



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

### NOMBRE DE LA TESIS

Perfil Empresarial de las Mpymes en el Mpio de Othón P.  
Blanco como una Alternativa para mejorar la Competitividad.

### TESIS

Para Obtener el Grado de  
*Licenciado en Sistemas Comerciales*

### PRESENTA

Adelaida Gómez Domínguez

Director de Tesis

MEAP Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, 2010  
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

## LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

### COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
MEAP. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Nancy Angelina Quintal García

ASESOR: \_\_\_\_\_  
MEAP. José Luis granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, junio 2010

### AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera infinita a las personas que estuvieron presentes para que se

lleve a cabo la conclusión de este trabajo. Gracias a los que estuvieron física y moralmente.

Te agradezco a ti señor por guiarme por el buen camino de la vida, y por estar en los momentos de triunfos y fracasos de mi existencia

A ti madre: te agradezco por haber sembrado en mí principios y valores para salir adelante. Todo lo que soy te lo debo a ti, porque siempre estas presente motivándome para continuar y lograr mis objetivos. A ti papá también te doy gracias porque siempre estás en mis pensamientos

A mis hermanos y hermanas les agradezco el apoyo incondicional que me brindaron y la confianza que depositaron en mí. A mis sobrinos y cuñadas por ser parte de la familia

Agradezco a la maestra Edith Navarrete Marneou y al grupo de maestros que estuvieron apoyándonos en la realización de este trabajo,

Gracias a todas las personas que estuvieron cerca de mí brindándome su apoyo incondicional y por los consejos que fueron de mucha ayuda para terminar de dar un paso más de este largo caminar.

## RESUMEN

Autor: Adelaida Gómez Domínguez

Título: El Perfil Empresarial de las Mpymes en el Mpio de Othón P. Blanco como un Alternativa para Mejorar la Competitividad

Institución: Universidad de Quintana Roo.

Grado: Licenciada en Sistemas Comerciales

Año 2010

Esta investigación tiene como marco de referencia el perfil del empresario como determinante de la competitividad en las pequeñas y medianas empresa del municipio de Othón P. Blanco. Las características, habilidades y capacidades con los que debe de contar el individuo que tome la dirección de una empresa sin importar el tiempo de operación. Sobre todo reconocer lo importante de ser competitivos en los tiempos difíciles del mercado local y global, por en el capítulo 1 de esta investigación se señalan elementos que inciden en la competitividad empresarial, posteriormente en el capítulo 2.se presenta el papel que juega el concepto del líder empresarial, lo fundamental de contar con espíritu empresarial, del desarrollo del mismo y la cultura empresarial. En el capítulo 3, se presenta el desempeño que han tenido las MPYMES, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como el caso de nuestro país. Demostrando con datos y graficas algunas características con las que debe contar una empresa para lograr llegar a lograr la competitividad. En el capítulo 4, se analiza algunos características del genero (hombre, mujer) que dirigen las empresas para demostrar si la diferencia de dirección es factor de competitividad. El capítulo 5 son las conclusiones del trabajo y comentarios.

## I N D I C E

# CONTENIDO

<b>Introducción.</b>	10
I.- Problemática.	12
II.- Objetivos.	
Objetivo general.	14
Objetivos específicos.	14
Hipótesis	15
Delimitación del tiempo y espacio.	15
III.-Breve Descripción del Contenido de la Tesis.	15
<b>Capítulo I.- competitividad empresarial</b>	
1.1 introducción	17
1.2 competitividad	17
1.3 etapa de competitividad	20
1.3.1 principales características de cada etapa.	20
1.4 empresa competitiva	21
1.5 características, capacidades y habilidades del empresario exitoso	27
1.6 mitos sobre el empresario y la acción empresarial.	32
1.7 principales características del individuo con espíritu empresarial.	40
1.8 conclusión.	44
<b>Capítulo II perfil del líder empresarial</b>	
2.1 Introducción	45
2.2 Importancia del espíritu empresarial.	46
2.3 El sistema de desarrollo de una cultura empresarial.	49
2.4 necesidades culturales del desarrollo.	53
2.5 algunos modelos errados.	56
2.6 proceso empresarial.	58
2.6.1 teorías.	58
2.6.1.1 teoría Albert Shapero	58
2.6.1.2 teoría de David McClelland	62
2.6.1.3 teoría de Ronstadt	64
2.6.1.4 teoría de Timmons	66
2.6.1.5 teoría de Gibb	69
2.6.1.6 modelo de Varela.	71
2.7 liderazgo empresarial	74
2.7.1 similitudes y diferencias entre gerente y líder empresarial.	74
2.7.2 Rector de la gestión empresarial.	78
2.7.2.1 espíritu empresarial	78
2.7.2.2 la administración financiera.	79
2.7.2.3 administraciones de mercado.	80
2.7.2.4 administración de las operaciones	80

2.7.2.5 administraciones de personal.	81
2.7.2.6 estrategias de operación.	81
2.7.2.7 redes de apoyo.	82
2.7.2.8 M.C. Nancy Angelina Quintal García	83
	87
educación empresarial.	88
2.8 política de desarrollo empresarial.	89
2.8.1 sector educativo	89
2.8.2 sector gobierno	90
2.8.3 sector empresarial	
2.9 conclusión.	
<b>Capítulo III.- importancia de las MPYMES en México</b>	
3.1 introducción	91
3.2 las micros, pequeñas y medianas empresas.	92
3.2.1 en América Latina.	92
3.2.2 Chile.	93
3.2.3 Colombia.	93
3.2.4 Ecuador	93
3.2.5 Argentina	93
3.2.6 España.	94
3.2.7 Italia.	94
3.3 concepto de la empresa y de las MPYMES	94
3.4 clasificación de las empresas en México.	95
3.5 Características en cuestión de administración.	96
3.5.1 características del personal.	98
3.5.2 Nivel de estudios.	99
3.5.3 Capacitación.	101
3.6 financiamiento.	103
3.7 Importancia de las Mpymes para el crecimiento en México.	105
3.8 Contribución de las Mpymes en el comercio exterior.	106
3.9 Conclusión.	108
<b>Capítulo IV.- Las Mpymes en Othón P. Blanco</b>	
4.1 Introducción.	109
4.2 Tipo de ventas	110
4.3 Información sobre el propietario principal.	110
4.3.1 sexo del propietario principal	110
4.3.2 nivel de estudios del propietario.	111
4.4 calidad	112
4.4.1 ¿utiliza alguna de mejora de calidad y productividad?	112
4.5 capacitación en recursos humanos	113
4.5.1 producción.	113
4.5.2 Comercialización, promoción, publicidad y ventas.	114
4.5.3 Finanzas.	115
4.5.4 Servicio al cliente.	115

4.5.5 Porcentaje de capacitación.	116
4.6 comparación de medias.	117
4.7 Conclusión.	121
<b>V Conclusiones</b>	
5.1 Conclusiones Generales.	123
<b>Fuentes Bibliográficas.</b>	126
<b>Glosario de Términos.</b>	131
<b>Anexos.</b>	
Anexo 1 cuestionario CUMEX	135
Anexo 2 comparación de medias	141

UQROO.SISBI.CEDOC

# ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS.

Gráfico No 1 permanencia en el mercado	96
Gráfico No 2 porcentaje de empresa que entre 1997 y 2001 cambiaron la propiedad de la misma.	97
Gráfico No 3 proceso de cambio generacional (manufacturero y comercial)	97
Gráfico No 4 proceso de cambio generacional (servicio)	98
Gráfico No 5 educación completa	100
Gráfico No 6 nivel de instrucción del personal ocupado en las MPYMES	102
Gráfico No 7 oferta de capacitación de las empresas	102
Gráfico No 8 tipo del personal capacitado	103
Gráfico No 9 sexo del propietario principal	111
Gráfico No 10 ¿utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?	112
Gráfico No 11 producción	113
Gráfico No 12 comercialización, promoción, publicidad y servicios al cliente	114
Gráfico No 13 servicio al cliente	116
Gráfico No 14 capacitación	117
Cuadro No 1 utilidad de los diez principios de la competitividad	23
Cuadro No 2 definición de conceptos de competencias empresariales	24
Cuadro No 3 características, capacidades y habilidades del empresario exitoso	27
Cuadro No 4 elementos de política.	87
Tabla No 1 MPYMES en otros países	92
Tabla No 2 estratificación de empresas por número de empleos y ventas anuales	96



Tabla No 3 características de los responsables de las Mpymes	99
Tabla No 4 indicadores de educación	100
Tabla No 5 porcentaje de conclusión de estudios	101
Tabla No 6 clasificación de las empresas	106
Tabla No 7 tipos de ventas	110
Tabla No 8 sexo del propietario principal.	110
Tabla No 9 nivel de estudios del propietario	111
Tabla No 10 ¿utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?	112
Tabla No 11 capacitación en el tema de producción	113
Tabla No 12 comercialización, promoción, publicidad y servicios al cliente	114
Tabla No 13 finanzas	115
Tabla No 14. Servicio al cliente	115
Tabla No 15. Capacitación	116
Tabla N° 16. Comparación de medias	118
Figuras No 1. Pirámide de la competitividad	22
Figuras No 2. De sistema cultural empresarial resumido	51
Figuras No 3. Sistema cultural empresarial (extendido)	52
Figuras No 4. Líder empresarial	52
Figuras No 5 Modelo de Shapero.	60
Figuras No 6. Modelo de Ronstard.	65
Figuras No 7. Modelo de Timmons.	68
Figuras No 8. Componentes básicos.	69
Figuras No 9. Esquema del desarrollo del proceso empresarial según Varela	73

# Introducción

A lo largo de la investigación de este trabajo nos pudimos dar cuenta que en estos tiempos ya no hay profesiones exclusivamente masculino, podemos ver a mujeres en la pantalla chica y grande, periodistas en zona de guerra, aviadoras, astronautas, mujeres nombradas general en el ejército mexicano, jefas de Estado, y no se puede dejar de mencionar a las mujeres enroladas en el ámbito empresarial. De una o de otra manera se encuentra presente dentro de la empresa, no solo quiere figurar sino permanecer en la cima del éxito y lograr la competitividad de las empresas de nuestro municipio y con eso el crecimiento del mismo. Como lo dice Gaby Vargas, ¡que maravilla! ¡Que orgullo! ¡Claro que podemos! El éxito de una mujer es el éxito de todas.

Nuestro municipio cuenta con varios factores que son positivos para un desarrollo que nadie podría detener, si no los propusiéramos. Mujeres con capacidad de dirigir, las Mpymes y un municipio joven con poder de crecimiento.

Las MPYMES son fundamentales para la recaudación de impuestos del municipio y conlleva al crecimiento del mismo. Si teniendo a los hombres en frente de las Mpymes nos ha ido bien, con las mujeres en el poder puede ser mejor. La capacidad de dirigir puede mejorar el asunto de la competitividad, no solo de la empresa sino de los empleados, la dirección entre otras cosas. Esto no es para que se interprete que las mujeres son mejores que los hombres o viceversa. Es para entender que la mujer

cuenta con las mismas características y capacidades de dirección empresarial que los hombres.

Desde la antigüedad la mujer a dirigido su casa, la familia y es una buena administradora sin tener los fundamentos básicos de la administración. Eso significa que tiene la capacidad de dirigir el mundo y ¿porque no puede dirigir una empresa? solo necesita una sola oportunidad en este campo de trabajo.

Teniendo el conocimiento al reto que se enfrenta al estar frente a una empresa, como es la competitividad, y todo lo que encierra esta palabra (las etapas del proceso, principios de la competitividad). Si puede porque cuenta con el espíritu empresarial y con el objetivo de ser exitosa en todo lo que emprende.

Otras de las cosas que la favorecen. Que tiene la habilidad de entender a los que se encuentran a su alrededor y dar a conocer lo que desee lograr sin la necesidad de presionar a sus colaboradores. Con eso demuestra que cuenta con las características necesarias para lograr ser un empresario exitoso.

Si a las mujeres se les diera más libertad laboral en el ámbito empresarial, el índice porcentual sería distinto a los que se muestra en datos actuales de nuestro municipio no se ha logrado una igualdad de género, por la simple razón de encontrarnos con un arraigo de ideología. Y por lo tanto, no creen en la capacidad con la que cuentan las mujeres y la gran habilidad para el negocio. Sin embargo, tenemos que trabajar en este punto para cambiar el rumbo del sexo femenino en el ambiente de los negocios. Este

es nuestro momento, la oportunidad de demostrar que somos fuertes. Con los elementos esenciales de éxito lo lograremos.

## **I- Problemática**

La micro, pequeña y mediana empresa es un detonante para el crecimiento económico del municipio de Othón P. Blanco y se tiene a nuestro favor que el municipio está en el mejor momento de tomar en cuenta este punto por los proyectos de desarrollo turístico para la zona sur que ha presentado el gobierno en los últimos años.

Para lograr la competitividad empresarial es necesario conocer que tan importante son las micro, pequeñas y medianas empresas y cuál es la causa de la falta de crecimiento del sector empresarial en el municipio de Othón P. Blanco. Pues bien es conocido que nuestro municipio cuenta con los elementos suficientes para lograr un nivel de crecimiento de las MPYMES que se requiere.

La importancia de las MPYMES, son un motor de crecimiento económico para nuestro país y puede ser o es también un sector importante para nuestro municipio. Fondo pyme afirma que las micros pequeñas y medianas empresas son de suma importancia para nuestro país, porque son las que generan más empleos para los mexicanos. Generan un 72% del empleo en nuestro país, su aportación al PIB es de un 52% del total adquirido. Con estos datos se puede percibir a gran distancia lo indispensable de este sector para la economía nacional.

Uno de los obstáculos que enfrenta este sector es la competencia inequitativa del sector informal. Clemente Ruiz Duran y Mitsuhiro Kagami (1993), la condición para la micro y pequeña empresa para poder formar parte de estas nuevas redes de producción será nivel de competencia, la posibilidad de aportar valor agregado en el proceso de producción. Las empresas que no puedan mantener este nivel de competitividad se quedarán rezagadas en los espacios de subsistencia.

Eso significa que la competitividad es un factor indispensable para mantener vivo la MPYMES, y el liderazgo es una posible fuente de ventaja competitiva como lo afirman Hitt, Ireland y Hoskisson (agosto 2003)

Si el liderazgo es una de las fuentes posibles para la competitividad, se debe de tomar en cuenta que en los últimos años el liderazgo femenino ha dado a las empresas mejores resultados en los países desarrollados. Sue Hayward (2006), establece que Rusia tiene alrededor de 89% de las compañías donde las mujeres ocupan puestos de alta dirección, en Estados Unidos 75% de las empresas emplean a mujeres, en Japón, el 29% de las empresas son dirigidas por mujeres.

En los últimos años las mujeres han empezado a tomar decisiones y ocupado cargos importantes que solo eran ocupados por los hombres. Uno de los cargos que ha tomado fuerza y muy en serio, ha sido el de estar al frente de una empresa. En años anteriores se podía ver que ejecutivos solo eran hombres, hoy en día son las mujeres las que han decidido asumir la responsabilidad y de demostrar que el liderazgo que ellas adoptan es más productiva y activa.

El liderazgo de la mujer es una opción para la productividad efectiva en el ámbito laboral tanto para hombres como para mujeres. En la actualidad, las contribuciones de la mujer a menudo son esenciales para el éxito de las compañías. Sue Hayward (2006). La forma de dirigir de las mujeres es más ligera sin tantas presiones, que son más empática, ya que se ponen en el zapato de las personas con las que trabaja, es una actitud de su propia naturaleza.

El propósito es demostrar que el liderazgo de las mujeres puede lograr que las empresas de Othón P. Blanco logren llegar a la competitividad y puedan permanecer en el mercado y puedan generar ganancias para el crecimiento del municipio.

## **II- Objetivos**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar si las características del empresario inciden en la competitividad de las Mpymes en el municipio de Othón P. Blanco

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

- Determinar las características de las empresas competitivas
- Realizar un análisis descriptivo de los factores que inciden en la competitividad de las empresas (a nivel nacional hasta llegar al municipio)
- Evaluar las características empresariales que inciden en la competitividad en Othón P. Blanco.

## **HIPOTESIS**

Que la micro, pequeña y mediana empresa dirigidas por mujeres son más competitivas.

## **DELIMITACIÓN DEL TIEMPO Y ESPACIO.**

Esta investigación se centra en las empresas MPYMES del municipio de Othón P. Blanco

## **III.-BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA TESIS.**

En el capítulo 1, se expone el concepto y la importancia que debe tener para los empresarios, la palabra competitividad empresarial. Deben de tener muy presente este concepto para lograr un crecimiento económico y empresarial en el mercado en el que se encuentra.

Principales características de la etapa de la competitividad, utilidad de los diez principios de la competitividad, la identificación de las características, capacidades y habilidades del empresario exitoso, que resulta un conjunto de competencia empresarial y da a conocer el tipo de persona que hace la diferencia. Y para terminar el primer capítulo se presenta los mitos sobre el empresario y la acción empresarial, englobando uno de los puntos de gran importancia las características del empresario con espíritu empresarial.

En el capítulo 2, se reconoce la importancia de contar con espíritu empresarial, el desarrollo de una cultura empresaria, las necesidades de dicha cultura de desarrollo para el logro de un progreso económico. Se dan a conocer algunos modelos errados y

las teorías de las fuerzas y los componentes que contribuyen a la creación de una empresa y un empresario.

El liderazgo empresarial que ayuda en la obtención de resultados favorables en la política de desarrollo empresarial

En el capítulo 3, se detalla la importancia de las Mpymes en nuestro país y en otros países, la clasificación de las MPYMES en México. Lo importante de este capítulo es la demostración con gráficas de las características que se deben de tomar en cuenta para considerar que son capaces de obtener lo deseado, la competitividad empresarial y visualizar lo que falta para lograrlo.

En el capítulo 4, se analiza cada uno de los puntos fundamentales para lograr el crecimiento empresarial y la competencia. Se demuestra con datos reales de comparación de las variables que son esenciales para el estudio, el variable sexo del empresario en función de las variables que caracterizan a las empresas del género femenino y masculino. La comparación de medias nos define el trabajo.

En el 5 capítulo, se da a conocer las conclusiones que se llegan en la finalización del trabajo de tesis.



# Capítulo I.

## Competitividad Empresarial

### 1.1. Introducción

En este capítulo, se presentará una de los conceptos que se encuentra en boga en los últimos tiempos, la competitividad. La competitividad es uno de los factores que deben de tomar en cuenta las empresas para obtener el crecimiento con la que sueñan día a día. Para eso se dará a conocer que significa, porque es necesario y como se puede lograr.

Para aprender, tanto en las empresas como en diversas instituciones, lo importante es estar en la disposición de cambiar y experimentar con las nuevas técnicas y conceptos que se van presentando en el círculo empresarial para lograr la competitividad que se desea adquirir y poder sobrevivir en el mercado tan competitivo de hoy en día.

Para lograr la famosa competitividad se debe de tomar en cuenta que no es un objetivo propio sino colectivo que se va dando bajo un proceso y que tan sólo es un factor de crecimiento; sin embargo, puede ser de mucha utilidad si se utiliza de la mejor manera posible conforme a las necesidades de cada empresa u organización.

### 1.2 Competitividad

En este mundo acelerado y con los mercados tan globalizados se requiere de algunos factores para aumentar los niveles de crecimiento de las instituciones, empresas y organismos tanto públicos como privados, con fines de lucro o sociales.

Uno de los elementos de crecimiento que hemos considerado como fundamental es la competitividad. La competitividad es un concepto que se encuentra en boga en los últimos tiempos, es importante considerarlo porque en el mercado se encuentran competidores tanto débiles como fuertes y las ventajas competitivas son cada vez más necesarios y considerar que deben de ser diferentes al de los competidores y saber en qué momento se debe de tomar la decisión de adquirir un concepto de competitividad.

Alejandro Lerma (2000) define el concepto de competitividad de la siguiente manera, "competitividad" en términos comerciales, significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando confrontándose con los productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir victorioso, favorecidos por la compra del consumidor.

Según Martín G Álvarez (2001) la competitividad, es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.

Otros autores definen competitividad como la capacidad de una institución o empresa con fines de lucro o social de mantener sistemáticamente ventajas comparativas para alcanzar, sostener y mejorar o mantener un lugar en el contexto económico y social.

El concepto competitividad no es producto de la casualidad o que haya una fórmula para lograrlo, no hay métodos, ni recetas con ingredientes exactos. El resultado se logra a través de un proceso continuo y colectivo de la organización. El concepto de competitividad es utilizado en muchos lugares de negocios, porque permite tener una visión abierta, amplia y preactiva.

Porter (1997). La estrategia competitiva; es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Competencia; Martha Alles (2004), es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Sobre todo la competencia es una necesidad para la realización exitosa de la función encomendada.

Porter (2007). Es importante diseñar una estrategia competitiva que consiste en crear una fórmula general de ¿cómo una empresa va a competir?, ¿cuáles serán sus metas? Y ¿qué políticas se requieren para alcanzarlas?

Como ya se mencionó la competitividad se encuentra en todos lados y no hay una medida y concepto que la defina concretamente. Ejecutivos de finanzas (2004) hace mención que la competitividad está compuesta por una gran cantidad de variables, las cuales, en términos de medición, son necesarias para establecer en que lugar nos encontramos en frente de la competencia.

Ejecutivos de finanzas (2006). Competitividad empresarial. La competitividad es la obtención (desarrollo, compra o tercerización) de capacidades comerciales y operativas para competir exitosamente en ciertos segmentos del mercado. Buscamos ser mejor que los demás en un mercado específico. Es la capacidad que le damos a nuestra

empresa para vender más que otras en un mismo mercado, y la capacidad que generamos para innovar y mejorar la satisfacción de nuestros clientes.

### **1.3 Etapas de competitividad.**

Para empezar hablar de competitividad, lo primero que se debe de saber es en qué etapa de la competencia se encuentra nuestra empresa, y de qué manera podemos llegar y permanecer en la cima.

Martín G. Álvarez Torres (2001) el nivel de competitividad se puede medir en cuatro niveles y son 1; incipiente, 2; aceptable, 3; superior, 4; sobresaliente.

