cuenta para desarrollar una empresa. En efecto, el crecimiento de una PYME no es cuestión de suerte, ni tampoco de azar. Sólo el 40% de las PYMES pasan a la fase de crecimiento; las demás se estancarán o irán en declive. Para poder reforzar el crecimiento de una PYME, el emprendedor necesita identificar las características clave de la misma y reforzarlas. De igual manera, debe analizar los factores internos y externos que pueden afectarla para, así, estar en condiciones de tomar las medidas pertinentes. El emprendedor también debe estar consciente del escaso apoyo que ofrecen las instituciones crediticias a las PYMES y de la débil capacidad de negociación que tiene frente a los grandes proveedores. Sin embargo, existen diversos organismos y programas para apoyar a las PYMES en casi toda Latinoamérica. El emprendedor debe realizar un inventario de todos los apoyos posibles para crear o desarrollar su empresa y aprovecharlos. Por desgracia, son una minoría los dirigentes de PYMES que buscan tener acceso a este tipo de apoyos.

Las PYMES son importantes no sólo porque generan empleos, sino también porque son un acelerador de los ciclos económicos que favorecen el desarrollo regional. Dichas empresas buscan crecer y desarrollarse en un mundo globalizado. Sin embargo, apenas el 40% de las PYMES llegan a desarrollarse, el 15% alcanza la madurez, y tan sólo el 2% de ellas se convierten en grandes empresas.

Para hacer crecer una PYME es necesario analizar los factores externos (económicos, políticos, legales, tecnológicos, educativos, religiosos y gubernamentales) e internos (capacidad financiera, ventajas competitivas, aspectos familiares, entre otros). Una vez analizados dichos factores, el emprendedor debe realizar una planeación que los tome en cuenta, buscando lograr una sinergia con las características clave de la empresa (estructura y organización, sistema de control, etcétera). Asimismo, como parte de su planeación, el dirigente debe realizar un inventario de todos los apoyos posibles para crear o desarrollar su empresa. De hecho, existen muchos programas nacionales e internacionales que buscan apoyar a los emprendedores a crear nuevas empresas o a desarrollar las existentes.

Por último, cabe resaltar que los dirigentes de PYMES (no sólo durante la fase de planeación de la empresa, sino también durante la operación de la misma) deben analizar constantemente los factores internos y externos, así como las características clave de su empresa, porque todo ello cambia constantemente.

## Conceptos clave

- Ambiente interno y externo de las PYMES
- Características clave de las PYMES
- Factores clave para el crecimiento
- Organismos y programas de apoyo

### Preguntas

1. ¿Cuáles son los factores internos y externos más importantes que tienen repercusión en las PYMES?
2. ¿De qué manera las afectan dichos factores?
3. ¿Cuáles pueden ser las características clave de una PYME? ¿Por qué es importante que un emprendedor las identifique?
4. ¿Qué tipo de apoyos existen para ayudar a la creación y el desarrollo de las PYMES?

## Referencias

Anzola, S. (2001). *Administración de pequeñas empresas*, 2a. edición, México, McGraw-Hill.

Anzola, S. (2002). *La actitud emprendedora*, México, McGraw-Hill.

Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*, México, McGraw-Hill.

(Nota: Otras referencias que fundamentan el contenido de este capítulo se incluyen en los anexos 1, 2 y 3).

## Preguntas

Imagine que Javier vive en su país.

1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que pueden tener repercusión en la futura empresa de Javier? Enúncielos y justifique su respuesta.
2. ¿Cuáles podrían ser las características clave de dicha empresa? Proponga al menos cuatro y justifique su respuesta.
3. ¿Qué tipo de apoyos puede encontrar Javier para establecer su empresa? Búsquelos y realice un inventario.

## Estudio de caso

### Creación de una empresa ecológica

Javier Martínez es un recién egresado de la carrera de ingeniería electrónica. Vive en una ciudad latinoamericana, cerca de la capital de su país, donde existe el mayor número de piscinas per cápita. Después de realizar un estudio de mercado, Javier identifica una oportunidad de negocio. Su análisis del mercado indica que la gran mayoría de los dueños de piscinas calientan el agua una o dos veces entre semana y casi siempre el fin de semana.

Ante los recientes aumentos en las tarifas de electricidad, la gente entrevistada afirma que le gustaría encontrar nuevas opciones menos costosas para calentar el agua. Asimismo, en el país está surgiendo una nueva conciencia ecológica que influye en el mercado en general. De esta manera, Javier piensa en la posibilidad de establecer una empresa de instalación de paneles solares para calentar el agua de las piscinas. “Así, la gente podrá ahorrar y ser más ecológica”, afirma Javier.