#### **1.3.1 principales características de cada etapa.**

**INCIPIENTE.** La organización actúa poco sobre el control de su destino y reacciona más bien por intuición a los cambios del medio ambiente, lo que origina que en ocasiones la organización se desoriente con lo que pasa adentro y afuera de las cuatro paredes de las instalaciones.

**ACEPTABLE.** Esta etapa es un regular nivel de competitividad. Ha subsanado sus principales puntos de vulnerabilidad y cuenta con los cimientos adecuados para hacer un gran papel ante los ojos de los clientes y los competidores.

No tiene dominio total, y para lograrlo debe de tener claro que requiere fortalecerse. La ventaja de esta etapa es de contar con el equipo directivo que se haga responsable del

futuro de su organización y está dirigiendo su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

**SUPERIOR.** Buen nivel de competencia. Empieza a ocupar posiciones de liderazgo y se destaca por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Se mantiene despierta y reacciona inmediatamente a cualquier cambio del medio ambiente

**SOBRESALIENTE.** Alto nivel de competitividad. Es considerada visionaria porque genera tecnología directiva a un ritmo acelerado. Más allá de adaptarse a los cambios, ella los va generando. El desgaste para las organizaciones en esta etapa es muy alto. Pues esta constantemente amenazada por los competidores de las etapas anteriores tratando de buscarles debilidades y huecos en el mercado. -

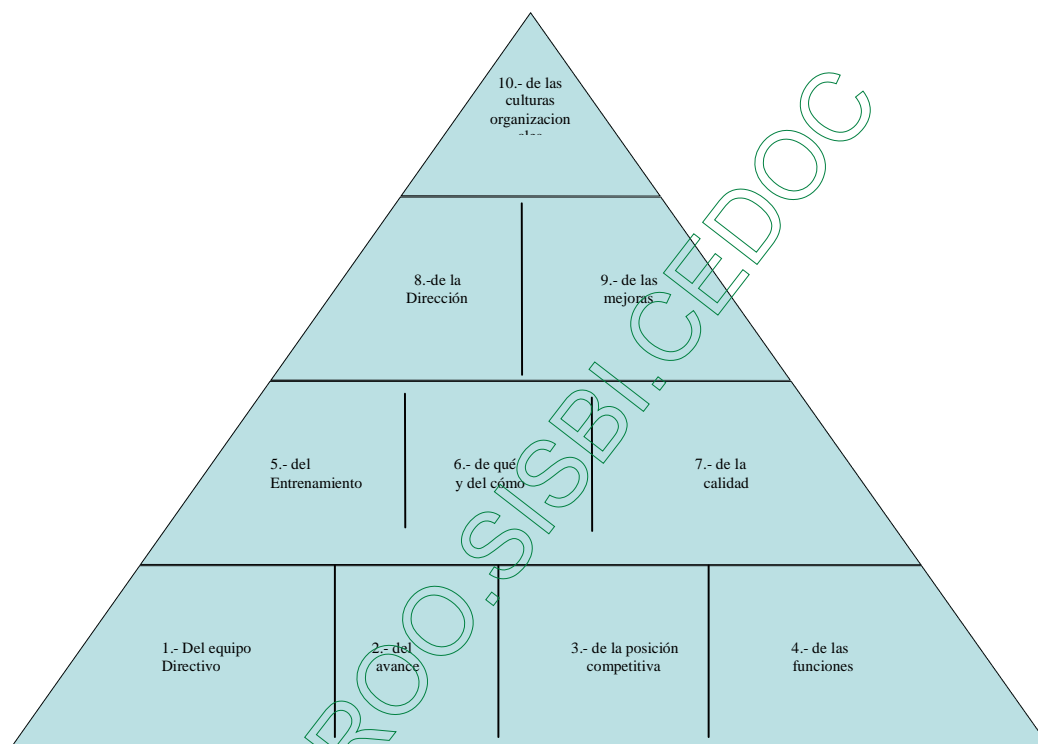
#### **1.4 Empresa competitiva**

Otro punto importante es cómo identificar que una empresa es competitiva. Una empresa es competitiva cuando:

- a) Ofrece un mayor valor percibido al cliente por lo que paga, que lo que obtiene de la competencia.
- b) La empresa logra la preferencia del mercado meta.
- c) Se mantiene a la vanguardia en las necesidades del segmento objetivo.
- d) Aumenta su penetración del mercado en forma consistente, es decir, crece en ventas más de lo que crece el mercado
- e) Incrementa sus utilidades de operación en forma sostenida
- f) El valor agregado para los interesados en la empresa (stakeholders).

Según Martín G. Álvarez Torres (2001). Se desarrolla la competitividad a través de diez principios de la competitividad. Estos se enfocan a fortalecer a una organización y hacer que pueda de una manera digna, competir en los mercados en que participa incrementando, consolidando y manteniendo su presencia en el mercado.

**Figura No.1 pirámide de la competitividad**



Fuente manual de competitividad, procedimientos y herramientas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado. PANORAMA, 2001, p 51.

Recuerde, la competitividad, se da como consecuencia de un esfuerzo consciente. La vulnerabilidad, se da como consecuencia de un esfuerzo inconsciente.

**Cuadro No 1 utilidad de los diez principios de la competitividad**

PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD	UTILIDAD
1 del equipo directivo	Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la organización.
2. del avance	Medir los principales indicadores del desempeño de la organización, para saber si está avanzado o retrocediendo.
3. de la posición competitiva	Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores.
4 de las funciones	Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quien sepa lo que tiene que hacer.
5. del entrenamiento	Capacitar y adiestrar todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización.
6. del que y del como	Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.
7. de la calidad	Asegurar la calidad del producto o servicio ofreciendo a través de la implantación de un sistema de calidad.
8. de la dirección	Establecer la misión del negocio, los objetivos de negocio y los factores clave del éxito.
9. de las mejoras	Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización.
10. de la cultura	Renovar la cultura organizacional para orientar al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

Fuente manual de competitividad, procedimientos y herramientas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado. PANORAMA, 2001, p 52.

El trabajar en uno de los principios de competitividad, obliga a trabajar en mayor o menor grado en cada uno de los demás principios. Aunque haya prioridades que atender, es necesario equilibrar la implantación de los demás principios.

**Cuadro N° 2 Definición de concepto de competencias empresariales Varela y Bedoya (2006)**

Competencias	Definición
Visión de carrera empresarial	En la formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y la capacidad de ponerlo en marcha, usando la imaginación.
Sensibilidad social	Es comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que este debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
Orientación al logro	Es prepararse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
Autoconfianza	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, actitud y la energía para lograr sus metas.
Amplitud perceptual	Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
Flexibilidad	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
empatía	Es comprender las emociones, las necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con los nuestros.
Pensamiento conceptual	Es identificar los vínculos que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están relacionadas en forma directa y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
Orientación al mercado	Es considerar en forma permanente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se tomen en las actividades empresariales.
Gestión de empresa	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades para alcanzar sus objetivos empresariales.
Construcción de redes empresariales	Es analizar las diversas alternativas disponibles a fin de determinar los mejores caminos a



	seguir, asumiendo la responsabilidad por los resultados logrados.
Orientación a la acción.	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

Fuente: Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso joven con empresas. Balas Conference 2006, Lima, Perú, Mayo, 2006, p 56

Las empresas deben de tomar en cuenta lo necesario que es establecer una ventaja competitiva porque este factor está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos. Las empresas se enfrentan al crecimiento lento pero sin embargo a competidores locales y globales que se esfuerzan a cada momento con la visión de que el pastel no es lo suficientemente grande para todos. Es indispensable reconocer que la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. Porter (2007).

Es bueno observar que la competitividad empresarial no se da de manera individual y requiere de toda una empresa, ejecutivos dinámicos, actualizados, abiertos al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de tomar en cuenta a los integrantes de la organización como un recurso de primera necesidad y por lo tanto se debe de proteger y lograr la satisfacción.

Para lograr efectivamente la competitividad se requiere de un elemento esencial y fundamental, la persona que dirige a la empresa y hablamos nada menos que del empresario. El empresario tiene en sus manos decisiones importantes poder obtener ir el éxito o el fracaso de la empresa.

Pyme (2006) dice. La esencia empresarial implica asumir retos evaluar riesgos y tomar decisiones para llevar a fin las ideas de hacer negocio y en consecuencia, vender productos y servicios y lograr productividad.

Se le da el nombre de empresario a la persona que corre el riesgo de iniciar y administrar un negocio para generar y obtener utilidades. Se reconocen por su capacidad de visión y la energía suficiente para llevar a la práctica sus ideas. El objetivo futurista del empresario es que la empresa por más pequeña que sea llegue a ser una empresa competente en frente de otras.

Ejecutivo de finanzas 2004. El papel de empresario un punto importante para lograr la competitividad en todos los ámbitos de la empresa. El empresario como líder de su organización y como maestro, debe de asegurar la obtención y la construcción de un nivel de competitividad de clase mundial, estrategia, calidad de gestión, desarrollo de sus recursos humanos, apoyar a otras empresas y transferirles experiencia para que puedan acceder al nivel de clase mundial. Eso incida trabajar en conjunto con los actores claves de la comunidad para mejorar o lograr la competitividad.

El rol del empresario es asegurar que su empresa alcance un nivel de competitividad sino mundial por lo menos regional o local, y lograr desarrollar capacidades y empowerment en sus organizaciones que les permitan tiempo para liberarlo a la reflexión estratégica y a la acción fuera de la organización.

Los empresarios aprenden muy bien de otros empresarios y será necesario dedicar tiempo creciente a la transferencia de experiencias, a empresas menores con alto potencial de desarrollo.

### 1.5 Características, capacidades y habilidades del empresario exitoso

Para desarrollar con éxito la labor del empresario eficiente, Rodrigo Varela (2008) identificó algunas características, capacidades y habilidades. Que se da a conocer en el siguiente cuadro.

**Cuadro Nº 3 Características, capacidades y habilidades del empresario exitoso**

<b>Características empresariales</b>	
Factores motivacionales	Necesidad de logro. Necesidad de aprobación. Necesidad de recibir beneficios monetarios. Necesidad de desarrollo personal. Necesidad de independencia. Necesidad de escape.  Liderazgo/capacidad fuerte de persuasión. Toma de iniciativas. Versatilidad/flexibilidad. Honestidad/integridad y confiabilidad. Búsqueda de la verdad y la información. Capacidad de conseguir recursos. Tolerancia de la ambigüedad de presión y de incertidumbre. Relaciones/redes. Sentido de urgencia tiempo muy valioso. Orientación hacia la oportunidad
Características de comportamiento	Compromiso total/determinación/perseverancia. Orientación hacia metas específicas. Responsabilidad personal. Humor. Centro de control interno/confianza en sí mismo/ noción de suficiencia de sus capacidades.

<p>Características intelectuales</p>	<p>Baja necesidad de poder y estatus.          Capacidad de decisión.          Estabilidad emocional.          Atracción por retos, no por riesgo/ se corren riesgos moderados.          Optimistas.          Competencia consigo mismo.          Planifica con límites de tiempo.          Exige eficacia y calidad.          Planifica y hace seguimientos sistemáticos.          Energía.          Buena salud.          Intenso ritmo de trabajo.</p> <p>Imaginación/creatividad/innovación.          Conocimiento de la empresa.          Capacidad de solución de problemas.          Realismo.          Habilidad conceptual.          Capacidad de analizar el ambiente/ visión comprensiva de los problemas.</p> <p>Imaginación, creatividad, imaginación.          Conocimiento de la empresa.          Capacidad de solución de problemas          Realismo.          Inteligencia          Habilidad conceptual.          Capacidad de analizar el ambiente/visión comprensiva de los problemas.</p>
<p><b>Conductas empresariales</b></p>	
<p><b>Categoría</b></p>	<p><b>Actitud o conducta</b></p>
<p>Compromiso y determinación</p>	<p>Tenacidad y capacidad de decisión          Tome y cierre de compromisos con rapidez          Disciplina          Persistencia para resolver problemas          Disposición a sacrificar personalmente.          Inmersión en la labor.</p> <p>Iniciativa.          Altos estándares, sin ser perfeccionista.          Construcción de equipo de trabajo y de héroes.          Inspiración de otros.          Trata a otros como quiere que lo traten a él.          Comparte la riqueza con la gente que ayuda a</p>
<p>Liderazgo</p>	

	<p>crearla Integridad y confiabilidad. Construcción de confianza. Práctica la filosofía del juego limpio. Trabaja en equipo. Excelente maestro y alumno. Paciencia y urgencia.</p>
Obsesión de oportunidad	<p>Conocimiento profundo de las necesidades de los clientes. Impulso por el mercado Obsesión por la creación de valor.</p>
Tolerancia al riesgo, ambigüedad o incertidumbre	<p>Toma riesgos calculados Minimiza riesgos. Comparte riesgos Maneja paradojas y contradicciones. Tolera la incertidumbre y la falta de estructura. Tolera la presión y el conflicto. Tiene habilidad para resolver problemas y para integrar soluciones.</p>
Creatividad, adaptabilidad, autoconfianza.	<p>Pensamiento lateral. Mente abierta. No convencional No acepta el estatus quo Se adapta al cambio. Soluciona con creatividad los cambios. Aprende con facilidad. No teme a las fallas. Hábil para conceptualizar y trabajar detalles.</p>
Motivación a la excelencia	<p>Orientación y metas a los resultados. Metas altas pero alcanzables. Motivación al logro y al crecimiento Poca motivación al estatus y al poder. Conoce sus fortalezas y sus debilidades. Perspectiva y humor. Provee apoyo interpersonal.</p>

Fuente: Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas. 3ª edición. Pearson Prentice Hall. Cali, Colombia. 2008.  
p. 80.

Otro del conjunto de atributos es la competencia empresarial, donde se da a conocer quién es como persona que inicia con tan solo una idea y metas de largo plazo, la

capacidad que tiene de ayudar con las metas propuestas, sin antes olvidar que debe respeto a los que lo rodean, con la capacidad, experiencia y conocimientos día a día, cambiar cuando se debe de hacer, establecer una relación dentro y fuera de la empresa, mantener siempre presente que la energía, el coraje y la dedicación es para hacer realidad los proyectos y no agazaparse cuando es necesario dar la cara.

Desde el punto de vista de AH (2005) dice que en la actualidad las empresas buscan trabajadores con actitudes y características de éxito. Y señala algunas características de personas exitosas como son:

- 1 La empatía: la empatía es no tomar los problemas como que los estuvieras viviendo de la manera que lo vive la persona. Es tomar lo que ocurre como un factor para tomar decisiones inteligentes. Es la capacidad de comprender la formación emocional de otras personas y tratarlas de acuerdo a su entender.
- 2 Autorregulación: se puede entender, como el autocontrol del carácter del impulso en momentos de situaciones difíciles y utilizarlos de la mejor manera razonable y con esto crea un ambiente de confianza y armonía laboral.
- 3 Iniciativa: esto es la agilidad para actuar cuando se presenta el problema, presente ante las oportunidades, trabajar hasta obtener las metas y de continuar en la búsqueda de personas con el mismo fin.

En la opinión de Laurence J. Gitman y Car McDaniel. Que para ser empresario se debe tener la energía, perseverancia y espíritu de lucha, también debe de ser capaz y dirigir para obtener el resultado de los objetivos. Requiere de las capacidades como:

- personalidad empresarial: ser independientes y con el deseo de realización, confianza en ellos mismos, perseverancia ante las buenas y malas situaciones, conscientes de lo difícil que será para lograr las metas, confianza en la capacidad para solucionar los problemas, la creatividad y lo más importante tener el gran sentido de compromiso la disposición de sacrificio con tal de lograr los objetivos. También son esenciales las habilidades las relaciones interpersonales y la comunicación para establecer tratos positivos con los empleados y clientes y con personas ajenas del mismo.

- Capacidad directiva y conocimientos básicos: este punto le abre las puertas al empresario en la organización de la empresa, desarrollar estrategias operativas, obtener financiamiento, y con esto marcar el curso de las oportunidades. Es necesario mencionar que estas son unas de las características pero cada persona le impone su habilidad y creatividad para lograr las ideas propuestas y obtener el resultado deseado.

Rodrigo Varela afirma, al igual como en otros campos, las personas han establecido mitos y concepciones erradas sobre el empresario y su acción de creación de empresa. Estos mitos sobresalen cuando alguna persona frustrada se quiere justificar porque no ha logrado ser empresario.

## 1.6 Mitos sobre el empresario y la acción empresarial

### MITO 1. LOS EMPRESARIOS NO ANALIZAN SINO QUE VAN HACIENDO COSAS

Con frecuencia, los empresarios plantean un desprecio por los métodos de análisis formal cuando dicen: “yo, para mis empresas, nunca hice un estudio”. Pretende ilustrar esta conducta como la que conduce al éxito.

La verdad es otra, las empresas exitosas por un largo periodo, no juegan a la ruleta rusa, no se arriesgan por corazonadas o por impulsos emocionales. Ellos analizan muy bien la oportunidad, la mira por todos lados la evalúan todos los posibles resultados y calculan sus movimientos antes de actuar comparan los resultados previstos con sus objetivos y, una vez que están claros, en efecto, actúan.

Es iluso pedirle a una persona que empieza pedirle que actué de ese modo por eso es necesario darle un primer esquema de análisis que le permita iniciar su proceso de desarrollo. Otros analizan y analizan y no actúan.

El verdadero empresario, mediante análisis formales o informales, tiene la habilidad de pensar y evaluar la situación, y actuar en el momento oportuno, bien sea para realizar el proyecto si está convencido de que éste puede salir adelante, o para rechazarlo, si cree que sus oportunidades son muy escasas.



## MITO 2. LOS EMPRESARIOS NACEN, NO SE HACEN

Esta frase no sólo ha sido para los empresarios sino para políticos, diplomáticos etcétera.

El ser empresario implica atributos y conocimientos que son adquiridos y aprendidos.

Los empresarios se forjan mediante aprendizaje y experiencias educativas que combinan, en proporciones diversas, lo formal y no formal. Nadie va a negar que se requiere salud, energía, un poco de inteligencia, características biológicas necesarias pero no suficientes, tampoco se va a negar que se precisan conocimientos y habilidades que no se dan al nacer sino que se desarrollan en función del ambiente en que se viva: iniciativa, toma de decisiones, capacidad de riesgo, creatividad, etcétera.

## MITO 3. EL EMPRESARIO CLÁSICO Y PURO.

No sólo es empresario quien cumpla con los requisitos y las características empresariales. Lo que define al empresario es su perspectiva empresarial. Por eso, son empresarios tanto el empresario rural como el de alta tecnología, no por la tecnología o los mercados que manejan, sino por su perspectiva empresarial.

## MITO 4. TODO LO QUE SE NECESITA ES DINERO

Ésta es la disculpa más frecuente de quienes no son empresarios para explicar su falta de creatividad, decisión e iniciativa. Una de las habilidades empresariales es identificar y conseguir recursos; entre ellos, recursos financieros. El aspecto del financiamiento por lo general, el dinero invertido para empezar una empresa proviene de ahorros personales, de familiares y de amigos. Incluso, muchas veces la abundancia de dinero,

más que una ayuda, es un prejuicio, pues no se valoran las decisiones y se cometen grandes desperdicios económicos.

Por otro lado, la falta de dinero es más un síntoma que la causa del problema. Muchas ocasiones la gente quieren que le den dinero por una idea no analizada ni mucho menos evaluada.

Existen muchas formas de hacer un proyecto y la tarea del empresario es identificar la forma que es funcional para su nivel de recursos.

#### MITO 5. EL EMPRESARIO LE FALTA PREPARACIÓN

Se puede decir que los empresarios de 1900 no contaron con preparación porque las circunstancias no lo exigían y mucho menos se contaba con las condiciones. Pero hoy en día se encuentra con empresarios con más preparación académica, porque el entorno lo pide para mejorar la habilidad de gestión y elevar las posibilidades de supervivencia y crecimiento de la empresa.

El empresario no se esconde cuando él se mete en una empresa es porque tiene conocimiento, conoce los pros y los contras; sabe cuáles son los puntos débiles y tiene una estrategia para resolverlos; es consciente de que cuando actúa, no tiene todas las respuestas; no porque no quiera, no porque rehúya el conocimiento o la información, sino porque no las pueda conseguir

Poseer educación –formal o informal- es indispensable para el empresario del futuro, de lo contrario, sus posibilidades de éxito y/o crecimiento son nulas. Por otro lado, el empresario conoce su empresa en detalle, sobre ese detalle se requiere conocimiento y formación.

#### MITO 6. LOS EMPREDSARIOS SON FRACASADOS

En América Latina existe la tendencia de degradar a las personas y más cuando ya se tuvo uno o más fracasos, por mencionar alguno, un despido o un divorcio. Pero eso no es suficiente para decir que las personas fracasadas son las que son o buscan ser empresarios. No siempre tienes que ser bueno o mejor aún no puede ser perfecto en todo lo que haces, en ocasiones desempeñas una actividad que la única opción que descubrió o desarrolla su habilidad en el entorno empresarial.

#### MITO 7. TODO LO QUE SE NECESITA ES SUERTE

Estos comentarios lo realizan las personas que no son empresario, pues no hay personas que estuvieron en el lugar indicado en el momento apropiado y fueron capaces de captar la oportunidad que se les presentó. La suerte es la capacidad de ver y apreciar las oportunidades, es el trabajo serio que se hace en busca de algo; es aprovechar y maximizar las épocas buenas y minimizar el impacto de las épocas malas. Es importante que el empresario tenga conciencia de que siempre habrá resultados no sujetos a su control. Sin embargo, los riesgos se aminoran en la medida que se preparé para enfrentarlos, y no en la medida que espere ser protegido por la buena suerte.

Para estar en el lugar apropiado, en el momento oportuno, y captar esa oportunidad que desfila ante nosotros, se necesita un proceso de análisis de factores, en resumen, se necesita espíritu empresarial y no suerte.

#### MITO 8. CON LA PRIMERA EMPRESA ME ENRIQUEZCO

Con gran frecuencia, las personas esperan identificar una empresa que, en poco tiempo, les resuelva sus problemas económicos; y rechazan muchas oportunidades porque no muestran todo el potencial que ellos esperan. Y mueren sin obtener el oro que esperaban y terminan frustrados.

Como ya se dijo, el proceso empresarial es un proceso continuo, en el que se establecen oportunidades de empresa en forma permanente, por lo cual es importante iniciar el camino, aunque las primeras acciones no rindan muchos frutos económicos. Esas primeras acciones tienen el valor de proveer de aprendizaje y acceso a empresas cada vez mejores.