Considerando que en su ciudad sólo llueve durante dos meses al año, la cantidad de días soleados es ideal para su proyecto. Por otro lado, ni en su ciudad ni en su país hay empresas que ofrezcan este servicio ya existente en Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, si bien a largo plazo la propuesta de Javier resulta ser la mejor inversión para alguien que tiene una piscina y que desea mantenerla con agua templada, a corto plazo representa una inversión considerable. En Estados Unidos y Canadá es fácil encontrar financiamiento para este tipo de instalaciones a particulares. Además, en algunas regiones de esos dos países existen apoyos considerables a la gente que emprende proyectos ecológicos.

## Anexo 1: Organismos que apoyan a las PYMES latinoamericanas

- Mercado Común Centroamericano (MCC)
- Sistema de Integración Centroamericana (SIC)
- Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (ICA)
- Unión de Países Exportadores de Banano (UPEB)
- Organización Latinoamericana de Electricidad (OLADE)
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Organización de Estados Americanos (OEA)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Sistema Económico Latinoamericano (SELA)
- Cooperación Andina de Fomento (CAF)
- Asociación de Países Productores de Café (APPC)
- Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR)
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALI)
- Instituto para la Integración de América Latina (INTAL)

### México:

1. Consejo Mexicano de Comercio Exterior Noreste, A. C. (<http://www.comce.org.mx>)
2. Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) (<http://www.bancomext.com>)
3. Secretaría de Economía (SE) (<http://www.economia.gob.mx>)
4. Cámara de la Industria y de la Transformación (CAINTRA) (<http://www.caintra.com/>)
5. Cámara Nacional de Comercio (CANACO) (<http://www.canaco.net/>)
6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (<http://www.shcp.gob.mx>)
7. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (<http://www.stps.gob.mx>)
8. Ventanilla Única de Gestión del Gobierno del Estado de Nuevo León (<http://www.fofimer.com>)
9. Incubadora de Empresas ITESM (<http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dle/incubadora>)
10. Centro Patronal de Nuevo León (dependiente de COPARMEX) (<http://www.coparmexnl.org.mx>)
11. Nacional Financiera (NAFIN) (<http://www.nafin.com.mx>)
12. Calidad Integral y Modernización (CIMO) (<http://www.stps.gob.mx>)
13. Secretaría de Desarrollo Económico de Nuevo León (<http://desarrolloeconomico.nl.go.mx/>)
14. Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE) (<http://www.crece.org.mx/>)
15. Programa Empresarial para la Promoción Empresarial (PEPE) (<http://www.fofimer.com>)
16. Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME) (<http://www.economia.gob.mx>)
17. Contacto PYME (<http://www.contactopyme.gob.mx>)
18. Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES) (<http://www.fonaes.gob.mx>)
19. Programa para la Competitividad Empresarial (COMPITE) (<http://www.economia.gob.mx>)
20. Portal PYME (<http://www.pyme.com.mx/>)
21. Portal PYME Digital (<http://www.gob.mx/wb2/egobierno>)
22. Invertia PYMES (<http://mx.invertia.com/portadas/pymes.asp>)

### Internacionales:

1. International Labor Organization (<http://www.ilo.org/>)
2. Interamerican Development Bank (<http://www.iadb.org/>)
3. Small Business Administration (<http://www.sba.gov/>)
4. United States Small Business Administration ([http://www.sba.gov/starting\\_business/](http://www.sba.gov/starting_business/))
5. Comisión Económica para América Latina (<http://www.cepal.cl/>)
6. Dirección General de Política de la PYME (<http://www.ipyme.org/index2.htm>)
7. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ([www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismos/onudi.htm](http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismos/onudi.htm))
8. Fundación para el Desarrollo Económico (FUNDES) (<http://www.fundes.org.mx>)
9. Acción Internacional (<http://www.accion.org/default.asp>)
10. Endeavor (<http://www.endeavor.org.mx/>)