El ser empresario requiere práctica, requiere un inicio; y es muy probable que algunos intentos no sean exitosos.

#### MITO 9. LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS FALLAN RÁPIDAMENTE

Muchas personas no entran en el mundo empresarial por el temor de las fallas, por los comentarios de lo que no funciona en cinco años fracasa. La realidad es que toda inversión tiene riesgos y que nada es 100 % seguro. Pero es necesario saber que de las fallas se aprende y sobre eso se mejora.

Sin duda, hay una manera segura de no fallar; él nunca intentar. Este principio, también garantiza que nunca se logrará el éxito. Es mejor equivocarse por intentar, que morir virgen en lo empresarial.

#### MITO 10. SÓLO LOS EXPERIMENTADOS PUEDEN SER EMPRESARIOS

Muchos siguen creyendo que solos las personas con mucha experiencia y de edad, son los que pueden ser empresarios, pero muchísima gente joven y sin experiencia han creado empresas exitosas. En la actualidad el porcentaje de los empresarios oscilan entre los 18 y 44 años de edad.

#### MITO 11. LA SITUACIÓN DEL PAÍS NO PERMITE CREAR EMPRESAS

Se plante que con las condiciones en el ámbito político, económico, social y ambiental no favorece al proceso empresarial. Sin embargo en América Latina, se ha demostrado que las empresas formales o informales han sido de gran ayuda para no tener disturbios sociales, y esto confirma que sólo a medida que se creen empresas, trabajo y riqueza, mejorarán las condiciones ambientales para reforzar el proceso.

En cada uno de nuestros países, que aún en periodos adversos, el número de empresarios y de empresas sigue creciendo, y el hombre y la mujer de América Latina tienen una fortaleza y una capacidad innovadora que les permite encontrar soluciones empresariales incluso en medio de las dificultades habituales que atraviesan en estos países.

## MITO 12. PARA FORMAR EMPRESAS HAY QUE SER INVENTOR O TRABAJAR EN TECNOLOGÍA AVANZADA

Es lógico pensar que la tecnología es indispensable en las compañías actuales. La mayoría se base en tecnologías convencionales y conocidas.

Recordemos que toda empresa tiene su tecnología; lo importante es que sea la tecnología óptima que la empresa requiere. Algunos establecerán empresas en nanotecnología, otros en tecnología de información y comunicación, otros en panadería (Bimbo es un buen ejemplo), y todos ellos son empresarios y todos contribuyen al desarrollo en grado significativo.

Mantengamos nuestra mente abierta, aceptemos y apoyemos a todo tipo de empresario y de empresas.

## MITO 13. MI ESTATUS PROFESIONAL SE REBAJA POR SER EMPRESARIO

Las sociedades de América Latina han dado gran valor al ejercicio profesional dependiente. Este se ha llegado a considerar como comportamiento estanco, donde una vez que llega, no puede salir. Se critica a los que no ejercen su profesión e impulsan leyes para impedir que alguien que no tiene un título pueda ejercer un oficio.

Se llegó a pensar que las instituciones eran para formar personas para el desempeño de oficios concretos. Por otro lado, es costumbre que el éxito profesional se mide por el cargo que tiene dentro de la empresa y por el tamaño de la misma y no toman en cuenta otros valores importantes en la vida profesionales.

Necesario entender que las profesiones son un medio de desarrollo personal y no un fin en sí mismo. Lo que importa es la contribución que realice al desarrollo económico y social que brinda, esa contribución se realiza mediante una actividad que generan trabajo, riqueza y valor agregado.

#### MITO14. EL EMPLEO ES SEGURO, LAS EMPRESAS NO

En los últimos tiempos, no es seguro decir en este lugar de trabajo me quedo, o conservaré el trabajo hasta jubilarme. Ya es seguro el permanecer en un solo empleo y considerar la seguridad de por vida y vejez. Un empresario tiene una vida menos preocupada que un empleado jubilado

Existen riesgos reales tanto en el empleo como en las empresas. A corto plazo, es más arriesgado el mundo empresarial; a largo plazo es más arriesgado el empleo.

#### MITO 15. MI PROFESIÓN NO ES PARA FORMAR EMPRESAS

Las profesionales no están discapacitados para ser empresarios, sino capacitados para ocupar y establecer el cargo que desee. Es necesario realizar satisfactoriamente el trabajo. Hay que formar a la gente para el trabajo creativo –bien sea en una organización propia o en una organización en la cual se emplee- y no sólo para empleos burocráticos.

Por ello, la educación empresarial debe de ser parte de todas las currículas educativas, con independencia de las profesiones o de las divisiones por áreas de conocimiento.

Empresario puede ser cualquier profesionalista, lo que falta es creatividad, energía e iniciativa.

## MITO 16. SÓLO ES EMPRESARIO EL QUE TIENE UNA EMPRESA GRANDE Y QUE DA DINERO

Muchas personas sólo consideran que es empresario el dueño de una fábrica, de un almacén, de una identidad de servicio; y se les olvida que hay múltiples formas de ser empresario. El abogado que crea su empresa de servicios jurídicos, como el empresario social que establece una organización para atender las necesidades de su comunidad, o el dueño de la tienda de la esquina.

Es tan empresario el dueño de una empresa grande como el de una muy pequeña, así como el piloto que maneja un Kart, un Formula Uno o un gran camión de carga. Asimismo es tan empresario el que genera millones de unidades monetarias con su empresa, como el que genera millones de unidades de bienestar.

### **1.7 Principales características del individuo con espíritu empresarial**

Otra de las cosas que debe de tomar en cuenta la empresa, es la cultura con la que cuenta la persona que lleva el control. Debe de ser una cultura que le permita transformar las debilidades a fortalezas. Rodrigo Varela (2008). Las personas que han logrado esos resultados se les han descubierto las siguientes características principales.

- Fuerza vital. Entendida como energía, fuerza, dedicación, emoción, coraje y decisión llevar a cabo las ideas.



- Deseo de superación y progreso. Se entiende como el motor que mueve para lograr el mejoramiento continuo y continuar que cada día se realicen las actividades. Es como el camino para llegar a lo deseado a los objetivos.

- Capacidad de identificar oportunidades. Comprende la capacidad que se tiene para estar a un paso más delante de la competencia y estar actualizado de los acontecimientos del entorno político, económico, social y cultural entre otras cosas.

- Habilidad creadora e innovadora. Entendido como la destreza para encontrar múltiples, variados y apropiadas formas de solución a los problemas. Como lo comentó Luis Miguel Román Lira el director de bienestar y movilidad estudiantil UQROO. Que teniendo gente innovadora se puede obtener grandes cambios y cambios en ocasiones no imaginados.

- Aceptación y propensión al cambio. Entendida como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el mercado exige.

- Iniciativa. Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer antes que otros, de dar los pasos para volver realidad las ideas.

- Libertad – autonomía – autogobierno. Entendidos como la posibilidad de tomar las propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es no estar pensando en culpables o benefactores. Es entender que los resultados dependen de mí.

- Capacidad de tomar decisiones con información incompleta. Entendida como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tiene a la mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo riesgos medidos y moderados

- Convicción de confianza en sus facultades. Entendida como la actitud de creer que se puede hacer bien aquello en lo que uno está preparado, capacitado, en lo que sabe hacer, en lo que es diestro, en lo que conoce.

- Actitud mental positiva hacia el éxito. Se entiende como el optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.

- Compromiso – constancia – perseverancia. Estas habilidades se reconoce la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos es ponerse y sudar la camiseta, es no tirar la toalla.

- Coraje para afrontar situaciones inciertas y para correr riesgos. Este punto da a entender que es indispensable tener valor para atreverse a entrar a escenarios arriesgados, solo con saber que se va a obtener ganancias.

- Capacidad de realización. es cuando esta consiente que tiene la capacidad de realizar dicha actividad

- Capacidad de administrar recursos. Debe de tener la habilidad de utilizar de manera correcta y positiva los recursos con la que cuenta la empresa

- Practicabilidad y productividad. Entendidas como hacer bien lo que debe realizarse.

- Capacidad de control. Entendido como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.

- Inconformismo positivo. Se comprende como aceptar que lo que se tiene es bueno, sin embargo se puede mejorar. Que se puede pasar de bueno a excelente. .

- Soluciones y no problemas. Es la capacidad de de darse cuenta que hay un problema pero hay más soluciones, y encontrarse ya en el terreno de juego.

- Responsabilidad – solidaridad – ética. Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar deben construirse respetando al ser humano y la naturaleza; que estos deben beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir una labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente del egoísmo que a veces nos cobija.

- Capacidad de integrar hechos y circunstancias. Se entiende como la capacidad de tomar en cuenta los aspectos del entorno y trabajar con las piezas que se tiene a la mano.

- Liderazgo. Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellos un punto de comunicación y de empatía. Para lograr los fines que se tienen en común.

UQROO.SISBI.CEDOC

## 1.8.- Conclusión

En este capítulo, se dio a conocer el concepto y la importancia de obtener la competitividad de la empresa en nuestros tiempos. Es necesario tenerlo presente para mantenerse dentro del pastel de este mundo tan globalizado.

Se menciona uno de los elementos de gran importancia para la obtención de la competitividad en las empresas. Estamos hablando del empresario, lo importante de contar con una persona eficiente y capaz de llevar a cabo la tarea propuesta. Se da a conocer las características, habilidades del empresario exitoso.

El empresario es pilar fundamental de una empresa y si no se cuenta con la persona que tenga carácter, actitud de entrega y coraje al proyecto, no se puede obtener resultados favorables. Por eso es necesario estar en constante búsqueda de la persona que cuente con la capacidad y desarrolle y lleve tatuado el objetivo principal de la empresa.

Es importante reconocer que ser empresario no solo es tener una empresa es saber dirigirla en el camino correcto con los elementos principales, la idea, la capacidad de continuar y perseverar, con profesionalismo y responsabilidad. No importando si la empresa es grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa.

# Capítulo II

## Perfil del líder empresarial

### 2.1.- Introducción

En este capítulo se presentará el papel que juega el concepto de espíritu empresarial, lo importante es tomarlo en cuenta para lograr los resultados que se desean. El resultado es mantener la competitividad de la organización. El empresario debe de contar con esta característica y tenerlo siempre presente y más cuando sé es un empresario nuevo y con una empresa en nacimiento o crecimiento

Se muestra algunas acciones que debe de realizar el empresario, como lograr el desarrollo de la cultura empresarial y las necesidades de la misma.

En el proceso empresarial para los individuos que quieren ser empresarios se muestra algunas teorías de las fuerzas y los componentes que contribuyen a la creación de una nueva empresa y un empresario. Por ejemplo la teoría de Albert Shapero por mencionar alguna.

Se menciona la importancia que tiene el liderazgo empresarial para obtener los objetivos y metas dentro de la empresa.

Puntos necesarios que debe de tener presente el nuevo empresario para el crecimiento de sus empresa, (rector de gestión) como son; espíritu empresarial, administración financiera, administración de mercado, administración de operaciones, administración

de personal, estrategias de operación, y por último, redes de apoyo.

## **2.2.- importancia espíritu empresarial**

El concepto de espíritu empresarial es uno de los conceptos que debe de tener presente el individuo que lleva el control de una empresa sin importar la razón social, ni importando el nivel con la que cuenta.

Bill Bygrave (1999), espíritu empresarial es la más competitiva en los Estados Unidos. Y resume el concepto en la siguiente expresión:

Espíritu empresarial+ innovación = prosperidad.

Gorbachov (1985) al iniciar la perestroika en la URSS, planteaba que para lograr el desarrollo acelerado “debemos crear el espíritu empresarial en nuestra gente”.

Según Farrel (2001), hay tres grandes aplicaciones del espíritu empresarial en el siglo XXI:

1. desarrollar personas con espíritu empresarial para que la apliquen en todas sus actividades vitales. Esto implica llevar los conceptos de educación empresarial a todos los niveles del sistema educativo (primaria, secundaria, universitaria, posgrado, etc.), pues sólo así se lograrán los cambios culturales necesario para el progreso de las personas, las empresas, las regiones y el país.
2. crear organizaciones empresariales (públicas o privadas, organizaciones con o sin fines de lucro, organizaciones sociales, etc.), todas ellas imbuidas del espíritu empresarial y no de la administración burocrática. El desarrollo de las actitudes,

habilidades y conocimientos propios del espíritu empresarial y el desarrollo de circunstancias ambientales que estimulen este tipo de organizaciones son vitales para el logro de este objetivo.

3. emplear el espíritu empresarial como una estrategia de desarrollo económico para todo el país.

La comunidad económica otorga gran importancia al espíritu empresarial porque:

- ❖ contribuye a crear empresas, pues ese espíritu se manifiesta, en forma prioritaria en las empresas nuevas;
- ❖ contribuye al crecimiento económico;
- ❖ es crucial para la competitividad;
- ❖ contribuye a fomentar la cohesión económica y social e integra a grupos desfavorecidos;
- ❖ saca partido del personal produciendo mayor satisfacción laboral.
- ❖ Aporta a la sociedad en todos los frentes.

Varela (2008) Las acciones que todo grupo con espíritu empresarial realiza se ajustan totalmente a estos valores culturales del desarrollo porque:

- Son operaciones operacionales de elasticidad y de respuestas a los cambios en el ambiente, ya que parten de un proceso de detección de oportunidades o necesidades producidas por cambios en él.
- Son actos creativos e innovadores, pues ellos traen al mercado nuevos productos, nuevos servicios, nuevas formas de hacer empresas, etc.

- Son una manifestación específica de la capacidad para llevar a cabo actividades útiles y de toma de decisiones que den inicio a nuevas acciones;
- Son actividades que ayudan a la conformación del portafolio de inversiones y de mercados de la comunidad. Por lo tanto, añaden diversidad y, mediante ésta, reducen el riesgo que correría la comunidad en caso de no tenerla. Cuanto más espíritu empresarial haya, mayor es la diversidad y la resistencia de la sociedad a cambios bruscos del entorno.

El espíritu empresarial es un proceso humano muy profundo y permanente, que ha vuelto a renacer en un mundo lleno de frustraciones y dificultades, es un proceso que rejuvenece y da nuevo vigor a toda sociedad que lo posea.

El espíritu empresarial ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa y la comunidad, como un todo.

Para el individuo, ofrece independencia, control sobre la propia vida, la creatividad, la expresión personal; brinda salud, confianza en sí mismo. Cada empresario cree con firmeza que él puede modificar los eventos mediante sus conocimientos, inteligencia, creatividad, dedicación y persistencia. Para el empresario, la nueva empresa es una expresión creativa, y el producto que fabrica y vende es sólo un medio para un fin. El empresario es optimista y tiene fe en el futuro, es capaz de manejar situaciones ambiguas en forma excelente.



Para las organizaciones, el promover el concepto de empresario producirá un incremento en la creatividad y en la toma de iniciativa, generando dinamismo y una alta motivación.

Para la comunidad, el espíritu empresarial implica un impulso a los procesos de invención e innovación que le dan fortaleza adicional para enfrentar los eventos que el futuro depara. La idea básica es que alcanzando un gran número de respuestas independientes y diferentes de los cambios ambientales, y manteniendo un proceso dinámico en ese sentido, se logra una mejor manera de sobrevivir, crecer y generar una buena calidad de vida frente a las acciones negativas que el futuro pueda deparar.

El espíritu empresarial provee a la comunidad de una posibilidad real de desarrollo, pues le aporta a la cultura en la cual se mueve dicha comunidad: energía, dinamismo, orientación al trabajo, variedad, elasticidad, acción, innovación, creatividad. Estos son los componentes principales de los valores culturales característicos de los grupos, las regiones y los países que han logrado el desarrollo.

### **2.3 El sistema de desarrollo de una cultura empresarial.**

Todos los datos y lecturas hasta ahora pretenden demostrar algo evidente: la importancia que el proceso de generación y crecimiento de nuevas empresas tiene en los procesos de desarrollo económico y social.

Si un país o una región logra incrementar el número de empresas y que muchas de ellas crezcan –y no sólo que muchas de ellas se mantengan y si este proceso es

continuo, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá. Entonces, ¿qué se requiere para que aparezcan nuevas empresas? La respuesta es: dos cosas son fundamentales:

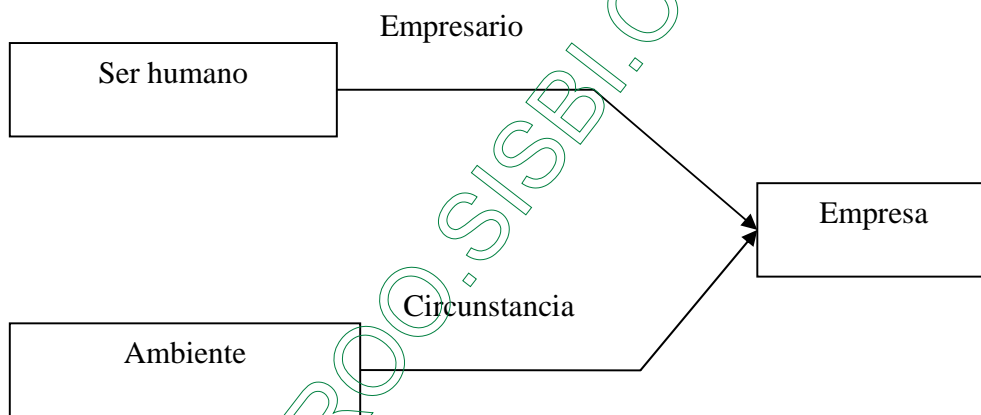
1. la aparición de nuevos empresarios: o sea, personas que sepan cuándo, cómo, dónde, y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento, capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

Los empresarios son seres humanos y, por lo tanto, el proceso de producción de empresarios exige – como lo indican los siguientes gráficos, una serie de procesos formativos, educativos y capacitación. Surge una gran oportunidad y una gran responsabilidad para el sector educativo.

2. el desarrollo de circunstancias favorables al proceso. Haciendo símil con el proceso agrícola, no sólo es tener buena semilla sino se necesita terreno abonado. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo: mecanismos de incubación, parques tecnológicos zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupo de profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semillas, grupos de inversionistas y de ángeles, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, etcétera.

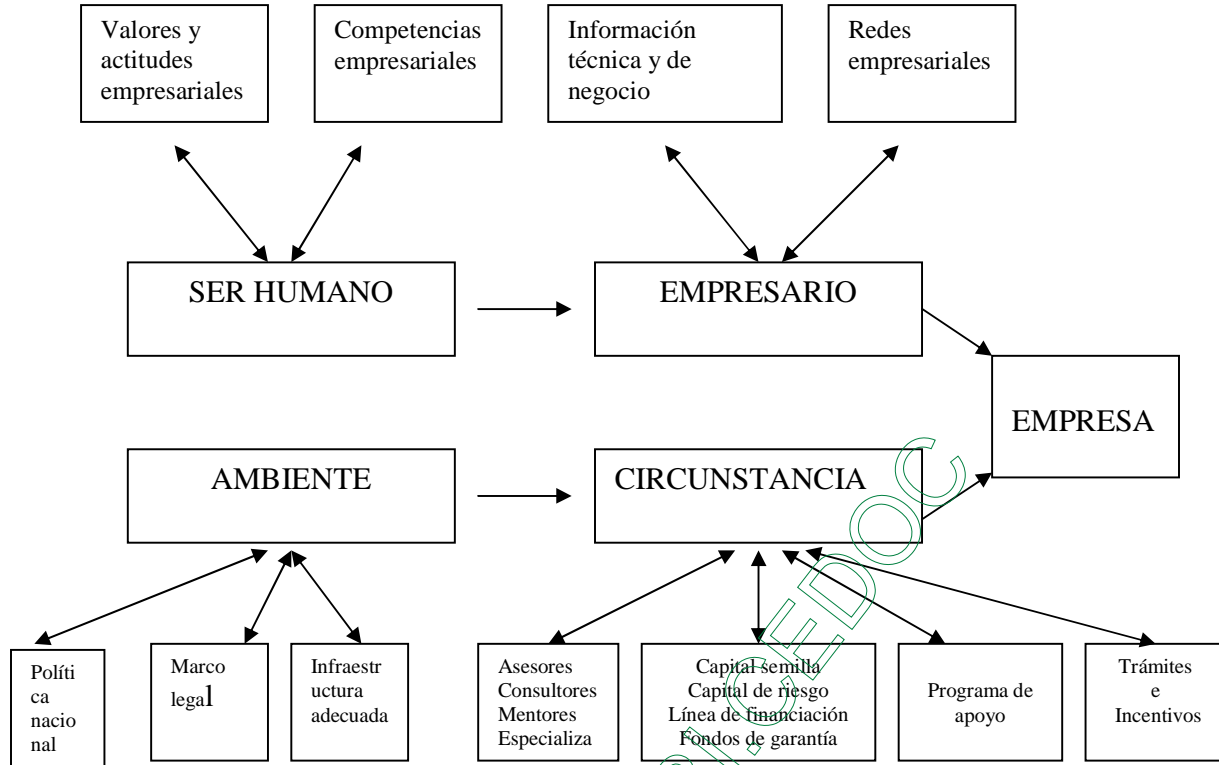
En esta nueva visión, los factores fundamentales del desarrollo son los que aparecen en los vértices del pentágono; recursos naturales en su amplio sentido y no considerando sólo la tierra; recursos humanos capacitado y no sólo mano de obra; recursos financieros y no sólo capital; recursos tecnológicos y de información; redes empresariales. Al mismo tiempo se debe tener muy claro que estos recursos no producen desarrollo por sí solos: requieren de líder empresarial que, con sus competencias, es capaz de integrarlos para transformar la riqueza potencial en valor, bienestar, riqueza y empleos reales dentro de las circunstancias que el ambiente le plantea.

Figura N° 2 de sistema cultural empresarial resumido



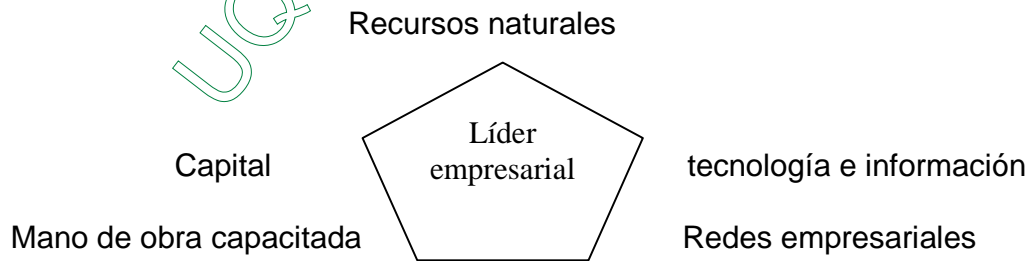
Fuente: Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas. 3ª edición. Pearson Prentice Hall. Cali, Colombia. 2008. p.122

**Figura N° 3 Sistema cultural empresarial (expandido)**



Fuente: Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas. 3ª edición. Pearson prentice hall. Cali, Colombia. 2008. p.180

**Figura N° 4 factores de desarrollo**



Fuente Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas. 3ª edición. Pearson prentice hall. Cali, Colombia. 2008.

p.181.

## 2.4 Necesidades culturales del desarrollo

La validez y la aplicabilidad de los modelos económicos para el desarrollo dependen claramente de la existencia de factores culturales sobre los cuales se puedan cimentar esos modelos de desarrollo, pues ellos no se dan en el vacío.

Varela (1992) plantea que el desarrollo de América Latina exige una reconversión humana profunda, que sea una base sólida en la cual se pueda construir y aplicar todos los conceptos. Es la recomendación de una cultura diferente, que sienta las bases para la construcción de una cultura empresarial. Y se logra a través de las siguientes competencias.

Capacidad y disposición de las personas de la empresa para dar respuestas apropiadas a los eventos que plantea el mercado de oportunidades y necesidades. Ello requiere capacidad para adaptarse al cambio, flexibilidad mental y concepción dinámica de la vida.

Un enfoque de toma de decisiones bajo riesgo que permita la puesta a prueba de acciones cuyos resultados correspondan más a un ambiente estocástico. Ello requiere capacidad de riesgo, habilidad en la toma de decisiones. Una tendencia innovadora, que permita operar a la imaginación y a la creatividad. Requiere el desarrollo de la imaginación, del pensamiento creativo y de la innovación propiamente dicha.

Convicción social de capacidad y motivación para lograr el éxito, pues ambos son básicos en la toma de decisiones en condiciones de riesgo. Requiere la creatividad de una mentalidad optimista y positiva pero, al mismo tiempo realista.

Una percepción de independencia y autodesarrollo que permita a las personas salir de sus posiciones de dependencia. Requiere autonomía y valoración positiva de la independencia.

Existencia y exaltación de los valores empresariales a través de empresarios exitosos para la creación de modelos para ser imitados por el resto de la población.

Valoración positiva del conocimiento y la tecnología, que nos oriente a la adquisición de ambas y nos permita aplicarlos como única alternativa para ser competitivos en el mundo futuro.

Un ambiente político y social que mire en forma positiva el desarrollo socioeconómico a través del proceso empresarial y que esté dispuesto a aceptar la falla de algunas de las nuevas organizaciones.

Una actitud de integración del empresario a la cultura y al entorno local con el propósito de que se sienta parte del lugar y aumente, así, sus vínculos y sus compromisos con ella

Fortalecimiento de un grupo financiero dispuesto a apoyar la aparición de nuevas organizaciones productivas.

Una política clara sobre el tipo de empresa que se desea impulsar, de forma tal que el empresario tenga, desde un principio, la noción clara de juste de una empresa con las regulaciones locales.

Procesos y trámites relativamente simples y claros para el establecimiento de la organización.

Desarrollo de una cultura que promueva la honestidad y la ética empresarial, y elimine todos los hechos de corrupción pública y privada.

La promoción del espíritu empresarial, la relevancia que se le da en la sociedad y las oportunidades que él brinda para la satisfacción de logros personales, son factores críticos en el proceso de crecimiento económico de cualquier país.

Las políticas orientadas hacia la promoción, el estímulo y el desarrollo de las capacidades empresariales de una sociedad, tendrán el mayor impacto en el nivel de actividad empresarial y el desarrollo.

El gobierno debe comprometerse con el progreso económico, debe garantizar que los aspectos que integra el sistema económico conduzcan y soporten niveles más altos de actividad empresarial.

## 2.5 Algunos modelos errados

1. por lo general, se dejan llevar por la grandeza de las empresas con las cuales se desea realizar ofertas, sin analizar en detalle si es el tipo de empresa que conviene atraer.

En muchas ocasiones se le concede todo lo que desee la empresa y se hace caso omiso a las necesidades de la sociedad.

Este tipo de desarrollo, basado en una sola empresa, tiene muchas consecuencias negativas en lo económico y lo social, pero ha sido un modelo usado con gran frecuencia. El caso de Yumbo en el valle de Cauca (Colombia) es, tal vez, uno de los mejores ejemplos de los inconvenientes de este tipo de desarrollo y de cómo después de dificultades sociales y políticas graves, los empresarios tuvieron que modificar su actitud frente a la sociedad y preocuparse por el desarrollo de ésta en forma directa.

Por lo tanto, es fundamental pensar en un desarrollo basado en una serie de empresas, donde no todas tienen que ser grandes, pero donde muchas de ellas sean el producto de la cultura local y de su economía; donde, a la vez, las decisiones sobre la empresa involucren consideraciones sobre la sociedad en la cual ella vive y se realiza como tal.

2. muchas veces se han discriminado empresas que consideran no rentable porque lo que importa es el número de empleos que genera sin importar otros indicadores de desarrollo y, sobre todo no tienen en cuenta la capacidad de estas organizaciones de producir vínculos con nuevas empresas, o de aprovechar y mejorar el capital humano, o



la posibilidad de permanencia en el futuro. Este error se ha dado con frecuencia en las zonas fronterizas, en las cuales se logra el establecimiento temporal, por las condiciones que se les otorgan y cuando las condiciones cambian, las empresas emigran a otro lugar, sin dejar una contribución importante al desarrollo local. Lo idóneo sería: utilizar y desarrollar productos y tecnologías que den bases para el nacimiento de nuevas empresa. Que se generen empleos y un ingreso superior al local. Atraer una fuerza laboral que tome un papel activo en las actividades educativas, culturales y sociales. Crear una imagen positiva de la población para que sea un lugar atractivo para la llegada de nuevas empresas. Promover oportunidades de empleo que permitan atraer y retener a los profesionistas a desempeñar su labor en la comunidad.

3. la concentración de las acciones de desarrollo en un solo sector, en un lado se puede crear una economía de escala y mejoras más rápidas en una curva de aprendizaje, por el otro, se deja a la población expuesta a los altibajos de ese sector, incrementando el riesgo y abriendo las posibilidades del fracaso total. Se ha observado que en las regiones donde hay una economía diversificada se soporta la crisis que en los lugares no se tiene la diversidad. Es, pues, fundamental en todo proceso de planeación del desarrollo generar una variedad y diversidad que nos aleje del riesgo de tener todos los huevos en la misma cesta”.

4. trabajar en proyecto y no en empresarios y, peor aún, olvidarse de reunir proyecto y empresario. En muchas ocasiones se deshacen proyectos porque no cuentan con el empresario, o por el simple hecho que el empresario no se ve incluido en el proyecto y toman la decisión de diseñar un nuevo proyecto.

5. pensar que este proceso es sólo económico-administrativo- financiero., y olvidar todos los componentes científicos-tecnológicos y humanos. Muchos modelos exitosos se han apoyado de universidades y sus centros de investigación y desarrollo tecnológico y con las incubadoras de empresas que muchas de ellas han constituido.

## **2.6 Proceso empresarial**

Muchas personas quieren lograr su independencia, quieren contribuir al desarrollo, quieren poner sus ideas en acción, en pocas palabras quieren ser empresarios.

A continuación se dará a conocer algunas de las teorías de las fuerzas y los componentes que contribuyen a la creación de una nueva empresa y un empresario.

### **2.6.1 teorías**

**2.6.1.1 Teoría Albert Shapero:**(1975) el proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el final de una acción humana muy especial y del comienzo de otra. Pero aún dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descriptible; pero no es posible manipularlo en formas simple, pues en este proceso intervienen muchas variables.

En este concepto es donde muchas personas se equivocan, pues creen que tomando uno o dos variables se promueven el proceso empresarial. Shapero para darle solidez a su teoría aborda un sistema que denomina evento empresarial, y hace de éste un evento dependiente de y deja como independientes al individuo o al grupo empresarial y a los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el

proceso de formación de una empresa, e indica que el evento empresarial está marcado por las siguientes características:

Toma de iniciativa: la decisión de un grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de empresa.

Acumulación de recursos: el proceso de determinar las necesidades, conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios.

Administración: la capacidad de dar una organización y una gerencia a la nueva empresa; o sea, aquellos que toman la iniciativa la convierten en realidad.

Autonomía relativa: la libertad de los empresarios para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

Toma de riesgo: la disposición para enfrentar las recompensas o las pérdidas que la empresa produzca.

Shapero, comenta que el nacimiento de nuevas empresas y nuevos empresarios se da por la interacción de factores, económicos, sociales, psicológicos, entre otros.

Con las dos grandes percepciones que interactúan entre sí y producen, como efecto final, la decisión de cambio de la trayectoria vital, dando origen al proceso empresarial.

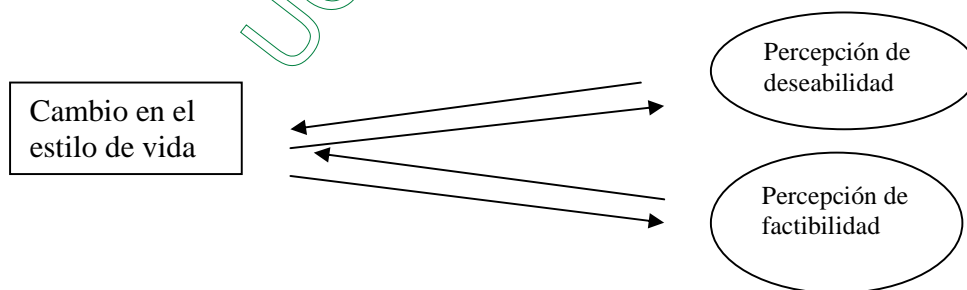
a. La percepción de deseabilidad –o de gusto- por el evento empresarial es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a lo largo del proceso formativo. En definitiva, genera un refuerzo o una negación de actitudes y direcciones en la vida de las personas y las hace pensar, o no, en la posibilidad de ser empresario, es decir, de cambiar su trayectoria vital.

b. La percepción de factibilidad. Que surge del análisis detallado de la oportunidad de la empresa y del plan de empresa, es más cuantitativa y racional que la percepción de deseabilidad pero, sorprendentemente hay un proceso permanente de refuerzo mutuo.

Sólo aquellas personas con una percepción favorable y preactiva hacia el ser empresario, se comprometerán de manera vivaz con el análisis de la oportunidad y del plan de empresa, y quien aprende a analizar oportunidades y empresas, tenderá cada día más a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante. Y sólo cuando estas percepciones se den con fuerza y en simultáneo, se dará el evento empresarial buscado

### Modelo de Shapero

Figura Nº 5



Fuente: Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas. 3ª edición. Pearson prentice hall. Cali, Colombia. 2008.

## Fuerzas para el cambio de trayectoria vital

### Impulsos positivos

- Educación con orientación hacia la vida empresarial.
- Invitación de una persona a asociarse en el desarrollo de su vida.
- Oferta de una persona para invertir dinero ante una buena idea.
- Invitación de un cliente a que se le suministre el producto o el servicio en forma directa...
- Conocimiento de una empresa que le produce entusiasmo.
- Apoyo en el mentor que lo orienta hacia la vida empresarial.
- Establecimiento de programas de apoyo a la creación de empresas.
- Aparición de líneas de financiación para nuevas empresas.
- reconocimiento a los empresarios.

### Impulsos neutros

- terminación de un ciclo formativo
- cumplimiento de una condena.
- Terminación del servicio militar.
- Regreso al país o a la región de origen.
- Terminación de un ciclo vital.

### Impulsos negativos

- Aburrimiento de la actividad que está realizando.
- Ingreso insuficiente.
- Respiro o retiro de la actividad actual.
- Poca satisfacción con lo que realiza.

- Negación de un ascenso o una mejora salarial.
- Mal trato o rechazo de sus ideas y/o sugerencias.
- Cambio de lugar de residencia por condiciones adversas.
- Cambio de estado civil.
- Edades especiales en que se hacen evaluaciones de resultados.
- Persecución política, religiosa, racial social, ideológica.
- Falto de proyección.
- Disponibilidad de tiempo rebeldía frente a las reglas vigentes.
- Dificultades en el proceso educativo.

### **Teoría de David McClelland (1961)**

La teoría de McClelland se basa básicamente sobre las motivaciones humanas y las relaciones de éstas con el crecimiento económico.

Algunos de sus enunciados básicos son:

El hombre de empresa no realiza su actividad económica con el fin de obtener resultados monetarios y con el simple hecho de saber que lo está realizando de manera correcta y los resultados vienen solos.

Cada persona debe de tener algo específico como medio de motivación. Por ejemplo, la motivación al logro, a los que piensan en la familia, es motivación a la afiliación.

Los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas, por sistemas educativos, por nivel.

Se presenta las tres características de alto nivel de logro.

1.- Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas, pues de otra forma no hallan satisfacción personal por los resultados

2.- les gusta establecer metas y logros moderados y toman riesgos calculados. Su idea es alcanzar metas que maximicen la posibilidad de lograrlas, pero que no sean tan fáciles o rutinarios que no les produzcan sensación de reto. Esta característica los hace afines al proceso empresarial, pues el empresario siempre está en la posición de tomar riesgos calculados, de determinar qué tan difícil es llevar a cabo una decisión, identificando metas más y más elevadas pero alcanzables.

3.- les gusta recibir información que evalúe qué tan bien están realizando su labor, y éste es su estímulo permanente. Necesitan con afán, saber si están en lo correcto o no, y lo necesitan rápido.

La motivación se logra con los resultados favorables en cuestión económica, el desarrollo tecnológico, del sistema político de la empresa. Los valores, las creencias, las ideologías también son fuentes importantes para la motivación.

Se puede decir que el ser humano puede conformar su propio destino, las dificultades externas y las presiones no son tan importantes para conformar la historia. Es la forma en la que responde a esos retos lo que importa, y esa manera depende de la fortaleza de su motivación al logro.

### **2.6.1.3 teoría de Ronstadt**

Robert Ronstadt (1983), con las ideas de diversos pensadores estructura el concepto de perspectiva empresarial.

El proceso empresarial es un proceso dinámico, es más que un solo proyecto, es más que un empresario; es, pues, un proceso en el cual el papel del empresario está permanente modificándose.

Una perspectiva empresarial implica ser capaz de apreciar y reconocer los elementos únicos y comunes de cada proyecto, identificar lo relevante de las experiencias empresariales propias y ajenas, evaluar los efectos a corto y largo plazo del proyecto sobre nuestras vidas y carreras.

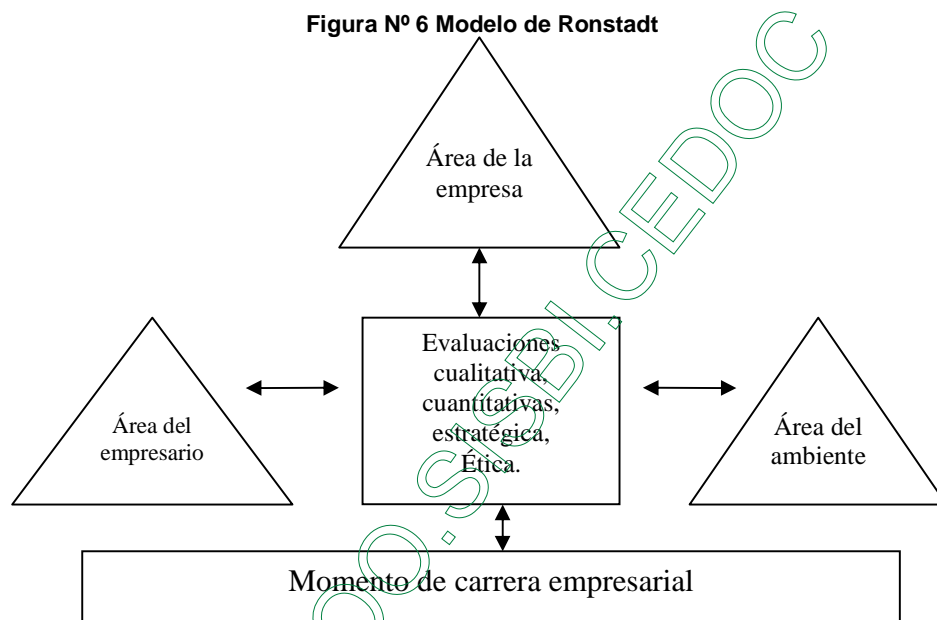
La perspectiva empresarial está constituida por la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y largo plazo.

Los empresarios deben evaluar su posición, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones requeridas mediante: identificar el área de la empresa, la del empresario y la



del entorno evaluándolas mediante consideraciones cualitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas.

Tener conocimiento de que este proceso es continuo, interrelacionado y simultáneo a lo largo de la vida de cada empresario y de cada empresa; o sea, a lo largo de la carrera empresarial. Y esto se demuestra con el siguiente modelo.



Fuente: The decision not to become an entrepreneur, Foer, Babson, collage, 1983, p.135.

El análisis de la empresa no debe consistir sólo en la evaluación del inicio sino en mantenerla y hacerla crecer. No se debe concentrarse en el perfil psicológico, porque los cambios psicológicos están sujetos a cambios a lo largo de la carrera empresarial. El análisis del entorno es de gran importancia pero no fundamental porque en realidad es que cada situación empresarial y cada empresario son únicos, y lo que pudiese ser entorno desfavorable para muchos, puede favorecer a otros y viceversa.

La decisión empresarial implica determinar el momento, la cantidad y la finalidad de cada recurso asignado a las distintas áreas del proyecto, y éstas son por definición decisiones estratégicas. La gran diferencia que existe entre el empresario exitoso y el no exitoso, se encuentra entre el manejo de las decisiones estratégicas. La capacidad estratégica del empresario para llevar a cabo su proyecto en el ambiente en que se desenvuelve, es vital en el éxito de la carrera empresarial.

Para muchos la evaluación ética no tiene cabida en la vida empresarial, se dice que el empresario es amoral, sin ética y lo único que desea es ganar y sobrevivir. Pero esto es tan sólo un mito, el empresario exitoso en el largo plazo es, excelente en su labor y, por el otro, ético., estos dos atributos son fundamentales para continuar y mantenerse vivo. Es fundamental mantener una reputación impecable a los que rodean la empresa. (Empresarios, proveedores, clientes, socios, entre otros).

#### **2.6.1.4 Teoría de Timmons**

Jeffrey Timmons (2004), algunos de sus conceptos sobre el proceso empresarial son: El espíritu empresarial es un concepto que se utiliza en todas las empresas, de cualquier índole.

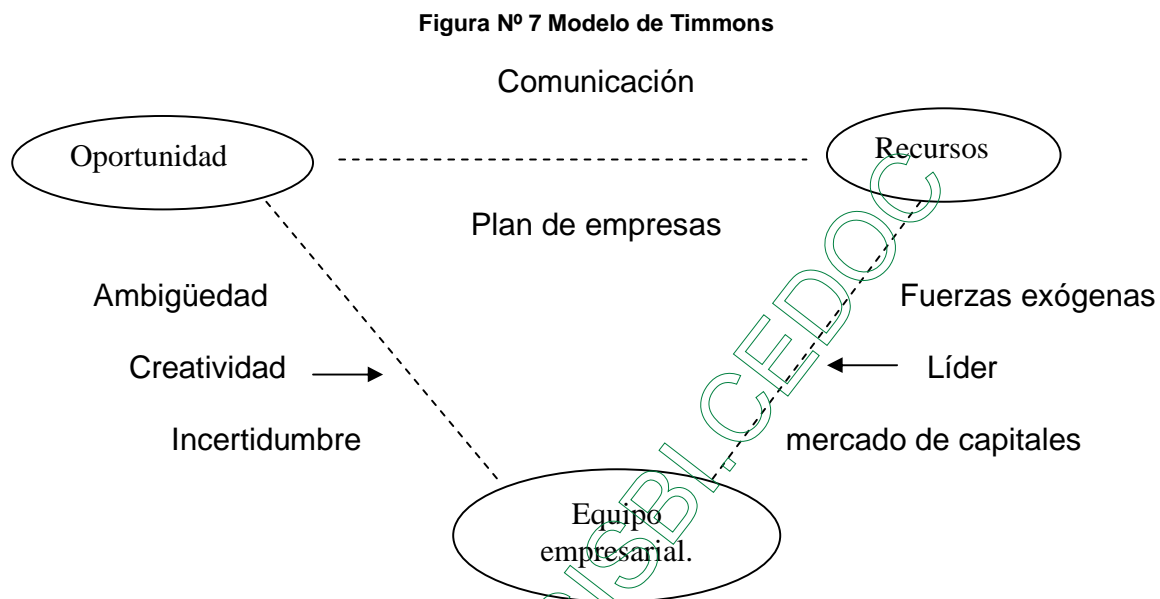
Los líderes empresariales son el motor de la empresa, el ser empresario es una posición de construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo.

El espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar que mantiene obsesión por la oportunidad, es integral en su enfoque y balanceada en su liderazgo.

El evento empresarial es un ente creativo, casi artístico, altamente dinámico, fluido, ambiguo, caótico en carácter, sujeto a cambios, un poco improvisado y, sobre todo, lleno de contradicciones y paradojas. Las paradojas son:

- Una oportunidad que crees que no tiene mucho potencial a veces es una gran oportunidad.
- Para poder ganar, a veces hay que perder.
- Para poder crear riqueza a veces hay que ceder riqueza.
- Para ser exitoso a veces hay que haber sufrido un fracaso.
- Aunque requiere mucho pensamiento, preparación y planeación, casi siempre es un evento no planificado.
- Para que la creatividad y la innovación prosperen, es necesario que el proceso este acompañado de disciplina.
- Requiere un sesgo hacia la acción y un alto sentido de urgencia, pero también demanda paciencia y perseverancia.
- Cuanto mayor sea la organización, la disciplina, el poder y el control, menos control se tiene en el destino final.
- Adherirse a las mejores prácticas administrativas, especialmente estar cerca del cliente, llegar a ser una semilla de autodestrucción y una pérdida de liderazgo: hay que anticiparse a tecnologías y a nuevos mercados.
- Para poder realizar valor en el largo plazo hay que olvidar la rentabilidad a corto plazo.