### Anexo 3: Cursos, programas y diplomados relacionados con PYMES

1. <http://www.canalcursos.com/Cursos>
2. <http://desarrolloejecutivo.itam.mx/extension/>
3. <http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Diplomados/>
4. <http://www.incolda.org.co>
5. <http://www.cerem.es/imagenes/pymes>
6. <http://www.portalbioceanico.com/pymesfamiliares>
7. <http://www.universidadarcis.cl>
8. <http://www.icesi.edu.co>
9. <http://www.postgrado.edu.bo>
10. <http://www.tumaster.com>
11. <http://www.iade.org.ar>
12. <http://www.coninpyme.org>
13. <http://www.universidadarcis.cl>
14. <http://www.universidadarcis.cl>
15. <http://www.bancomext.com>
16. <http://www.tumaster.com/Cursos>
17. <http://desarrolloejecutivo.itam.mx/extension/>
18. <http://www.aprendemas.com>
19. <http://cursos.bankhacker.com>
20. <http://www.cesa.edu.co>



# ÍNDICE ANALÍTICO

## A

- Acciones
  - reglamentarias, 428
  - voluntarias, 428
  - universales, 429
- Actitud
  - indiferente, 443
  - negativa, 442
  - positiva, 443
  - ante el cambio, 116
  - visionaria
    - aceleradora, 88
    - circumpolar, 88
- Actividad emprendedora
  - en España, 455-457
  - fases de la, 456
- Actuación visionaria, 89
- Acuerdo
  - aplicación del, 145
- Administración
  - de cercanía, 329-331
  - de las existencias, 303, 308
  - del desempeño, 303, 305, 309
  - intercultural, 448
  - sensorial, 331
- Administración de recursos humanos (ARH)
  - dentro de las PYMES, 204-205
  - desafíos para la, 205
  - hacia un modelo “a la medida” en la, 206, 209
- Administrar
  - el desempeño manteniendo la coherencia, 305
  - los riesgos, 304
- Adopción incremental de TIC, 317
- Ahorro, programas de, 275
- Ajuste mutuo, 326
- Alejamiento de la incertidumbre, 195
- Alineación
  - en las TIC, 316
  - estratégica, 207
- Ambiente, 428
  - económico, 482
  - educativo, 483
  - político y legal, 482
  - social, 483
  - tecnológico, 483
- Análisis
  - del estado de los flujos de efectivo, 268
  - de la situación, 231
  - de los datos, 243-245, 344
- Anticipador, 70

- Apertura al exterior, 404
- Aprendizaje, 127, 128, 216
  - organización para el, 217
- Área contable y financiera, 484
- Atributos de los sucesores, 341-343

## B

- Buzón de sugerencias, 92

## C

- Cadena
  - de suministro, 308-309
  - de valor, 152
- Calidad, 237, 303, 305
  - control de, 46
  - elementos que constituyen la, 237
  - en el servicio, 236
  - medición de la, 241
  - modelo de, 238
- Cambio
  - contenido del, 410
  - contexto del, 410
  - en las organizaciones, 410
  - proceso del, 410
  - tipologías del, 412
  - “variables de salida” del, 411
- Canal de distribución, 44
- Capacidad instalada, 46
- Capacitación, 216
- Capital
  - ambigüedad en el, 388, 392
  - circulante, 279
  - elementos del, 272
  - determinación de un nivel meta para el, 273
  - naturaleza del financiamiento del, 273-274
  - estructura del, 276
  - humano, 214-215
  - neto, 274, 275
  - fuentes de, 275
  - social, 47, 392, 393
- Carácter informal, 192
- Cartel publicitario, 44
- Cercanía
  - administración de, 329-331
  - combinación de, 331
  - finanzas de, 330
  - funcional, 325, 330
  - jerárquica, 324, 329

- marketing de, 328-329
- sistemas de información de, 326, 330, 331
- temporal, 327-328, 330
- territorial, 330
- Chispa
  - de la conexión, 16
  - de la curiosidad, 18
  - de la visión empresarial, 17
  - empresarial®, 14, 19, 21
- Ciclo de planeación estratégica, 168, 169
- Clientela, 328
  - diversidad, 291-292
- Clientes, 29, 153
  - identificación de los, 226
- Clubes de intraemprendedores, 92
- Cocientes financieros, 286-287
- Codirigentes, 126, 127, 129, 130, 131, 134
  - complementariedad de los, 130, 133
- Colaboración con una red, 449
- Colectivismo, 194
- Competencia(s), 177
  - intensidad de la, 153
  - movibles, 152
- Competidores, 44
- Compra
  - frecuencia de, 227
  - misión de, 226
  - participantes en la decisión de, 227
  - proceso de, 227
- Compromiso(s), 116, 145
- Comunicación, 117-118
  - mecanismos de, 326-327
- Concentración, 449
- Conclusión, 145
- Conducción estratégica, 178
- Conexión
  - con la naturaleza, 16
- Confianza, 193
  - cultura y la generación de, 194
- Conocimiento, 215
  - del sector, 110, 114
  - gestión del, 215
  - protección del, 445
- Consejeros independientes, 375
- Consejo(s) de administración
  - cuándo se debe crear un, 375
  - funciones del, 374
  - necesidad de contar con un, 374
  - por qué fallan los, 378
  - toma de decisiones dentro de un, 376
    - proceso estratégico, 376
- Consumidor(es), 226, 237
  - comportamiento más responsable de los, 426
  - comprometidos, 422
  - egocéntricos, 426
  - etnocéntricos, 426
  - juicio del, 237
  - policéntricos, 426
- Contabilidad, 258
  - base devengado, 260
  - financiera, 259, 260, 263
    - normas de, 259
  - gerencial, 261, 262, 263
- Contaminación, 428

- Contratos
  - de trabajo, 204
  - psicológicos, 91
- Conversación estratégica, 129-131, 134
- Cooperación asimétrica, 448
- Coordinación, 177
- Creación
  - de ideas, 402, 403
  - de la empresa, 23-37
    - plan de, 41
  - de nuevos negocios, 141, 142
  - de valor, 300, 309
    - para los clientes, 229
- Creador de la empresa, 29
- Creatividad, 398
  - estímulo de la, 401
  - técnicas de, 402
  - ventajas de la PYME en términos de, 400
- Crecimiento
  - integrador, 225
  - intensivo, 225
  - por diversificación, 225
- Crédito público, 275
- Cuatro "p" de marketing, 44
- Cultura, 194
  - de aprendizaje, 116
  - organizacional favorable, 403

## D

- Decisión(es)
  - adecuadas, 304-305
  - estratégica(s), 177
    - la reflexión colectiva como proceso de las, 181
  - mayoritaria, 102
- Delegación concertada del poder, 182, 184
  - zonas de la, 183
- Demografía empresarial en España, 457
- Desarrollo sostenible, 424-425
  - entorno propicio para el, 426
  - estrategias de, 431
  - interdependencia entre los actores del, 425
  - organización de los participantes para favorecer un, 428
  - PYMES y 429
- Desempeño global, 184
- Desnaturalización, 330
- Diagnóstico
  - de la empresa, 284
    - definición de los objetivos del, 284-285
    - límites de los estados financieros en el, 293-294
  - estratégico, 152
  - financiero, 285
- Diagrama de flujo, 45
- Dificultades de las PYMES, 448
  - vinculadas a la novedad, 448
  - vinculadas con el hecho de ser extranjero, 448
  - vinculadas con las relaciones, 448
  - vinculadas con los recursos, 448
- Dinámica del medio, 391-392
- Dirección, 113
  - de proximidad, 181, 182
  - tipos de, 484
  - transferencia de la, 365

Dirigente(s)  
 administrador estable, 69  
 ante la internacionalización, 442  
 actitud indiferente de los, 442  
 actitud negativa de los, 443  
 actitud positiva de los, 443  
 posición ante estímulos internos o externos de los, 444  
 posición de rechazo o bloqueo de los, 443  
 posición proactiva, 445  
 autodidacta, 69  
 fundadores, 68  
 gerentes, 69  
 herederos, 68  
 ingenieros, 68  
 innovadores de PYMES, 68, 70, 71  
 intenciones del, 151  
 reproductores de PYMES, 68, 69, 70  
 rescatadores, 68  
 tipologías de los, 68  
 visión clara del, 448  
 visionarios, 430  
 Disciplina, 204  
 Discusión, 145  
 Disfuncionamientos  
 prevención de, 178  
 regulación de, 178  
 Distribución, 44  
 Diversidad, 193  
 Dominio  
 de actividades, 129  
 de competencias, 130