Para lograr un proceso empresarial altamente dinámico se requieren de fuerzas que la impulsen a la orientación a la oportunidad; presencia de un líder empresarial, y de un equipo empresarial; uso creativo, cuidadoso y moderado de los recurso, visión integrada y holística, balance y concatenación de los fuerzas anteriores.



Fuente: New Venture Creations. Entrepreneurship: for the 21 st. century. Mc Graw Hill, Irwin, Boston, 2004. 322.

**Oportunidad empresarial.** La primera gran habilidad, es saber identificar si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invertirle.

**Los recursos.** El dinero no ocupa el primer lugar, sin embargo cuidar y conservar el capital es básico para maximizar el valor de la empresa.

El equipo empresarial. Para muchos inversionistas es importante que la empresa cuente con un buen equipo dentro de la organización para realizar inversiones a dicha empresa.

El empresario líder. Tiene la gran responsabilidad de mantener el balance y el ajuste exacto de todos los componentes. Es quien fija el ritmo, el que crea la cultura, el que dirige y actúa, el que tiene la habilidad de atraer a los miembros del equipo empresarial y de construir allí una fortaleza especial para la empresa.

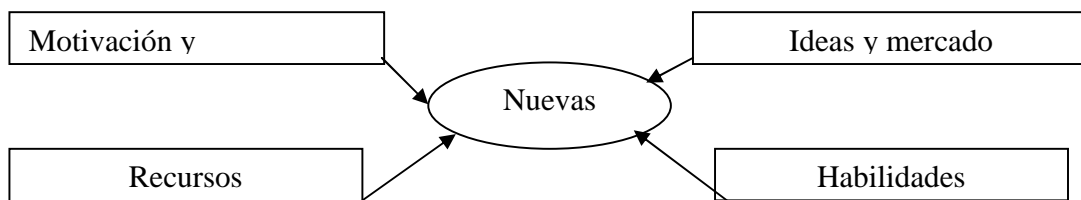
El proceso es dinámico. Por ello, el empresario tiene que hacer un permanente balance de las tres fuerzas internas y de las externas.

Este modelo demuestra que cada uno de las fuerzas no se descompone sino interactúan de forma permanente.

### 2.6.1.5 Teoría de Gibb

Giba A, él señala que el desarrollo de la cultura y, sobre todo, la educación empresarial son eventos de gran relevancia.

Figura Nº 8 Componentes Básicos.



Fuente: Entreprice Culture: It's Meaning and Implication for Education and Training, Journail of European Training. M.C.B.Publications, 198. p.26

Motivación y determinación, se relacionan todos los factores culturales favorables y desfavorables; lo que se puede obtener de la familia, de los socios, de las entidades de apoyo, la actitud de la sociedad frente al proceso empresarial, los objetivos personales, las políticas de gobierno, las facilidades para el establecimiento de la empresa y la experiencia y logros del empresario.

Idea y mercado, es el concepto de viabilidad del modelo de empresa que se esté manejando. Se tiene que cotejarla la idea en el mercado con los clientes y la competencia.

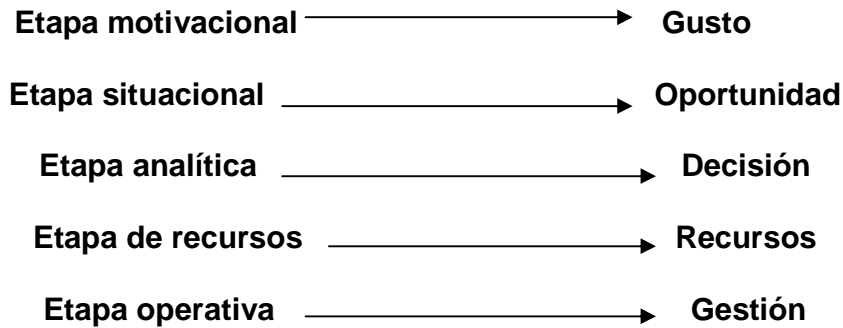
Recursos, hace referencia a la capacidad que se tenga de integrar y asignar todos los recursos de todos los tipos, en el momento en que sean requeridos por la empresa.

Habilidad, concepto de conocimientos, valores, aptitudes, actitudes, competencias que tanto el empresario como el equipo empresarial deben tener para poder llevar al éxito su iniciativa.

#### **2.6.1.6 Modelo Varela.**

Varela (2006), este modelo se basa en la identificación de una serie de etapas que el empresario potencial debe de ir pasando antes de llegar a tener su empresa en funcionamiento.

## Modelo de Varela (2005)



Etapa motivacional.

Los factores educativos, culturales, sociales y del ambiente donde el empresario se ha desenvuelto lo pueden haber acercado o no al entorno empresarial y le pueden haber transmitido o no una percepción positiva sobre él.

Etapa situacional.

Este proceso debe de ser permanente, lleno de características creativas e innovadoras que le permiten identificar vacíos en el mercado, necesidades, gustos y deseos no atendidos, problemas no resueltos, etc. Este factor constituye el inicio de la aventura empresarial pues es aquí donde el gusto se empieza a hacer realidad.

Etapa de decisión

Implica definir términos de referencia de la elaboración de un plan de empresa, asignar recursos para la elaboración del mismo y conformar el primer grupo empresarial.

Esta toma de iniciativa o disposición está directamente relacionada con la percepción y el conocimiento que el individuo tiene para modificar los eventos y el mundo que lo rodea.

Esta fase de decisión, aunque aparece en el tercer lugar, en realidad está presente de una forma u otra en todas las etapas del modelo, pues siempre el empresario potencial está frente a la pregunta: ¿sigo adelante con mi sueño, con mi visión empresarial, o lo abandono y regreso a mi estado anterior?

Etapa analítica.

Es el proceso de investigación y de conocimiento que permite la elaboración de un plan de empresa integral, con metas, objetivos y estrategias apropiadas para lograrlo. Debe de proveer una idea de recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas que se deben alcanzar, de las estrategias y tácticas, para poder llevarlo a cabo y, sobre todo, debe de aportar una evaluación integral de la factibilidad global de la empresa. Así el empresario podrá tener la confianza para pensar, evaluar y decidir si la empresa brinda posibilidad de éxito.

Esta faceta del proceso se relaciona con la convicción que el futuro empresario tenga de que podrá comenzar y operar la organización y el deseo de verse realmente involucrado en ella.

Etapa de recursos

Tiene que ver con el proceso de conseguir, en efecto, los recursos para el desarrollo de la empresa, sean estos financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos o de cualquier otra índole. El empresario debe de empezar a poner en práctica todos los propósitos y estrategias que han configurado en su plan de empresa, y dar pasos firmes para el inicio de la empresa.

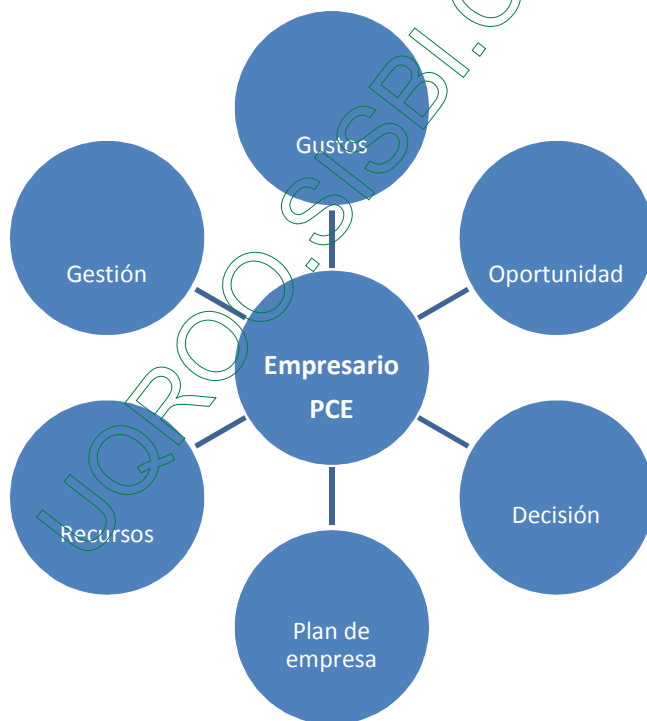


## Etapa de gestión

Se refiere al nacimiento, al inicio de la operación de la empresa, a la implementación de todas las estrategias, a la revisión permanente de metas y estrategias, al ajuste del plan de empresa para poder garantizar los procesos de supervivencia y crecimiento, a la identificación de nuevas oportunidades, a la aplicación del espíritu empresarial para sembrar el clima y la cultura de la organización.

Después de conocer cada una de las etapas del modelo de Varela se puede entender que la secuencia no funciona de manera lineal como se demuestra en el gráfico, sino se trata de un esquema de espiral.

**Figura Nº 9 Esquema del desarrollo del proceso empresarial según Varela (2006)**



Fuente: Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso jóvenes con empresas. Balas Conference 2006, Lima, Perú, Mayo, 2006. 192

## **2.7 Liderazgo empresarial**

### **2.7.1 Similitudes y diferencias entre gerente y líder empresarial**

Según Abraham Zaleznik. Los gerentes mantienen el balance de las operaciones y el líder empresarial crea nuevos enfoques y diseña nuevas áreas de acción.

El gerente asegura la competencia, control y balance de poder entre los grupos con potencial de rivalidad, los líderes aseguran imaginación y creatividad o conducta de ética al guiar el destino de su organización.

El líder requiere poder para influenciar los pensamientos y acciones de otras personas y el gerente crea una cultura burocrática y hace que muchos de ellos funcionen con base a su inercia, pues temen iniciar cualquier cambio.

El gerente soluciona problemas y por la falta de creatividad e imaginación provoca que los resultados no se transformen en deseos y metas más amplios.

Los gerentes tienden a adoptar actitudes impersonales. Los líderes son activos y satisfacen sus necesidades en vez de reaccionar ante ellos. Adoptan una actitud personal y activa frente a las metas. Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso que involucra gerente e ideas para formular estrategias y tomar decisiones.

El líder empresarial, en lugar de limitar las opciones, desarrolla nuevos enfoques a problemas antiguos y abre temas de discusión para que surjan nuevas opciones. El líder proyecta sus ideas en imágenes que excitan a la gente y, sólo entonces, desarrolla y selecciona los elementos que den sustancia a sus imágenes. El trabaja desde

posiciones de alto riesgo y no tienen en mente sólo sobrevivir; buscan la superación, progreso y, por eso muchas veces lo aburre el trabajo repetitivo.

Los gerentes necesitan gente que trabaje y colabore pero muy poca relación entre ellos. Los líderes atraen sentimientos fuertes de identidad y diferencia. La comunicación es por mensajes claros, la relación es con personas y el compromiso emocional es alto.

Los gerentes son conservadores y reguladores de un orden existente, con el cual ellos se identifican y del cual reciben recompensas. Los líderes en cambio, son innovadores, buscan un nuevo orden.

Desde el punto de vista de Naisbitt y Aburdene, dan un Conjunto de ideas sobre el liderazgo empresarial que es necesario tenernos a considerar:

El liderazgo empresarial se ha adoptado para lograr lo mejor de la gente y responder rápidamente a los cambios.

El liderazgo es el proceso de mover a la gente sin utilizar medios coercitivos. El líder piensa a largo plazo, capta las relaciones de la realidad, piensa en términos de renovación, tiene habilidades políticas, produce cambios, afirma valores, logra unidad.

El liderazgo empresarial implica ganarse la lealtad, implica cumplir los compromisos y obtener respeto

Un líder efectivo crea una visión que le indica a la gente hacia dónde se va y cómo se llegará a la meta.

El líder efectivo, hombre o mujer, ganará a la gente con los ejemplos de excelencia, siendo ético, abierto, estimulante y dando poder, se lidera mediante ejemplo, no mediante administración. El líder actúa como maestro, facilitador, entrenador. Sabe obtener las respuestas, hace preguntas, guía al grupo hacia el consenso, usa información para demostrar la necesidad de ella para la acción. Su idea principal es brindar ánimo, cantidades de retroalimentación, con la convicción de que la gente hará el resto.

El principal reto de los líderes entusiasmar al empleado para que sea más empresarial, se auto dirija y oriente hacia una vida larga de aprendizaje. La idea es que aprenda a aprender. Es mantener a la gente satisfecha y plena con lo que hace.

Hammer, en su obra, plantea cambios conceptuales que todo empresario debe de tener en cuenta para adecuar su gestión a los conceptos y mantener la competitividad y el liderazgo que toda empresa requiere.

Ya no es la era del progreso sino en la era de la evolución y eso significa que las mejoras pequeñas no darán la competitividad en el largo plazo. Los cambios son rápidos y radicales que las organizaciones deben de asumir una actitud revolucionaria para transformar drásticamente las condiciones.

Ya no es la era de la tendencia sino de la imaginación. Significa que el problema de la empresa va más allá de la administración. Lo que se requiere es lograr que los recursos humanos pongan en juego toda su capacidad para imaginar nuevas soluciones y para identificar y desarrollar nuevas oportunidades empresariales.

La política de reducción de denominador como estrategia ya no es funcional, hoy la necesidad de amplificar el numerador. Por lo tanto, el problema no se queda en reducir los insumos de producción y los costos de esos insumos, de lo que se trata es de incrementar la producción y darle valor a lo producido.

La idea ya no es tratar de vivir y gozar de la riqueza adquirida sino que es construir permanentemente nueva riqueza. Significa que no se puede vivir y gozar de los clientes existentes, sino que hay que buscar nuevos clientes, nuevos productos para todos los clientes.

El reto no es buscar seguridad, se sabe que ya no existe, sino el reto es lograr correr riesgos medidos y moderados para ir enfrentando las dificultades y no quedarse esperando a que ellas lo arrastren de improviso.

No se trata de tener administradores; sino de tener visionarios capaces de descubrir nuevos horizontes a los cuales se debe dirigir la empresa.

No se trata de tener empresas estáticas, se trata de que las empresas tengan actitud y espíritu de gacela y, estén siempre alertas, listas a moverse a gran velocidad, listas a cambiar de dirección.

No se trata de mantener organizaciones burocráticas, sino de tener una organización altamente flexible en todas las facetas que estén en constante creación y haciendo nuevas cosas.

No se trata de tener empleados que hagan lo que les indique el manual o que esperen instrucciones, sino tener empleados que hagan lo que no tienen que hacer según el manual, que creen, que sean líderes, que innoven, que analicen críticamente y que sean capaces de sustentar sus posiciones.

## **2.7.2 Rector de la gestión empresarial**

### **2.7.2.1 Espíritu empresarial**

Varela (2008) Después de un importante proceso de nacimiento, supervivencia y crecimiento entra en un periodo de declive y muerte. Todos buscan una explicación observando la gerencia moderna y se olvidan de los principios básicos de toda empresa como lo demuestra Larry Farrel, en sus múltiples artículos, cómo el crecimiento de la empresa está basado en los principios propios del espíritu empresarial y no en las ciencias gerenciales. Farrel, plantea cuatro elementos básicos para mantener viva y en crecimiento una organización.

1. **sentido de la misión.** consiste en tener actualizado y claro el qué y el cómo de la empresa. El qué (la estrategia) significa qué clientes y qué mercados, que productos y qué servicios, qué capacidades y qué facilidades, qué recursos. El cómo (la cultura empresarial) implica la formulación de conductas y comportamientos, rituales, prácticas sencillas y simples pero concretas y permanentes que unan al todo a personal en esa cultura de empresa.

2. **visión de clientes y productos.** Esto implica conocer el producto, responder con rapidez a los clientes, ser cortés y competitivo, mantener por siempre los clientes, amar el producto, innovar en productos y clientes.

3. **innovación rápida.** La capacidad de innovar, inventar, crear e imaginar, en todos los frentes.

4. **conducta auto inspiradora.** Es amar lo que se hace, dar autonomía, compartir éxitos y fracasos, liderar con el ejemplo, trabajar muy duro, inspirar a todos, generar recompensas ante buenos resultados.

#### **2.7.2.2 La administración financiera**

Es otro rector de la gestión empresarial. El manejo financiero de una empresa en nacimiento es muy diferente de una empresa establecida, tanto en conceptos como en herramientas y tácticas. El empresario nuevo debe de tomar conciencia de ello y capacitarse en forma adecuada para la gestión financiera.

### **2.7.2.3 Administración de mercado,**

Empresario debe de mantener el monitoreo constante de su mercado y el desarrollo del mismo. Recordar que el cliente es lo más importante, conocer cuáles son sus necesidades y deseos y tratar de satisfacer. Revisar de forma constante la posición en el mercado, características de su producto y la comparación ante el competidor, para saber dónde surge la ventaja y la desventaja. Estar alerta y lograr proveer los cambios que puedan afectar a los clientes y a la empresa. Considerar su precio a un nivel razonable con su producto, sus clientes, sus costos y su competencia. No esperar que los clientes vengan a buscarlo, salga a buscarlos, a encontrarlos y a convencerlos de la bondad de su producto. Analice la gestión de sus vendedores, capacite y actualice su fuerza de ventas utilice publicidad y para mantener y expandir el mercado y por último, debe de estar alerta a los productos complementarios y sustitutos de su producto y a otras oportunidades de empresa que se le va a presentar como consecuencia de su gestión actual.

### **2.7.2.4 Administración de las operaciones**

Se debe de tener muy en cuenta esta gestión porque es muy difícil vender un producto o servicio mal elaborado y costoso. Por eso se debe de establecer mecanismos de planificación y control de operación, el control total de consumo de insumo, desperdicio, defectuosos, tasa de elaboración, de calidad y de costos. Tener presente cual es la capacidad de producción de esa manera lograr cumplir con el cliente y evitar cuello de botella, mantener trato directo con el personal y pedir su opinión, evitar acumulación de inventario de producto en proceso, cumplir con las normas de seguridad e higiene para garantizar el bienestar, mantener un estrecho contacto entre mercado y operación,



debe de tener presente que en algún momento será necesario cambiar de equipo de trabajo, estar actualizado de los avances tecnológicos y por último tener conocimiento del estado financiero de toda la operación de la organización.

#### **2.7.2.5 Administración de personal**

Debe de saber que el personal es importante a largo plazo dentro de la empresa y debe de considerar puntos indispensables como: condiciones laborales del personal, necesidades de capacitación para mejorar la producción, revisar las situaciones de remuneración del personal, para poder estimular de forma apropiada en el momento oportuno a los empleados que generan un rendimiento, incentivar y motivar al personal de manera permanente saber que el empleado está conforme con el trabajo y que este equilibrado .

#### **2.7.2.6 Estrategia de operación**

Porter (1982) describe cinco fuerzas básicas del proceso competitivo:

1. **rivalidad que existe entre las empresas que están ya en el lugar de mercado.** En el mercado se encuentra con muchas empresas y todos desean permanecer en ella. Se ve una guerra de precios, de promociones, calidad, etcétera todo para obtener una parte del mercado

2. **amenaza de que nuevas empresas ingresen en el sector.** Esta amenaza depende de las barreras mismas que tenga el sector y de las posibilidades de que la nueva organización disponga de un producto que sustituya o supere al que existe.

3. **el poder de la negociación de los proveedores.** Esta amenaza plantea la fuerza relativa de los proveedores de mi empresa. Cuando se depende de proveedores

que actúan como monopolio, mi capacidad de acción se ve muy limitada. La apertura económica, en alguna forma, ha ayudado a que este problema se solucione con mayor facilidad.

4. **el poder de negociación de los compradores.** esta amenaza depende de la fortaleza de los clientes y estos pueden obligarme a tomar medidas que hagan peligrar la operación.

5. **la amenaza de productos o servicios sustitutos.** Esta amenaza es dinámica por las nuevas tecnología, es necesario que el empresario siempre mantenga una actitud de prospección; debe de anticiparse con el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

#### **2.7.2.7 Redes de apoyo.**

Los empresarios exitosos, en el proceso de formación de sus empresas, son astutos administradores de riesgo, de la información y de las personas con que ellos trabajan. Esta madurez se deriva de la trayectoria empresarial y el establecimiento permanente de redes de apoyo a su gestión empresarial. Ellos conocen la importancia y el beneficio que se logra de tener contactos y conexiones útiles para la empresa, no sólo porque abren puertas sino también facilitan el camino para sus futuras acciones empresariales. Contar con la habilidad empresarial de saber con quién es tanto o más importante que la habilidad empresarial de saber cómo.

### 2.7.1.8 Educación empresarial

Varela (2008). La educación es un elemento importante para sobrevivir. La educación empresarial es lo que requiere el continente, porque requiere seres humanos capacitados para actuar en forma independiente e innovadora, recursivos, con capacidad de logro y realización; que estén dispuestos a correr riesgos moderados; que creen nuevas fuentes de riqueza y de empleo; que actúen bajo un marco ético y con un concepto de responsabilidad social intenso. Seres humanos dispuestos a alterar sus empresas cada vez que las condiciones ambientales lo exijan, determinados a definir y a aprovechar todas las nuevas oportunidades que el mercado plantea e interesados en estar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo. Esa debe de ser la meta del sistema educativo y el reto de los educadores.

Todos sabemos que el empresario es la fuerza impulsora de las nuevas empresas, de nueva riqueza y de nuevos empleos y esto se da cuando el empresario es capaz de proyectar de manera competitiva su organización en el futuro.

Para que se dé el desarrollo económico y la generación de empleos se requiere de acciones específicas, pues el espíritu empresarial no florece de manera espontánea, por lo contrario, implica acciones específicas que permitan prepara la tierra, colocar semillas, fertilizar, germinar, brotar, crecer, florecer y cosechar. Para que este trabajo se realice de manera correcta la gente necesita educarse para poder empezar empresas en forma exitosa y que la actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de los seres humanos que hayan sido imbuidos del espíritu empresarial y de las competencias empresariales.