## E

Efectividad, 155, 157  
 Efectivo  
 administración del, 272  
 Eficacia, 155  
 Eficiencia, 155, 156  
 operativa, 166  
 Elasticidad de los precios, 230  
 Elección del sucesor, 365  
 Emprendedor(es), 68, 69  
 administrativo, 57  
 antecedentes, características y apoyos del, 389  
 autónomo, 57  
 corporativo, 57  
 de imitación, 390  
 de reproducción, 390  
 intenciones del, 151  
 tipologías de, 56-57  
 visionarios, 85, 86, 87  
 visualizadores, 85, 86, 87  
 Empresa(s), 237  
 centrada en el cliente, 226  
 comparación de los datos de la, 287  
 de base tecnológica en España, 458-460, 462  
 definición en función de su tamaño, 473  
 emergentes, 169  
 familiar, 339  
 presentación de la, 358-361  
 sucesión o transmisión en la, 364-365  
 ventajas y retos, 361-362  
 mediana, industrial, 474  
 rezagadas, 170  
 tácticas, 170  
 tecnológicas, 460  
 visionarias, 170  
 Encuesta empírica, 217-218  
 Encuestados  
 perfil de los, 339  
 variables demográficas de los, 340  
 Enfoque  
 centrado en el marketing, 448  
 dinámico, 205  
 Entorno, 237  
 de cercanía, 153  
 de trabajo estimulante, 404-405  
 global, 152, 153  
 percepción de la evolución del, 152  
 sectorial, 153  
 Entradas, 47  
 Equilibrio adecuado, 304  
 Equipos  
 de alto desempeño (EAD), 98  
 características de los, 102  
 conformación de, 98  
 en organizaciones medianas, 98-103  
 liderazgo en, 101  
 toma de decisiones en, 101  
 de dirección, 126-127, 134  
 familiar, 127  
 mixto, 127  
 no familiar, 127  
 tradicionales, 99  
 Eslogan, 44  
 Espíritu  
 de equipo, 449  
 intraempresario, 90, 405  
 cinco "íes" del, 83  
 Estabilidad, 411, 413, 417  
 Estado financiero  
 límites del, 293-294  
 Estandarización  
 de las cualificaciones, 327  
 de los procedimientos, 327  
 de los resultados, 327  
 Estímulos  
 externos, 444  
 internos, 444  
 Estrategia(s), 164  
 de concentración, 449  
 de manufactura, 165  
 de marketing, 165  
 de una organización, 164  
 financiera, 165  
 tipos de, 63  
 Estructura, 484  
 equilibrada de capital, 276  
 Estructuración de la oferta, 28  
 Estudio de mercado, 44  
 Evaluación, 237  
 del consumidor, 237  
 futura, 179  
 Evolución  
 de las competencias movibles, 152  
 de los recursos, 152

Exportación  
  directa, 446  
  indirecta, 446  
Expresión intraemprendedora, 91  
Externalización, 306  
  a qué obedece la, 307  
Externalizar, 307  
Extraemprendedor, 82, 88

## F

Facilitación, 120  
Facilitador(es), 120-121  
Factores demográficos, 230  
Familia  
  posición de la, 339  
Feminidad, 194  
Filial  
  comercial, 446  
  de producción, 446  
  industrial, 446  
  integrada, 446  
  mixta, 446  
Financiamiento  
  acceso al, 274  
  basado en los activos, 274  
  consejos para un trámite fructífero de, 278  
  de los proveedores, 274  
  dificultades de, 460  
  institucional tradicional, 274  
  mediante deuda, 274  
  subordinado, 274  
Finanzas de cercanía, 330, 331  
Flexibilidad, 193, 400  
  operativa, 315, 318  
Fluidez, 398  
Flujos de efectivo  
  análisis del estado de los, 268  
  generados por las operaciones, 268  
  insuficientes, 271  
  suficientes, 269-270  
Formación, 72, 118  
Fuentes  
  de capitales, 276  
  de financiamiento, 47  
Funciones por puesto, 46  
Fundadores, 68

## G

Gestación de PYMES, 5-9  
Gestión  
  cotidiana, 178  
  del tiempo, 178, 180, 184  
  autoanálisis de la, 180  
  estratégica, 178  
  operativa, 178  
Grado de madurez, 290-291  
Gráfica de Gantt, 48  
Grupo  
  importancia de la composición del, 402  
  patrimonial, 68