Se debe de recordar que el empresario tiene que desarrollar un estilo de aprendizaje que le permita profundizar un aspecto de sí mismo de sus emociones y valores. Las recomendaciones de Gibb (1987) son las siguientes:

La clave del éxito empresarial es la habilidad de responder a los clientes y a los stakeholders y de adaptarse flexible, rápida y estratégicamente al concepto de producto/mercado/servicio durante los primeros años de la empresa.

Enfatiza el análisis analítico racional más que la toma de decisión intuitiva y el experimento creativo.

Crear la habilidad de diseñar organizaciones de toda clase y de estimular el uso efectivo de una conducta empresarial.

Crecimiento por sí mismo no es aprendizaje, sólo lo es cuando se internaliza por el individuo a través de un proceso de aplicación o pensamiento.

El aprendizaje se da por la solución de problemas, por la apropiación de oportunidades, por experimentar y hacer que las cosas ocurran, por cometer errores y, muy especial, por hacer.

La educación empresarial debe alinearse con la orientación del espíritu empresarial, el cual está enfocado en la innovación continua.

Algunas ideas sobre educación empresarial de Ronstadt (1985).

La carrera empresarial es un proceso, con muchas oportunidades de empresa, en el cual existen muchas formas para configurar y ejecutar una nueva idea, la cual, por otro lado, está siempre sujeta a mejoras, un proceso donde el tiempo es el factor limitante no sólo en términos del inicio y de la ejecución, sino también en términos de planeación e investigación de nuevas oportunidades.

El análisis de oportunidades debe de considerar la posibilidad y aun la deseabilidad de muchas oportunidades y de muchos cambios sobre la idea inicial. Así como una carrera gerencial está compuesta por una serie de empleos y posiciones, una carrera empresarial está compuesta por una serie de empresas nuevas dentro de las empresas ya establecidas.

Lo que se necesita es un mecanismo de planeación flexible y eficiente en el uso del recurso tiempo, que favorezca la creatividad en vez del detalle, que identifique opciones más que caminos únicos, que haga un compromiso adecuado entre sobreanálisis y subanálisis, uno que admita el dominio de la incertidumbre y nuestra incapacidad de predecir el futuro.

Se debe de dar el tiempo necesario para investigar, identificar y explorar nuevos corredores de empresas.

Los programas deben de ser completamente estructurados hasta llegar a ser carentes de estructura, para que el educando pueda ser capaz de actuar en forma independiente.

El recurso debe desplazarse desde el conocimiento empresarial (el saber qué y cómo) hasta el conocimiento del entorno (el saber con quién). La necesidad de establecer redes y hacer contactos es un requisito crítico para el éxito empresarial.

Del modelo de desarrollo empresarial basado en competencias, Varela y Bedoya (2006) plantean las siguientes ideas

La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias cuyo propósito es lograr que este empresario en formación tenga altas posibilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.

Se entiende por educación empresarial aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean ellas privadas o públicas, con o sin ánimo de lucro, en cualquier sector de la economía, bajo cualquier estructura jurídica o administrativa, con cualquier objetivo y de cualquier tamaño.

Se define el concepto de competencias empresariales como el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, auto conceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamientos definibles, observables, y medibles y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial.

## 2.8 políticas de desarrollo empresarial.

Lo anterior no se puede desarrollar esa cultura, ese entorno, esa educación empresarial y esos apoyos del sector gubernamental y del sector privado si no se cuenta con las políticas y acciones que se requieren para la iniciación del un buen proyecto.

Stevenson (2002) muestra los fundamentos de una política del desarrollo del espíritu empresarial y de creación de nuevas empresa.

Cuadro Nº 4 elementos de política.

<b>Motivación</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Promoción de la cultura empresarial	Reducción de barreras de entrada	Financiación para el inicio.
promoción del valor del empresario	Desarrollo de entorno apropiado	Garantías
Reducción del estigma por falla	Desarrollo de competencias empresariales	Capital semilla
Educación empresarial	Aplicación del proceso de creación de empresas a diversos grupos.	Créditos
	Desarrollo de oportunidades de empresas	Incubadoras
		Mentorías
		Redes empresariales
		Control de apoyo

Fuente: Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas. 3ª edición. Pearson prentice hall. Cali,

Colombia. 2008. p. 220

La cultura empresarial permite a muchas personas ser empresarios aún sin tener empresa con finalidad económica. Por ello, es posible ser y actuar como empresarios en los sectores cívicos, religiosos, culturales, filosóficos, políticos, científicos o educativos, igual que en los sectores económicamente productivos. La cultura

empresarial es fundamental en toda la sociedad, una vez adquirida, es fácil transitarse a otros sectores.

Gibb (1987), menciona que es de suma importancia darles oportunidad a los jóvenes en las empresas exitosas, así se logra una buena formación de jóvenes con mayor proyección para desarrollar los atributos y características empresariales.

Las políticas se deben de aplicar sobre el ser humano para producir empresarios capacitados y sobre el entorno para producir las circunstancias apropiadas que el empresario actúe y dé así origen a las empresas. Las políticas deben de ser comprensivas, integrales y basadas en la educación empresarial y en la construcción de la cultura empresarial.

Esas políticas tienen un soporte por tres grandes actores: el sector educativo, el sector gobierno y el sector empresarial, los cuales deben integrar esfuerzos para lograr el éxito.

### **2.8.1 Sector educativo**

El sector educativo es un elemento básico de toda transformación cultural. Por eso es necesaria su transformación y cambios.

El proceso de desarrollo empresarial debe de cubrir todas las etapas del proceso educativo, pues lo básico es tener personas con iniciativa y con capacidad empresaria, para que el desarrollo se logre.



Para lograr tener mejores empresas, competitivas, sostenibles, generadoras de riqueza, empleos y bienestar.

### **2.8.2 Sector gobierno**

Este sector tiene un papel predominante en el desarrollo de la cultura empresarial, no sólo en los procesos generales de apoyo a los sectores económicos como tales, sino también en la formulación, implementación y apoyo de programas específicos para estimular la aparición de nuevas empresas.

Su función de facilitador, de incentivador y de promotor de nuevas actividades empresariales, y olvidarse de ser el que soluciona los problemas y sepa reconocer en dónde es estimulador y promotor y dónde es actor. Sobre todo que tenga presente que se le debe de dar oportunidad a los proyectos que van a ser factibles y productivos y no se actué por política o compadrazgos.

### **2.8.3 Sector empresarial.**

El papel del sector empresarial es de encontrar esquemas que favorezcan el crecimiento en términos del número y la calidad de los empresarios activos en el país.

Para que el espíritu empresarial florezca y dé frutos es la existencia de un ambiente propicio y motivador hacia la vida empresarial. Es demostrado que en los países donde el ser empresario se aprecia y se considera una misión y una profesión destacada, existe una mayor propensión a que nuevas personas se vuelvan empresarios y refuercen con su éxito la apreciación positiva hacia la vida empresarial.

## **2.9.- Conclusión**

En este capítulo se da a conocer los elementos, factores conceptos, significados que son la base de fundamental para que las personas tomen la decisión de crear su propia empresa, que eso sería lo ideal para que las empresas crezcan de manera rápida y efectiva.

Se presenta investigaciones de las teorías que son de suma importancia para saber cómo deben de actuar y trabajar los empresarios de la nueva generación y así poder llegar a obtener el cambio en la ideología, y por ente habrá mayor fluidez en la economía de nuestro país, estado y municipio.

Se puede notar que administrar una empresa es complicado y tratándose de una empresa nueva la labor del empresario es más difícil de realizar. Por eso se le da a conocer algunos elementos para ayudar al logro de buenos y mejores resultados, favorables para la organización

UQROO.SISBICEDOC

# Capítulo III

## Importancia de las MPYMES en México

### 3.1- Introducción

Las micros, pequeñas y mediana empresa desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo; como es el caso de México. Por eso el interés de impulsar el desarrollo de las Mpymes es cada vez mayor en los últimos años. Porque representa una gran cantidad de establecimientos, se ha demostrado que es un importante generador de empleos y contribuye en el producto interno bruto (PIB). Para muchos que no consideran como una empresa a los llamados changarros como los nombró el ex presidente Vicente Fox Quesada, se dará cuenta que las MPYMES son un motor para el desarrollo del país, por el simple hecho de aminorar el número de desempleados y con este punto disminuye la pobreza, la delincuencia y otros problemas sociales.

Se debe considerar como un elemento de suma importancia para el crecimiento de la economía y la competitividad de nuestro país y de muchos en desarrollo. En la actualidad se puede decir que el sector gubernamental le ha dado una gran apertura a los programas de financiamientos a las MPYMES.

### 3.2 Los micros pequeñas y medianas empresas en otros países

En otros países los micros, pequeñas y medianas empresas son reconocidas porque tienen amplia participación. Representan más del 90% de las empresas proporcionan entre el 60 % y 70% del empleo y contribuyen entre el 50 % y el 60 % del producto interno bruto. Como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla Nº 1 MPYMES en otros países

PAÍS	EMPRESA	PIB	EMPLEO
MÉXICO	99%	41%	64%
ESTADOS UNIDOS	99%	51%	52%
UNIÓN EUROPEA	99%	55%	70%
ARGENTINA	99%	60%	78%

FUENTE: www.Congreso.gob,m Artículo, Micro, pequeñas y medianas empresas en México, evolución, funcionamiento y problemática, julio, 2002

Como la mayoría de los países se han dado cuenta de lo importante que es su participación en la generación de empleos y la contribución del PIB, se han dado la tarea de otorgar financiamiento y creado diversas políticas de promoción para estas empresas. Países como son: Japón, Estados Unidos, Italia, España, y Argentina.

#### 3.2.1 En América Latina

Así como para nuestro país, es importante el papel que desempeñan las MPYMES, también para otros países es fundamental, como es el caso de América Latina.

Lo triste de este caso es que no se les da el apoyo que requieren para el crecimiento. Los otorgamientos de financiamientos para las pymes no son una prioridad, la falta de infraestructura, información y tecnología son unos de los tantos problemas que enfrentan las empresas de los países latinoamericanos.

### **3.2.2 Chile**

Las MPYMES en Chile representan un elemento de suma importancia en la actualidad productiva del país, particularmente en términos de ocupación, ya que alrededor del 50% de los empleados trabajan en este tipo de empresas. Este porcentaje ha ido incrementando a lo largo del tiempo.

### **3.2.3 Colombia**

En el caso de este país, las MPYMES tienen una participación baja en la mayoría de las variables económicas, esto se nota con un bajo consumo de energía, significa que carecen de nivel tecnológico en sus plantas. Pero tiene una participación del 40% en el mercado.

### **3.2.4 Ecuador**

En este país no se puede decir que se cuenta con cifras positivas en cuanto a las MPYMES. En los lugares que se puede rescatar esta cifra, son en los lugares urbanos como Quito y Guayaquil.

### **3.2.5 Argentina**

En Argentina tampoco se puede hablar de que las MPYMES son una fuente de empleo y mucho menos de que colabore al crecimiento económico del país. Por la razón que en 1994 hubo una caída de las empresas desde 1994.

### **3.2.6 España**

En este país se conoce que en los últimos años se ha dado un crecimiento favorable en las pequeñas y medianas empresas, se debe mencionar que en España no se da la clasificación de las micro empresas. El crecimiento de las PYMES es de un 83.7 %, se debe mencionar que es la mediana empresa es la que ha aumentado esta cifra de crecimiento.

Se ha dado un crecimiento favorable en la tasa de empleo y reducido la tasa de paros. Pues casi el 80% del empleo se ha registrado en PYMES, el cual en su mayoría es personal femenino que ha resultado ser más productivo.

### **3.2.7 Italia**

En Italia han logrado que las pequeñas y medianas empresas sean parte del crecimiento favorable del país.

En los 15 países de La Unión Europea (UE) las pequeñas y medianas empresas son más de 19 millones entre el sector industrias y de servicios, ocupando 75 millones de personas. Italia se mantiene en primer lugar en cuanto a números de pequeñas y medianas empresas en toda la UE. Todo lo anterior es de acuerdo a los datos del Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república.

## **3.3 Concepto de empresa y de las MPYMES**

Desde hace mucho tiempo las empresas juegan un papel de suma importancia en la vida económica y social del país y del mundo.

Se puede definir como empresa a una organización económica donde se da una combinación de factores de producción para lograr la generación de bienes y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad y este se logra por medio de un eje de producción.

Las MPYMES se definen de la siguiente manera. Se puede destacar la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o de los activos. Otro criterio puede ser el económico- tecnológico, y la cantidad de trabajadores. Este último es el punto que se toma en cuenta para la clasificación de las empresas en nuestro país.

### **3.4 Clasificación de las empresas en México**

De acuerdo con la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito público se modifica la clasificación de las MPYMES. Algunas de ellas se ven favorecidas porque la micro, pequeña y mediana dejaron de serlo de un día para otro.

Esta modificación se da con el fin de evitar la discriminación y ampliar el acceso a programas para el sector. Dicha clasificación se hace con base en el número de empleos y ventas anuales

**Tabla N° 2 Estratificación de empresas por número de empleos y ventas anuales**

<b>Nueva Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a partir del 30 de junio de 2009</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

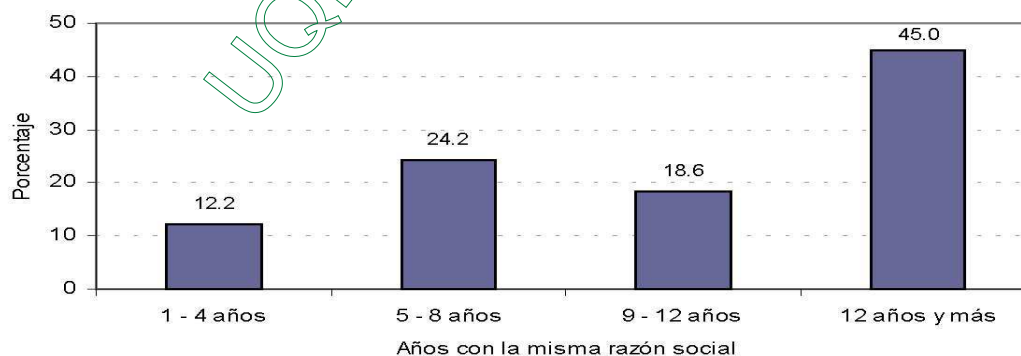
Fuente: secretaría de economía, 2009

### 3.5 Características en cuestión de administración

Se puede considerar a las MPYMES, como empresas con experiencia y presencia en el mercado, porque siempre han existido aunque no se habían reconocido como tal.

**Gráfico N° 1. Permanencia en el mercado.**

Años con la misma razón social, promedio de sector manufacturero, comercial y servicios

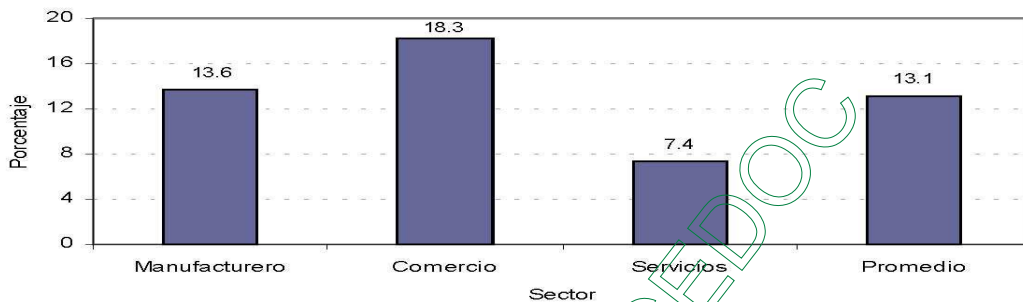


Fuente: Encuesta del Observatorio Pyme 2002.



En el gráfico N° 1, se puede observar que la permanencia en el mercado depende de la madurez y solidez que cuente la empresa. Las empresas que tienen 12 o más años tienen un porcentaje del 45%. Los de 9 y 12 años cuentan con un porcentaje del 18 %, la razón de este porcentaje se debe a que estas empresas los sorprende la crisis económica de 1985 y por lo tanto no hay mayor crecimiento

**Gráfico N° 2. Porcentaje de empresas que entre 1997 y 2001 cambiaron la propiedad de la misma.**

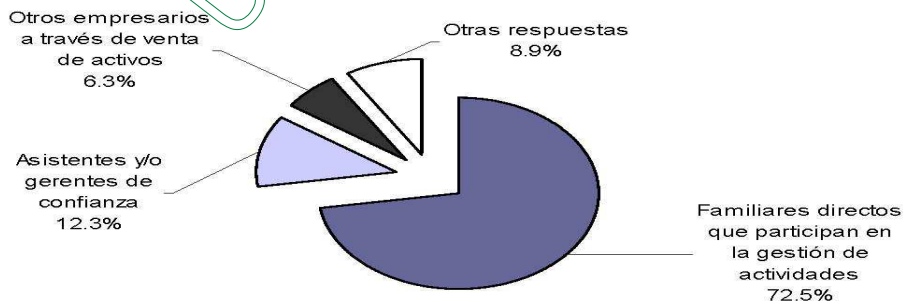


Fuente encuesta del observatorio Pyme 2002

Como se puede observar en el gráfico N° 2, no existe una gran rotación de propietarios, el 18.3 % de la rotación es el mayor porcentaje de dicha rotación y este se da en el sector comercio. El dato se da de esta forma porque la mayoría de las empresas mexicanas son empresas familiares.

**Gráfico N° 3. Proceso de cambio generacional**

Estos datos son únicamente del sector manufacturero y comercial.

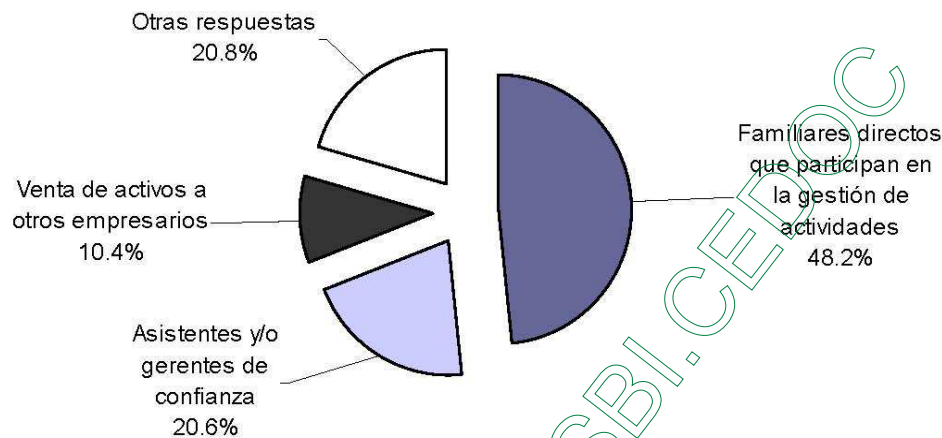


Fuente encuesta del observatorio Pyme, 2002

En el gráfico N° 3 se da a conocer y afirma que la mayoría de las empresas son dirigidas por familiares y solo un 28 % de las empresas son dirigidas por personas ajenas como: gerentes u otros empresarios.

**Gráfico N° 4. Proceso de cambio generacional**

Actividad a implantar en las empresas sector servicio



Fuente encuesta del observatorio Pyme, 2002

Gráfico N° 4 se muestra que las empresas sector servicio, existe mayor apertura a otras personas para estar frente a una empresa. No solo los miembros de la familia pueden estar a cargo de la empresa, se les da entrada a otras personas que también cuentan con capacidad suficiente para dirigirlos.

### 3.5.1 Características del personal

Los datos que se muestra en el siguiente cuadro, es de personas que dirigen y se encargan de la gestión de la empresa. Las características que se utilizan son edad y sexo

**Tabla N° 3 características de los responsables de las PYMES**

Socios por rango de edad y sexo, total de sectores manufacturero, comercial y de servicios

RANGO DE EDAD	NUMERO DE SOCIOS			DISPERSIÓN	
	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	% DEL TOTAL	
Hasta 20 años	1,325	567	1,892	0.9	2.3
Entre 21 y 25 años	59176	2493	8480	3.9	2.4
Entre 26 y 39 años	47726	17739	65465	29.9	2.7
Entre 40 y 59 años	84812	32619	117431	53.7	2.6
Más de 60 años	19923	5538	25461	11.6	3.6
Total	159773	58956	218729	100.0	2.7

Fuente encuesta del observatorio PYME, 2002

En la tabla N° 3 se puede ver que la diferencia para el manejo de las empresas entre el sexo femenino y el masculino todavía son muy notorios. Se puede decir que por cada tres empresarios hombres una es mujer. Sin embargo estos datos van cambiando con el paso del tiempo. En algunos países como Estados Unidos y suiza por mencionar algunos. En cuestión de edad, se puede decir que los empresarios que tienen más presencia son los de entre 40 y 59 años este entre hombres y mujeres estas menor que los hombres.

### 3.5.2 Nivel de estudios

El nivel de educación es importante en todos los lugares y sobre todo en el lugar de trabajo. Entre más nivel de educación tienes mayor oportunidad de crecimiento se obtiene o por lo menos tienes un elemento a favor para la competencia y las oportunidades que puedan surgir. Por eso se analiza este factor.

**Tabla N° 4 indicadores de educación**

Socios por nivel de formación y sexo, suma total de los sectores manufacturero, comercio y de servicios

FORMACIÓN	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	INCOMPLETA	COMPLETA	INCOMPLETA	COMPLETA	INCOMPLETA	COMPLETA
Primaria	1,522	6,085	1,109	1,430	2,631	7,515
Secundaria	2,078	7,190	1,242	6,710	3,320	13,900
Preparatoria o profesional técnico	8,719	20,077	3,236	11,395	11,955	31,472
Licenciatura	17,101	83,328	6,593	25,907	23,694	109,235
Maestría	3,418	9,443	348	742	3,766	10,185
Doctorado	0	812	0	244	0	1,056
Total	32,838	126,935	12,528	46,428	45,366	173,363

Fuente encuesta del observatorio PYME, 2002

En la tabla N° 4 se puede apreciar un gran margen de diferenciación en el número de ingresos en los diferentes niveles educativos entre hombres y mujeres. Sin embargo, la gran mayoría de las mujeres completan su educación. Los empresarios con licenciatura son más del 50 %. Donde se puede ver una igualdad de educación es en la formación secundaria.

**Gráfico N° 5: educación completa**

Comparación en porcentaje de educación de hombres y mujeres



Fuente elaboración propia con datos de encuesta del observatorio Pyme, 2009

En la gráfica N° 5 se puede apreciar con claridad la diferencia en la educación entre hombres y mujeres

**Tabla N° 5. Porcentaje de conclusión de estudios**

Por nivel de formación y sexo, total de los sectores manufacturero, comercio y servicios

<b>FORMACIÓN</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>TOTAL</b>
Primaria	0.80	0.56	0.74
Secundaria	0.79	0.84	0.81
Preparatoria o			
Profesional técnico	0.70	0.78	0.72
Licenciatura	0.83	0.80	0.82
Maestría	0.73	0.68	0.73
Doctorado	1.00	1.00	1.00
Total	0.79	0.79	0.79

Fuente encuesta del observatorio Pyme, 2002.

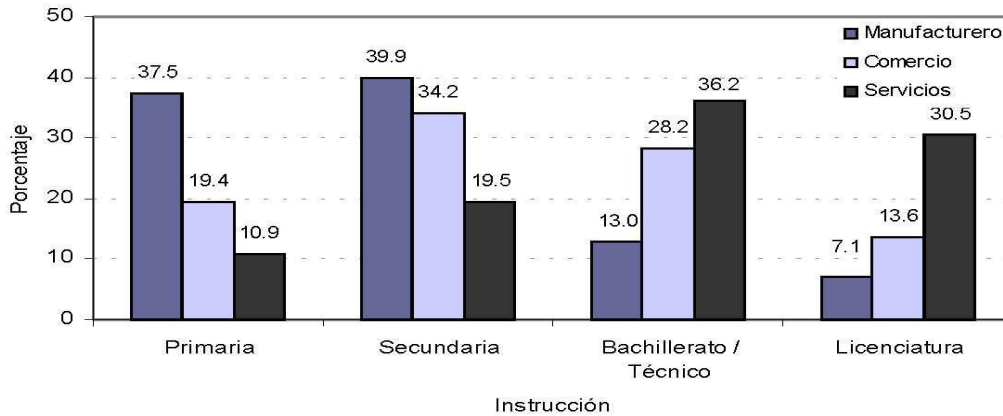
En la tabla N° 5 se puede ver a simple vista que la diferencia entre ambos sexos no es tan marcada. Solo en caso de nivel primaria si se ve una gran diferencia. Lo interesante es que el total se encuentra en una igualdad.

### **3.5.3 Capacitación**

La capacitación es una de los factores para el crecimiento y la competitividad de las MPYMES en el país y en el municipio. Por el simple hecho de que el personal realizará con calidad y eficiencia la actividad correspondiente a su cargo si cuenta con el conocimiento necesario.

Es importante señalar que en nuestro país se ha tomado en cuenta este punto como lo demuestra el observatorio Pyme, enfocados en el sector manufacturero, comercial y de servicio.

**Gráfico N° 6: nivel de instrucción del personal ocupado en las MPYMES**  
 Promedio de los sectores manufacturero, comercio, y servicio.



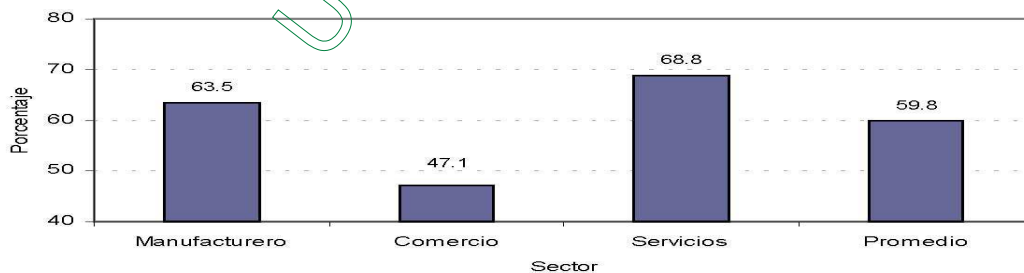
Fuente: Encuesta del Observatorio Pyme, 2002

Para tener capacitación es importante en nivel de educación en algunos de los sectores.

El gráfico N° 6 demuestra que el sector manufacturero se le da mayor capacitación las personas que cuentan con primaria, pero es por la razón, de que en esos lugares no se requiere a personas con alto nivel de estudios. En cambio en el sector servicio entre mayor nivel de estudios y mayor capacitación habla bien de la empresa y funciona mejor.

**Gráfico N° 7 oferta de capacitación de las empresas**

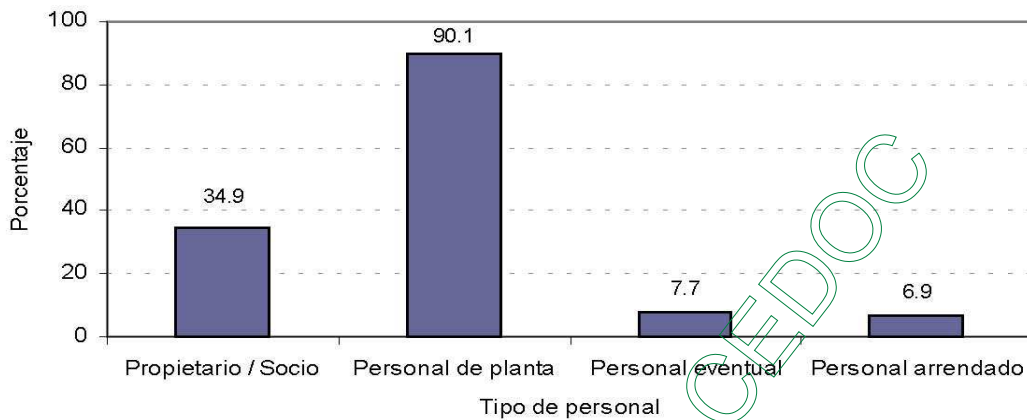
(Porcentaje de empresas, promedio de los sectores manufacturero, comercial y servicios)



Fuente encuesta del observatorio Pyme, 2002

El gráfico N° 7 demuestra que el sector comercio no es muy dado a la capacitación de su personal con un porcentaje de 47.1% a diferencia del sector servicio donde el porcentaje es de casi el 70 %.

**Gráfico N° 8. Tipo de personal capacitado**  
(Porcentajes de participación, promedio de los sectores manufacturero, comercial y servicios)



Fuente encuesta del observatorio Pyme, 2002

Gráfico N° 8. Se puede observar que al que se le da mayor capacitación es al personal de planta y a los propietarios. Los porcentajes del personal eventual y arrendado que se encuentra entre el 8.0 %.

### 3.6 Financiamiento

Fondopyme afirma. El gobierno de la República proporciona apoyo a las Mpymes a través de la Secretaría de Economía, de Nacional Financiera (Nafin) y del Banco de Comercio Exterior (Bancomext).

En el año 2001, la Secretaría de Economía creó el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), para apoyar a éstas mediante el

fortalecimiento de su capacidad de gestión y producción interna y externa a través del desarrollo del conocimiento, la gestión y la innovación tecnológica y la cultura empresarial, tratando de lograr con ello incrementar la participación de las MIPYMES en el mercado interno y externo.

En ese mismo año creó el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), como un mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas en las entidades federativas y los municipios en todo el país, aprovechando sus ventajas competitivas y comparativas, a fin de consolidar regiones que por su propia vocación productiva desarrollen estándares de competitividad a nivel internacional y sectores que por su propia condición actual permitan reconstruir e integrar nuevas cadenas productivas que fortalezcan el mercado interno. Para el año 2002, igualmente creó el Fondo de Apoyo para el acceso al Financiamiento (FOAFI) para apoyar a las Mipymes facilitando el acceso al crédito y financiamiento y fomentar la cultura empresarial.

Por su parte, Nafinsa es la encargada de promover las actividades productivas de las pequeñas y medianas empresas nacionales a través de capacitación, asistencia técnica e intermediación financiera. Esta institución cuenta con 150 millones de dólares para impulsar mecanismos de inversión y crédito para las pequeñas y medianas empresas, a través de dos estrategias: Reactivar la política de fomento y, apoyar diferentes regiones.



La misión de Bancomext es impulsar el crecimiento económico de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión, a través del acceso al financiamiento y a servicios promocionales. Éste organismo facilita a las MPYMES el acceso al financiamiento para el comercio exterior a través de diversos esquemas con lo cual éstas pueden obtener recursos para capital de trabajo, financiamiento a ventas y/o adquisición de maquinaria y equipo.

A pesar de que el gobierno federal cuenta con una gran diversidad de apoyos para las MPYMES, nos atrevemos a decir que la mayoría de los empresarios desconoce su existencia y que el monto de los recursos destinados para este fin, es muy pequeño en comparación con la magnitud de los retos que implica la modernización e incremento de la competitividad de este sector.

La instrumentación de la política industrial es una labor compartida entre diversas dependencias y entidades del gobierno federal, lo cual dificulta que los programas del gobierno federal formaran un esquema de apoyo integral y coordinado.

### **3.7 Importancia de las MPYME para el crecimiento económico en México**

Las micro, pequeña y mediana empresa constituyen un elemento fundamental del desarrollo económico de nuestro país.

De acuerdo con datos del Censo Económico de 2004 en México; 99.8 % de las empresas existentes son micros, pequeñas y medianas, estas generan el 52% del PIB y contribuyen al 72% de los empleos formales. Estos son generados por 4, 007,700 número total de MPYMES.

Tabla N° 6 Clasificación de las empresas

Tipo de empresa	Número de empresas	% total de empresas	Aportación al empleo	Aportación al PIB
Micro	3,837,000	95%	40.6%	15%
pequeña	138,000	3.4%	14.9%	14.5%
Mediana	31,500	0.8%	16.6%	22.5%
Grande	7,900	0.2%	27.9%	48%

Fuente se – INEGI – canacindra

### 3.8 Contribución de las Mpymes en el comercio exterior

Fondo pyme En el 2003 México exportó 165 400 millones de dólares, ésta cifra representó el 27 por ciento del PIB, en el 2005 el PIB fue de 778 285 millones de dólares y las exportaciones constituyeron el 27.5 por ciento del producto, es decir, casi el mismo porcentaje que en el 2003. Estos porcentajes son considerables si los comparamos con el período 1950-1982, en éste lapso las exportaciones como porcentaje del PIB promediaron 6.4 por ciento, lo cual era indicativo de que la economía se encontraba inmersa en el modelo de economía cerrada, esto es México tenía un vínculo comercial exiguo con el exterior. Por el contrario, en lo que llevamos de libre comercio 1983-2005, las exportaciones promediaron, en ese tiempo, como porcentaje del PIB el 20.5 por ciento, esta cantidad refleja la importancia que han adquirido las exportaciones para el país.

En el VII Congreso del Comercio Exterior Mexicano, celebrado el 24 de octubre del

2000, el Presidente Ernesto Zedillo señalaba lo siguiente “el número de empresas exportadoras en México se ha duplicado prácticamente, al pasar de alrededor de 20 mil a fines de 1994, cerca de 40 mil este año. Otra fuente consultada señalaba que en el mismo año las empresas exportadoras sumaban 36 500 empresas exportadoras de las cuales casi 34 000 eran Mpymes

Si tomamos como referencia estas últimas cifras y consideramos el número de MPYMES registradas en los censos económicos de 1999, las cuales eran 2.84 millones, tenemos una aproximación de que menos del 2 por ciento participaban en la actividad exportadora.

Debido a lo anterior, el reto es incorporar a la micro, pequeña y mediana empresa en la ola exportadora, ya que estas representan el 99.9 por ciento de las MPYMES, crean el 51 por ciento del PIB y generan el 80 por ciento de empleo. Si se incrementa el número de empresas exportadoras, con seguridad aumentarían las anteriores variables.

### 3.9- Conclusión

En este capítulo se puede concluir que las Mpymes han reconocido que juegan un papel indispensable en la economía del país. Con los datos que se reflejan en los cuadros y gráficos.

Representan el 90% de las empresas y son fuente generadora de empleos, contribuyen con el PIB entre el 50 % y el 60 % del total.

La importancia de estas empresas no solo se da en nuestro país sino también en algunos países de América Latina como son: Chile, Ecuador y Argentina y en la Unión Europea: España e Italia.

Es esencial conocer el concepto e importancia y la clasificación de estas empresas en el país. Qué factores se deben de tomar en cuenta para la selección, capacitación del personal. Analizando los sectores manufacturero, comercio y servicio. También se menciona el financiamiento que en la actualidad se le da a dichas empresas y las instituciones que las otorgan.

Se puede ver que las mujeres han dado pequeños pero grandes pasos. En los países desarrollados se han abierto las puertas al sexo femenino y se ve los grandes cambios. En nuestro caso se demuestra que todavía no se puede decir lo mismo, estamos trabajando para demostrar que tenemos la capacidad de lograr la competencia en el campo empresarial.

# Capítulo IV.

## Las Mpymes P. Blanco.

### 4.1 Introducción

En este capítulo se analiza cada uno de los puntos que deben de ser fundamentales y de gran necesidad para el micro, pequeña y mediana empresa para lograr la permanencia en el mercado, en pocas palabras lograr ser competentes con las MPYMES existentes y las que pueden presentarse en el futuro. Por eso es necesaria una proyección a futuro con objetivos claros de permanencia.

Se analiza las cuestiones de educación; grado de escolaridad, sexo del propietario, temas de capacitación como; en producción, finanzas, comercialización, promoción, publicidad y ventas y servicios al cliente, entre otras cosas.

Se determina con datos reales el grado de importancia que tienen para el empresario los temas mencionados anteriormente. Con esos datos se pretende demostrar porque se carece de crecimiento empresarial local y por lo tanto, nos lleva a la falta de progreso económico municipal y estatal.

Se determina si existe igualdad entre hombres y mujeres en la dirección de las empresas y cuanto falta por lograrlo.

## 4.2 tipo de ventas

Tabla N° 7 Tipos de Ventas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	al menudeo	114	87.7	87.7	87.7
	al mayoreo	15	11.5	11.5	99.2
	Ambas	1	.8	.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

En esta tabla N° 7 se puede observar que de los 130 datos de las empresas de la zona sur del estado del tipo de venta, 114 son el menudeo y el resto es al mayoreo. Se demuestra que las compras al menudeo son más accesibles por el poder adquisitivo de la población.

## 4.3 información sobre el propietario principal

### 4.3.1 sexo del propietario principal

Tabla N° 8 Sexo del propietario principal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	femenino	60	46.2	46.2	46.2
	Masculino	70	53.8	53.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

En la tabla N° 8 arrojan los siguientes resultados: que el 53.8% que el propietario de las empresas son del sexo masculino y solo el 46.2% es del sexo femenino.

**Gráfico 9: sexo del propietario principal**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Desafortunadamente se demuestra que los hombres siguen siendo los que dominan en los puestos de dirección de las Mpymes. En el gráfico se puede observar con mayor precisión. La igualdad se puede dar, porque la diferencia es de un 6% aproximadamente.

#### 4.3.2 nivel de estudios del propietario.

**Tabla Nº 9 Señale el grado de escolaridad del propietario**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	.8	.8	.8
	Sin estudios	3	2.3	2.3	3.1
	primaria	20	15.4	15.4	18.5
	secundaria	35	26.9	26.9	45.4
	preparatoria	30	23.1	23.1	68.5
	Carreara Técnica	16	12.3	12.3	80.8
	Licenciatura	18	13.8	13.8	94.6
	Especialidad	2	1.5	1.5	96.2
	Maestría	4	3.1	3.1	99.2
	Doctorado	1	.8	.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

En la tabla N° 9 se puede apreciar que la mayoría de los propietarios no cuenta con un grado de escolaridad mayor al de la secundaria. Esto se puede entender que la mayoría de las empresas son adquiridas de generación en generación, sin embargo, el grado de licenciatura se está elevando paulatinamente.

#### 4.4 Calidad

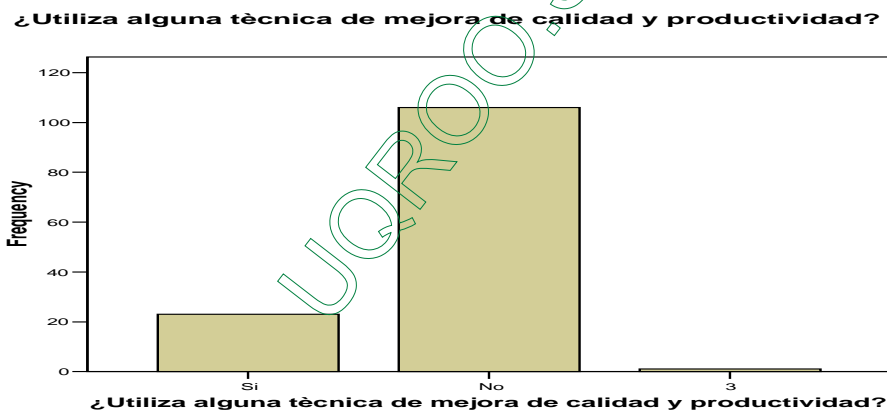
##### 4.4.1 ¿Utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?

Tabla N° 10 ¿Utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	23	17.7	17.7	17.7
	No	106	81.5	81.5	99.2
	3	1	.8	.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Gráfico 10



Fuente Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Tabla y gráfico N° 10. En las empresas del sur del estado más del 81% de las empresas consideran que no es de mucha utilidad mantener una técnica de mejora de calidad y



productividad. Eso quiere decir que los 130 encuestados 108 no cuentan con una técnica de mejora de calidad y productividad.

## 4.5 capacitación en recursos humanos

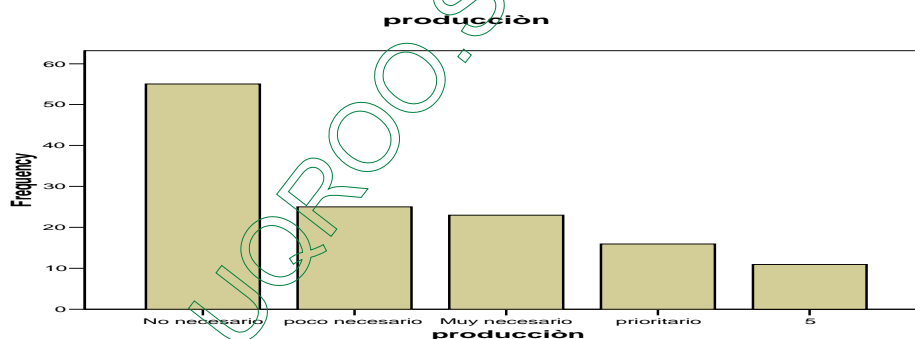
### 4.5.1 producción

Tabla Nº 11 capacitación en tema de producción

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No necesario	55	42.3	42.3	42.3
poco necesario	25	19.2	19.2	61.5
necesario	23	17.7	17.7	79.2
Muy necesario	16	12.3	12.3	91.5
prioritario	11	8.5	8.5	100.0
Total	130	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia con datos de la encuesta CUMEX 2006

Gráfico 11



Fuente Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Tabla y gráfico Nº 11. Se puede observar a simple vista que para el empresario municipal no es necesario contar con capacitación en el área de producción. Solo el 8.5% reconoce que es una prioridad contar con capacitación en producción.

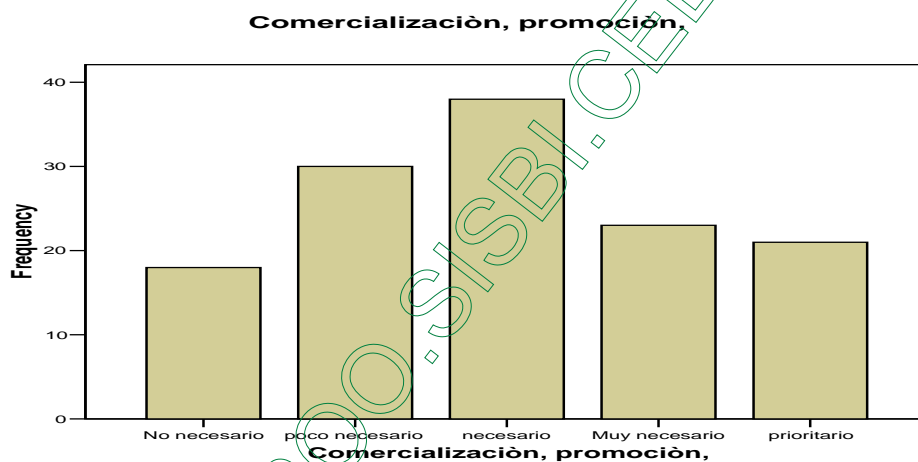
## 4.5.2 comercialización, promoción, publicidad y ventas

Tabla Nº 12 Comercialización, promoción,

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No necesario	18	13.8	13.8	13.8
	poco necesario	30	23.1	23.1	36.9
	necesario	38	29.2	29.2	66.2
	Muy necesario	23	17.7	17.7	83.8
	prioritario	21	16.2	16.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

En la tabla y gráfico Nº 12, se puede ver que en los empresarios del municipio no ven como una ventaja de competitividad, la capacidad de comercialización, promoción, publicidad y ventas. Solo el 17.7% de los encuestados reconoce que es muy necesario realizar comercialización, promoción, publicidad y ventas, el 16.2% dice que es una prioridad.

### 4.5.3 finanzas

**Tabla N 13 Finanzas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No necesario	35	26.9	26.9	26.9
	poco necesario	20	15.4	15.4	42.3
	necesario	43	33.1	33.1	75.4
	muy necesario	24	18.5	18.5	93.8
	prioritario	8	6.2	6.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Tabla N° 13. En el área de finanzas se demuestra que el 33.1% es necesario una capacitación, el 26.9% no es necesario y solo para el 6.2% es una prioridad.

### 4.5.4 servicio al cliente

**Tabla N° 14 Servicio al cliente**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No necesario	17	13.1	13.1	13.1
	poco necesario	4	3.1	3.1	16.2
	necesario	35	26.9	26.9	43.1
	muy necesario	31	23.8	23.8	66.9
	prioritario	43	33.1	33.1	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Tabla N° 14. Se puede ver, que la capacitación del personal en el área de servicios al cliente es una prioridad con un porcentaje del 33.1 %. Para el 13% no es necesario.

Gráfico13



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Gráfico N° 13. El 33.1% demanda la capacitación de servicios al cliente, el 26.9 dice que es necesario y el 3.1% da a conocer que es poco necesario.