## H

Herederos, 68  
Herramientas de comercialización, 229

## I

Idea de negocios, 25  
  afinar la, 24, 26  
  de alto valor, 42  
  someter a prueba la, 27  
Imagen compartida  
  de evolución del sector, 115  
  del potencial de la organización, 115  
Incertidumbre, 388, 392  
Incubación, 365, 403  
IncurSIONES potenciales, 153  
Indicadores financieros, 47  
Individualismo, 194  
Influencias  
  afectivas, 389  
  simbólicas, 389  
  sociológicas, 389  
Información, 404  
  contable  
    tipos de, 258  
    usos de la, 258  
  financiera, 259-260  
  general, 261-263  
  recolección de la, 285  
  valiosa, 392, 393  
Ingenieros, 68  
  emprendedores, 73, 74, 76, 77  
Innovación, 399, 448  
  espíritu intraemprendedor e, 405  
  global, 399  
  importancia de la, 399-400  
  prácticas organizacionales que favorecen la, 403  
  ventajas de la PYME en términos de, 400  
Instrumento de medición, 341  
Inteligencia  
  agregada, 401  
  organizacional, 391  
Intención estratégica, 151, 159  
Internacionalización, 440  
  actitudes y posiciones de los dirigentes ante la, 442  
  en el momento de creación, 446-447  
  formas de, 445  
  forzosa, 447  
  otras formas de, 447  
  por descolonización, 447  
  por desintegración territorial, 447  
  progresiva o por etapas, 445  
  tamaño de las empresas e, 442  
  virtual, 447  
Intraemprendedores  
  acción de los, 83  
Inventarios, 46  
Inversionistas  
  en capital de riesgo, 275  
  ocasionales, 275  
Investigación de mercados, 228  
  sustento de las decisiones en la, 228

**J**

Jefe de la empresa,  
objetivos de desarrollo del, 292-293  
Juicio del consumidor, 237

**L**

Legitimidad, 114  
Liderazgo, 101, 113  
Listado  
del equipo, herramientas e instalaciones, 45  
secuencial de todas las actividades, 45  
Lógica económica, 165  
Logística, 303  
Logotipo, 44

**M**

Manera de ser, 132  
Manuales operativos, 46  
Marca, 44  
Marketing  
administración estratégica del, 224  
de cercanía, 328-329  
del nuevo negocio, 43  
enfoque centrado en el, 448  
mezcla de, 229  
objetivos de, 232  
relación con otras áreas funcionales de la empresa, 225  
Masculinidad, 195  
Materia prima, 45  
Matriz de posicionamiento estratégico, 170  
Mecanismos de comunicación, 326-327  
Mediana empresa industrial, 474  
Mediciones, 340  
Medio, 391-392  
Medios publicitarios, 44  
Mensaje publicitario, 44  
Mentores, 92  
Mercado(s), 328  
extranjero, 446  
inteligencia de, 228  
investigación de, 228  
meta, 232  
Metodología, 339  
Mezcla de marketing, 229  
Misión de compra, 226  
Modelo(s)  
3 E, 150-151  
uso del, 153  
3 F, 155  
uso del, 157  
de calidad en el servicio, 238  
de los tres círculos, 363  
de los tres factores, 238, 239  
de negocios, 24, 28-29, 30, 31  
SERVPERF, 238, 241  
SERVQUAL, 238, 239, 240  
visionarios, 82-83  
Motivación intrínseca, 400  
Motor

basado en el ciclo de vida, 412  
basado en la dialéctica, 413  
basado en la evolución, 413  
basado en la tecnología, 412  
Muestra, 287, 339  
Multifuncionalidad, 193

**N**

Necesidad(es)  
del mercado, 303  
económica, 15  
en el hogar, 14  
en el trabajo, 15  
Negociación, 118, 140, 146  
aspectos de la, 140-141  
exitosa, 146  
proceso de la, 143-144  
Negociadores  
personalidad de los, 142  
Normas de contabilidad financiera, 259  
intersectoriales, 428  
sectoriales, 428  
Normatividad de la información financiera para PYMES, 260-261

**O**

Obrero, 69  
Oferta, 226  
pública de venta (OPV), 377  
Oficina de representación o de ventas, 446  
Oficio, 390  
Operacionalización, 241, 247  
Operaciones, 300  
adecuación entre las necesidades del mercado y las, 303  
decisiones acerca del diseño de las, 301-302  
Oportunidades, 44  
de mercado, 225  
de negocios, 27-29, 35  
empresariales, 14, 17, 18, 19  
Organigrama, 46  
Organización, 115, 484  
asimétrica, 448  
eficacia de la, 390  
inteligente, 217  
para el aprendizaje, 217  
que aprende, 217  
Orientación  
a corto plazo, 195  
a largo plazo, 195  
a las ventas, 224  
al mercado, 224  
conductual, 68, 77  
endógena, 359  
exógena, 359  
innovadora, 431  
Originalidad, 398

**P**

Paradoja de Abilene, 102  
Participantes

- empresariales, 425, 427, 429, 431
  - organización de los, 428
- Pensamiento
  - de grupo, 101
  - proyectivo y visionario, 84
- Pequeña(s) empresa(s)
  - características, 470
  - causas de cierre, 484
  - funciones específicas, 484
  - industrial, 472
  - variables
    - del directivo de la, 473
    - sobre la administración de la, 471
    - sobre los recursos que utiliza la, 472
- Perfil(es)
  - de los encuestados, 339
  - psicológicos de los compradores, 230
- Periodo de exploración, 144
- Personal, 230, 484
  - intraemprendedor, 91
  - evaluación del, 92
- Personalidad
  - jurídica, 47
  - rasgos de la, 339
- Personalización, 192
- Pertenencia, 449
- Plan
  - de factibilidad, 6-9
  - de introducción al mercado, 44
  - de marketing para las PYMES, 230
  - de negocios, 39-51
    - componentes del, 43, 45
    - contenido del, 40
    - definición y utilidad, 41
  - de trabajo de implantación y operativo, 48
- Planeación, 40, 41, 43, 46, 49, 484
  - estratégica, 164
    - ciclo de, 169
    - del marketing, 224
    - en PYMES mexicanas, 166-168
  - dirección de los sistemas y, 302-303
  - dotación y, 207
- Planear, 40
- Planta
  - de producción, 45
  - física, 230
- Plaza, 44, 230, 232
- Poder de negociación, 153
- Políticas operativas para la empresa, 46
- Posición
  - competitiva, 231
  - proactiva, 448
- Posicionamiento, 227, 233
  - estratégico, 170
- Potencial interno, 181, 184
- Práctica
  - intraemprendedora, 82-83
  - organizativa
    - consecuencias para la, 62-63
  - visionaria, 87, 89
- Precio(s), 45, 230, 232
  - estrategia de, 45
  - fijación de, 45
  - políticas de, 45
- Primeros encuentros, 144
- Procedimientos de mejora continua, 46
- Proceso(s), 230
  - de cambio, 410, 411, 417
  - de creación, 141
  - de selección y contratación de personal, 46
  - de transmisión, 365
  - empresarial, 24, 35
  - formales, 168, 171
  - informales, 168, 171
  - visionario, 110, 111
    - etapas del, 112
- Producción, 484
- Producto, 44, 229, 232
- Profesionalización, 378, 379
- Programa(s)
  - de actividades, 48
  - de seguimiento, 427
  - de sugerencias, 401
- Promoción(es), 44, 230, 232
  - de venta, 44, 230
- Propietario(s) dirigente(s) de PYMES, 63
  - formación y carrera de los, 72
  - tipos de, 55
    - aficionado, 61, 63
    - converso, 61, 63
    - leñador, 59, 63
    - libertino, 60, 63
    - mariposa, 60, 63
    - misionero, 62, 63
- Proveedores, 46, 153
- Proximidad, 181
- Proyecciones financieras, 47
- Proyecto GEM, 456, 464
- Pruebas de validez, 341, 344
- Publicidad, 230
- Puntos de vista
  - primeros intercambios de, 145
- PYME(S)
  - administración
    - polisensorial y, 331
    - sensorial y, 331
  - aspectos importantes para crear una, 6-9
  - beneficios que ofrecen, 484-485
  - características relevantes, 483-484
  - clásica, 58
  - cometa, 58
  - como detonadores de desarrollo, 484
  - contribución al desarrollo económico de México, 475
  - desarrollo sostenible y, 429
  - dificultades en los mercados extranjeros, 448
  - exitosas a nivel internacional, 448
  - factores internos y externos en las, 482
  - familiares, 338-355
  - gerencial, 330
  - industriales, 474-475
  - internacionales, 441
  - programas de apoyo a las, 486-487
  - responsables, 430
  - tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las, 313-321
  - tipologías de las, 56-57
  - tipos de propietarios dirigentes de, 59



## R

Rasgos de la personalidad, 339  
Realización de funciones subalternas, 178  
Reclutamiento, 204  
Reconocimiento, 119  
Recursos  
  evolución de los, 152  
  financieros, 47  
  humanos, 46, 181  
    capacitación y perfeccionamiento de los, 403  
    descripción de cada puesto, 46  
    funciones, 46  
    perfil de cada puesto, 46  
  inmateriales (intangibles), 390  
  materiales, 45  
Red(es), 190  
  colaboración en, 449  
  de información, 191  
  de las PYMES, 192  
    características de las, 192-193  
  de negocios, 191  
  de señales débiles, 191  
    información y explotación de las, 404  
  de señales fuertes, 191  
  formales, 191  
    informales, 191  
    inserción en las, 432  
    personal, 191  
Reflexión estratégica, 176, 181, 184  
  colectiva, 176, 181  
  individual, 177-178  
Reinado conjunto, 365  
Reivindicación de valor, 141  
Relación(es)  
  con los empleados, 204  
  de fuerza, 142, 143  
  entre el corto y largo plazos, 415  
  humanas, 417  
    con el socio fundador, 338  
    con los miembros de la familia, 338  
  importancia de las, 142  
  públicas, 230  
Remuneración, 204  
  en las PYMES, 208  
Responsabilidad, 177  
  social, 483  
Resultados  
  de la investigación, 344-345  
  financieros positivos, 413  
Resumen ejecutivo, 48  
Retención de los recursos humanos, 207  
Retiro del perdedor, 365  
Riesgo, 44, 142  
Ritmo, 119

## S

Salidas, 47  
Satisfacción de las necesidades del cliente, 228  
SCAMPER, método, 18

Sector de actividad, 289  
Secuencia y velocidad, 165  
Segmentación, 227  
  variables de, 227  
Segmento de mercado, 44, 227, 233  
Seguidor, 70  
Señales  
  débiles, 392  
  fuertes, 391, 392  
Servicio, 237  
Siete zonas de posicionamiento del proyecto, 153-154, 157  
Sistema(s)  
  de calidad en el servicio, 238  
    acciones orientadas a la mejora del, 245-247  
  de comunicación, 114, 326  
  de control, 484  
  de información de cercanía de las PYMES, 330, 331  
  de sugerencias, 92  
*Small Business Act* (SBA), 454-455  
Sobresalario, 178  
Sociedades de capital de riesgo, 275  
Subcontratación, 207, 306  
Sueldos y salarios  
  administración de, 47  
Suministro, 301  
  cadena de, 308  
Supervisión directa, 327  
Sustitutos previsibles, 153

## T

Talento externo, 375, 376, 379  
Técnicas de creatividad  
  importancia de un animador en las, 402  
Tecnologías de la información y comunicación (TIC)  
  adopción incremental de, 317  
  en las PYMES, 313-321  
  factores de éxito en el uso de, 316-318  
  ventaja competitiva apoyada en, 315, 319  
  vida útil de, 315, 318  
Teoría de las preferencias ordenadas, 277  
Tipologías  
  de dirigentes, 59  
  de emprendedores, 56-57, 64  
  de propietarios, 59  
  de PYMES, 56-57  
Toma de decisión(es), 101  
  consultada, 102  
  proceso estratégico de, 376  
  unilateral, 102  
Trabajo  
  estimulante, 404-405  
  en red, 195  
  estrategias para el, 196  
Transferencia  
  de la propiedad, 366  
  del capital  
    cultural, 367  
    inmaterial, 366  
    intelectual, 367  
Transformación, 118  
Transmisión  
  de la dirección, 365, 368

- retos de la, 368
- de la propiedad, 365, 369
- del capital inmaterial, 365
- estrategias útiles para la, 369
- Transparencia, 114
- Trayectoria
  - hacia las funciones con fuerte contenido administrativo, 75
  - sin intención emprendedora, 74
- Triple rentabilidad, 429
- Tríptico, 44

## U

Urgencia real de actividades empresariales, 179

## V

Valor(es)

- agregado, 179
- creación de, 229
- de desarrollo, 100
- de supervivencia, 100
- fuentes de, 229
- reivindicación de, 141

Variables, 340

- de contexto, 415, 416
- de entrada, 416
- de proceso y contenido, 415, 416

- de salida, 415, 416
- otras, 416
- Vehículos, 164
- Ventas locales, 445
- Vigilancia, 404
  - comercial, 404
  - tecnológica, 404
- Visión(es), 85, 111-112
  - atractiva y realista, 114
  - clara, 448
  - compartida, 117, 126-127
    - desarrollo de la, 129-131
    - evolución, 132-133
    - factores de influencia, 131-132
    - proceso de creación de una, 119-120
  - comunicar y compartir la, 113
  - condiciones para compartir la, 113, 114, 116
  - estratégica, 24, 33, 35
    - del negocio, 31-33
  - expresar
    - por escrito la, 33-35
    - y compartir la, 91
  - nuevos elementos de la, 127, 134
  - tipos de, 63

## Z

Zona de coherencia, 154, 158, 159