#### 4.5.5 porcentaje de capacitación

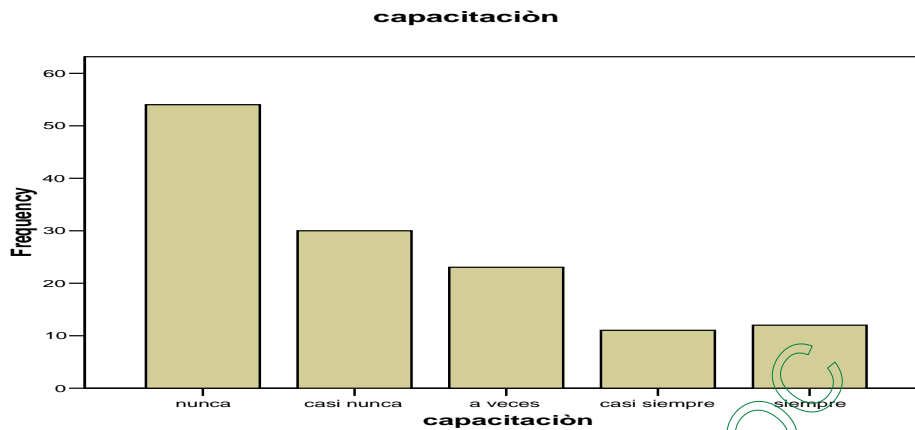
Tabla N° 15 capacitación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	54	41.5	41.5	41.5
casi nunca	30	23.1	23.1	64.6
a veces	23	17.7	17.7	82.3
casi siempre	11	8.5	8.5	90.8
siempre	12	9.2	9.2	100.0
Total	130	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

En la tabla N° 15. Se demuestra que el tema de capacitación en general no es importante para el empresario. Porque el 41.5 % que nunca ha requerido una capacitación. Se entiende que el empresario no ve como una inversión a la capacitación sino como un gasto más.

Gráfico14 capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Gráfico N° 14. El 41.5% de las empresas nunca requieren de capacitación y solo el 9.2% siempre hacen uso de un curso de capacitación en el área de recursos humanos.

#### 4.6 Comparación de medias

Al inicio de esta investigación se planteó que la competitividad empresarial de las micro y pequeña empresa ubicadas en el municipio de Othón P. Blanco depende de quien dirija la empresa ( hombre o mujer) para ello se procede en primera instancia a realizar una comparación de medias, a través del software de SPSS.

Se hace la comparación de medias con la firme intención de demostrar la hipótesis planteada. (Que la micro, pequeña y mediana empresa dirigidas por mujeres son más competitivas).

La variable que se toma como referencia de análisis en la comparación de medias es el sexo del empresario (hombre/ mujer).

Tabla Nº 16 comparaciones de medias

		Group Statistics			
Sexo del propietario principal		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tipo de empresario	femenino	60	1.68	.469	.061
	Masculino	70	1.56	.528	.063
Sector que pertenece el negocio	femenino	60	3.52	1.033	.133
	Masculino	70	3.40	.984	.118
Principal actividad del negocio	femenino	60	4.48	4.094	.529
	Masculino	70	5.34	4.347	.520
Edad del propietario principal	femenino	60	42.83	14.359	1.854
	Masculino	70	42.57	16.092	1.923
Señale en que área tiene más experiencia el propietario	femenino	60	2.22	2.256	.291
	Masculino	70	2.09	2.145	.256
¿Se cuenta con un sistema de información contable?	femenino	60	1.30	.497	.064
	Masculino	70	1.41	.825	.099
¿Se toma decisiones en base a la información financiera?	femenino	60	1.28	.454	.059
	Masculino	70	1.16	.404	.048
¿La empresa cuenta con un Plan de Desarrollo?	femenino	60	1.85	.685	.088
	Masculino	70	1.74	.440	.053
¿Cuenta con Organigrama?	femenino	60	1.90	.354	.046
	Masculino	70	1.74	.502	.060
¿Las funciones del personal están definidas por escrito?	femenino	60	1.97	.367	.047
	Masculino	70	1.74	.530	.063
¿Utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?	femenino	60	1.85	.360	.046
	Masculino	70	1.81	.427	.051
Recursos Humanos	femenino	60	2.43	1.370	.177

	Masculino	70	2.43	1.399	.167
Reclutamiento y selección	femenino	60	1.90	1.160	.150
	Masculino	70	2.33	1.411	.169
capacitación	femenino	60	2.03	1.221	.158
	Masculino	70	2.36	1.384	.165
promoción del personal	femenino	60	1.62	.940	.121
	Masculino	70	1.97	1.296	.155
promoción de sueldos	femenino	60	1.78	1.180	.152
	Masculino	70	2.21	2.042	.244
Plan de incentivos	femenino	60	1.77	1.140	.147
	Masculino	70	2.13	1.403	.168
¿su empresa realiza investigación de mercados	femenino	60	1.82	.537	.069
	Masculino	70	1.74	.502	.060
¿Cuáles son las estrategias de ventas?	femenino	60	1.15	.685	.088
	Masculino	70	1.26	.811	.097
en los últimos 2 año la empresa ha innovado en	femenino	60	1.78	1.860	.240
	Masculino	70	1.63	1.859	.222
¿Tiene su marca registrada?	femenino	60	1.72	.555	.072
	Masculino	70	1.61	.621	.074
¿Realiza estudios de imagen?	femenino	60	1.85	.481	.062
	Masculino	70	1.73	.635	.076
¿Cuáles son las estrategias para fijar precios?	femenino	60	1.77	.673	.087
	Masculino	70	1.80	.714	.085
La empresa exporta	femenino	60	1.90	.399	.052
	Masculino	70	1.93	.310	.037

A. t cannot be computed because the standard deviations of both groups are 0.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta CUMEX 2006

Las variables de suma importancia para el trabajo como son: el Tipo de empresario, Sector que pertenece el negocio, Principal actividad del negocio, Edad del propietario principal, Señale en que área tiene más experiencia el propietario, ¿Se cuenta con un

sistema de información contable?, ¿Se toma decisiones en base a la información financiera, ¿La empresa cuenta con un Plan de Desarrollo?, ¿Cuenta con Organigrama?, ¿Las funciones del personal están definidas por escrito?, ¿Utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?, Recursos Humanos, Reclutamiento y selección, capacitación, promoción del personal, promoción de sueldos, Plan de incentivos, ¿su empresa realiza investigación de mercados, ¿Cuales son las estrategias de ventas?, en los últimos 2 años la empresa ha innovado en, ¿tiene su marca registrada?, ¿Realiza estudios de imagen?, La empresa exporta, ¿Cuales son las estrategias para fijar precios? No se encuentra diferencia en la cual se pueda analizar más detalladamente. Esto significa que existe una igualdad de género.

Con la realización de la comparación de medias, se puede decir lo siguiente, se rechaza la hipótesis planteada al inicio de la investigación. Y como no se encuentra una diferenciación en las variables, no se realiza un análisis más detallado (cluster) de los datos.

Como se menciona en el párrafo anterior no se logra probar que las empresas dirigidas por las mujeres son más competitivas, que las dirigidas por el sexo masculino. Sin embargo se puede decir que existe una igualdad en dirección.



#### **4.7 Conclusión**

Con los datos de la encuesta realizada por el proyecto CUMEX 2006; se da a conocer que 53.8% de las empresas es dirigida por el sexo masculino y solo un 48.2 % es dirigido por mujeres.

Los resultados a través del análisis de medias reflejan que no existe diferenciación en términos de liderazgo empresarial cuando la empresa es dirigida por un hombre o por una mujer, por lo tanto el factor competitividad empresarial no depende de quien dirija la empresa.

Otra de las cosas de suma importancia que se puede observar, es el tema de la demanda de capacitación en el área de producción, comercialización, promoción, publicidad y ventas, finanzas y servicios al cliente, Y la capacitación en el departamento de recursos humanos.

Con los datos anteriores se demuestra que para los empresarios del municipio de Othón P. Blanco, la capacitación en áreas como, la de recursos humanos y de producción no es tema de suma importancia. Los empresarios siguen pensando que solo por ser los primeros y conocidos van a permanecer en la mente del consumidor. Se puede observar con cifras y porcentajes reales la gran necesidad de demostrarle al empresario Othónense que requiere de una capacitación en diversas áreas para lograr ser competitivos o por lo menos estar en el nivel de las otras empresas que están abarcando el mercado. Y que la competitividad en la MPYMES de O.P.B no depende de quien dirija el negocio.

Se puede concluir que las empresas del municipio requieren de una urgente capacitación en las diversas áreas; por ejemplo, producción, finanzas y recursos humanos por mencionar algunos. El empresario debe de ver a la capacitación como una oportunidad de competitividad y no solamente como un gasto extraordinario

UQROO.SISBI.CEDOC

# Capítulo V.

## Conclusiones

### 5.1.- Conclusiones Generales

Después de observar los resultados de la investigación, por medio del programa spss, se puede elaborar algunas conclusiones acerca del perfil empresarial de las MPYMES en el Municipio de Othón P. Blanco como una alternativa para mejorar la competitividad.

Entre los conceptos que revisten de importancia para el desarrollo de las PYMES en Othón P. Blanco se pueden mencionar los siguientes: competencia empresarial, capacidades, características y habilidades del empresario exitoso, la conducta empresarial, como: liderazgo creatividad, acción, cultura y espíritu empresarial.

En la descripción de las características que son fundamentales para el crecimiento empresarial se demuestra que a nivel nacional no existe igualdad de género en el aspecto de educación elemental, sin embargo las mujeres que inician su educación en su mayoría la concluyen, tampoco en el número de socios, otra de las observaciones es que no se le da la oportunidad de dirigir a personas externas, significa que son empresa netamente familiares.

Por otro lado a nivel municipal se encontró una igualdad en las características y habilidades entre hombres y mujeres que dirigen las MPYMES; Con esto queda claro que las PYMES en el municipio son competitivas en términos de permanencia en el

mercado y competencia, independientemente de quien las administre o dirija (hombre o mujer).

Este resultado nos lleva a la conclusión, para que exista un crecimiento empresarial el factor genero no es un factor elemental de competitividad. Eso significa que la empresa logra el crecimiento por características propias de la empresa, como la capacidad de producción, infraestructura y si los empresarios prestarán más atención en el personal también sería un factor de competitividad.

Según deducciones concluimos que las causas son más allá de las características propias de la persona. Porque sabemos de algunos casos en el que las empresas son registradas bajo el nombre de mujeres, sin embargo son dirigidas por hombres, por esa razón, no se demuestra una diferenciación de dirección y por lo tanto no se distingue si el factor genero es fundamental para la competitividad. Otra de las razones, es el tiempo que tenemos haciendo camino en el campo laboral. Pero se puede decir que lo estamos haciendo bien, por el simple hecho de ver el resultado de la comparación, existe igualdad de dirección.

La hipótesis planteada al inicio de esta investigación “la micro, pequeña y mediana empresa dirigidas por mujeres son más competitivas”; se rechaza en virtud que el factor genero no incide en la competitividad empresarial de los negocios ubicados en el municipio de Othón. P. Blanco. Sin embargo es importante señalar que no se profundiza e investigan los factores que inciden en la competitividad de los pequeños

negocios en Othón P. Blanco en virtud de no ser elemento planteado en os esta investigación.

UQROO.SISBI.CEDOC

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Autor	Titulo
1. Alles Martha Alicia.	Gestión por competencia. El diccionario. Granica. Buenos Aires. 2004.
2. Álvarez Torres Martín G.	Manual de Competitividad, procedimientos y herramientas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado. PANORAMA. México 2001.
3. Bygrave, William.	Espíritu empresarial en Estados Unidos. XIII ° congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Bogotá, 1999.
4. Carr-Ruffino Norma.	Mujeres de empresa, Estrategias para triunfar en el mundo de los negocios. PRENTICE HILL. México 2001.
5. Farrell L.	The Entrepreneurial Age. Awakening the spirit of enterprise in people. Companics and countrics. Alworth Press, Nueva York, 2001.
Jeffrey Pfeffer.	Ventaja competitiva a través de la gente, cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. CECSA. México 1997.
6. Gibb A.	Entreprice Culture: It's Meaning and Implication for Education and Training, Journail of European Training. M.C.B.Publications, 1987.
7. Gorbachov M.	Gorvachov Surprise, Newsweek, 1985.
8. Hammer G	. Liderando la revolución. Norma. México, 2000.
9. Hayward Sue	Liderazgo Femenino. CECSA México, 2006.
10. Helgesen Rally	La ventaja de ser mujer formas femeninas del liderazgo. GRANICA VERGARA. Argentina 1993

11. Hitt M. Hereland.R.	Strategic management competitivenes and globalization_ 4 edition south western college publishing. Perú. 2001.
12. Hitt Michael A. Ireland R. Hoskisson	Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización.5ª edición. Thomcon. México, agosto 2003
13. Kozmetsky Ronya	La mujer en los negocios. GRANICA. Argentina. 1989. p 99.
14. Laurence J. Gitman y Car McDaniel	El mundo de los negocios._HARLA. México. 1992.
15. Lerma Kirchner Alejandro	Comercio Internacional, metodología para desarrollar estudios de competitividad empresarial, 3ª edición, ECAFSA, México 2000.
16. McClelland, D.	The Achieving Society, MacMillan, Nueva York, 1961.
17. Naisbitt.	J.P.A Force for change. How leadership differs from managements. Free Press, 1990.
18. Porter Michael	Ventaja Competitiva CECOSA, México, 1982
19. Pinto Saavedra Juan Alfredo, Arboleda G. Uhoa Vergara.	Las Mipymes de servicios públicos._CINSET. AGOSTO 2001
20. Rosnstadt Robert	The decision not to become and entrepreneur, Foer, Babson, collage, 1983.
21. Ronstadt, Robert.	The educated entrepreneurs a new era of entrepreneurial education in beginning, American journal of small business, 1985.
22. Ruiz Duran Clemente y	Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en

Mitsuhiro Kagami	México_ Nacional financiera México, 1993
23. Shapero A.	The Displaced. Inconfortable Entrepreneurs. Psychology TODAY, volumen 9, Nª 6, November 1971.
24. Timmons J. A. Spinelli,	New Venture Creations. Entrepreneurship: for the 21 st. century. Mc Graw Hill, Irwin, Boston, 2004.
25. Varela R. Bedoya, O.L	Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso jóvenes con empresas. Balas Conference 2006, Lima, Perú, Mayo, 2006.
26. Varela R. Bedoya, O. L.; Uribe, A.F	Factores desencadenantes en la decisión de carrera empresarial, 2005 ICSB conference, Washington, Estados Unidos, 2005
27. Varela R. Bedoya, O.L	Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias, 4ª conferencia de investigación en entrepreneurship, CIELA 2005, Colombia, octubre 2005
28. Varela R.	<i>Reconversión del recurso humano: estrategia clave para el desarrollo para América Latina. Publicaciones ICESI, Nª 44, julio- septiembre de 1992.</i>
29. Varela V. Rodrigo.	Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas. 3ª edición. Pearson prentice hall. Cali, Colombia. 2008.
30. Zaleznik, A.	Manages and Leadess. Are they different? Harward bussines Review, 1977.
31. Zabludovsky Gina	Las mujeres empresarias en México_Una fuerza económica



	emergente. Hersa editores. México, 1998
32. Revista Ejecutivos de finanzas,	El poder de los negocios, competitividad retos y oportunidades para las empresas. N° 24 México, diciembre, 2004
33. Revista administrate hoy	Consigue el éxito mejorando tus habilidades emocionales. N° 133 México, mayo, 2005
34. Revista pyme, administrate hoy.	Las nuevas brújulas del pyme. N° 144, México, abril, 2006.
35. Revista Ejecutivos de finanzas	El poder de los negocios, reto de la sucesión ¿cómo sobrevivirán las empresas familiares? N° 41, México, mayo, 2006
Universidad de Quintana Roo / DCSEA	Encuesta CUMEX 2006

UQROO.SISBI.CEDOC

## REFERENCIAS VIRTUALES

competitividad empresarial	<a href="http://www.monografias.com/competitividad/competitividad.shtm/">www/monografias.com/competitividad/competitividad.shtm/</a>
Competitividad introducción	<a href="http://www.fondopyme.gob.mx">www.fondopyme.gob.mx</a>
Competitividad	<a href="http://www.es.wikipedia.org/wiki/competitividad">www//es.wikipedia.org/wiki/competitividad.</a>
competitividad	<a href="http://www.nuso.org">www.nuso.org</a> . Revista nueva sociedad nueva. Numero 135. enero-febrero. 1995
	<a href="http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No6/r06_art08">www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No6/r06_art08</a>
	<a href="http://www.notasdeprensa.com.es/6401/general/liderazgo-principal-factor-para-lograr-la-competitividad/">www.notasdeprensa.com.es/6401/general/liderazgo-principal-factor-para-lograr-la-competitividad/</a>
Aportación de las Mpymes al crecimiento económico del país	<a href="http://www.fonpyme.gob.mx">www.fonpyme.gob.mx</a>
	<a href="http://www.Congreso.gob.m">www.Congreso.gob,m</a> Artículo, Micro, pequeñas y medianas empresas en México, evolución, funcionamiento y problemática, julio, 2002
	<a href="http://www.ecmed.net.competitividadMIPYMES.com">www.ecmed.net.competitividadMIPYMES.com</a>
	<a href="http://www.cipi.gob.mx/PolApoyoPymesMex.PDF">www.cipi.gob.mx/PolApoyoPymesMex.PDF</a>
Clasificación de las Mpymes	<a href="http://www.living.la.vida.pyme.com/2009/07/nueva-clasificación-de-mipymes-en-México/">www.living.la.vida.pyme.com/2009/07/nueva-clasificación-de-mipymes-en-México/</a>

# Glosario de Términos

**Competitividad:** La competitividad tiene que ver más con el progreso continuo de la propia organización, que con el choque frontal y opacamiento de los competidores. La competitividad tiene que ver con el nivel de eudición y madurez de la propia organización a través del tiempo. La competitividad tiene que ver con la capacidad de la organización para atraer más clientes, para ser más eficiente, para mantener el ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a su personal y para volver la vista atrás y decir orgullosamente ¡vaya lo hemos mejorado!

**Competitividad empresarial:** es la capacidad con la que cuenta la empresa para crear conocimientos en sus recursos y utilizarlos frente a sus competidores

Si el éxito competitivo se logra a través de la gente- si la fuerza laboral es realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva es importante crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr el éxito competitivo y que no puede ser copiado con facilidad por la competencia.

**Cultura empresarial:** es un conjunto de valores supuestos, normas de pensar y normas fundamentales que comparten los miembros de una organización.

La cultura de una institución incluye los valores, las creencias, y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

**Espíritu empresarial:** es la actitud con la que una persona cuenta, tiene el interés de aprender de sus errores y sigue intentando hasta lograr consumir su idea u objetivo

**Líder empresarial:** debe desarrollar entre otras cosas, una visión clara de su misión, sus metas y la de sus subordinados en el presente y en el futuro, una identificación diáfana de sus normas y valores una capacidad para comprender e integrar el trabajo de su equipo de influencia; una habilidad de gestor empresarial de representación, de renovador, de comunicador. Busca siempre la eficacia organizacional. Ser líder constituye una ventaja competitiva.

**Liderazgo:** es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar seguimiento, integrando la opinión de los otros.

Es la capacidad de dirigir un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos.

Los líderes crean un clima de energía y compromiso comunicando la visión de la empresa, tanto desde la posición formal como desde una informal. De autoridad.

**Liderazgo femenino:** Un líder es cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base a los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance. Este concepto es uno de mis favoritos, por la razón de que describe todas las características de una mujer líder. Una mujer que trabaja enfrenta los retos de su familia en primera instancia, en el trabajo, con la responsabilidad de llevar a cabo su compromiso laboral, como pareja y como miembro de la sociedad. Todas estas acciones las realiza en base de sus principios y valores del ser humano.

**MPYMES:** micro, pequeñas y medianas empresas. Se puede destacar la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. Otro criterio puede ser el económico-tecnológico, la cantidad de trabajadores

**Mejora de calidad:** es la búsqueda constante de una ventaja competitiva sostenible a tiempo no determinado. Más que un concepto es una estrategia y por lo tanto constituye una serie de acciones y la utilización de recursos para lograr los objetivos, este proceso debe de ser progresivo

**Nivel de instrucción:** el nivel o grado de estudios con la que cuenta en este caso el empresario o empresaria

**Rol empresarial:** es el papel que interpretan las empresas y los empresarios dentro de una sociedad y en la propia economía.

**Ventaja competitiva:** es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. En otras palabras es la diferencia que tiene frente a los competidores.

UQROO.SISBI.CEDOC

# Anexo 1

Número de cuestionario	
Clave del encuestador	
fecha	

## Cuestionario PYMES

Le agradecemos su participación al responder este cuestionario, que forma parte de la investigación llevada a cabo por la Universidad de Quintana Roo con el fin de determinar el perfil administrativo, productivo y financiero del Estado.

A continuación encontrará una serie de cuestionamientos relacionados con su empresa, para lo cual le solicitamos sea tan amable de responderlas. Todos los datos que usted nos proporcione serán tratados con toda discreción y bajo anonimato.

### I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico \_\_\_\_\_  
 Giro principal de la empresa \_\_\_\_\_

1.- de acuerdo con la siguiente clasificación, marque con una x (equis) el número que corresponde al sector al que pertenece su empresa y su tamaño.

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES						
Tamaño	Industria	(1)	Comercio	(2)	Servicios	(3)
Micro empresa	0-10	1	0-10	1	0-10	1
Pequeña	11-50	2	11-30	2	11-50	2
Mediana	51-250	3	31-100	3	51-100	3
Gran empresa	251 en adelante	4	101 en adelante	4	101 en adelante	4

A continuación marque con una x (equis), o conteste las preguntas, según corresponda:

2. Usted es empresario de tipo:	(1) ___ persona moral (2) ___ persona física con actividades empresariales
3. Estructura jurídica:	(1) ___ Familiar (la mayoría absoluta del capital está en manos de una familia). (2) ___ Independiente (el capital se encuentra muy dispersa) (3) ___ Filial (empresa dependiente con personalidad jurídica diferenciada). (4) ___ Establecimiento ( empresa dependiente con personalidad jurídica indiferenciado)
4. señale el número de empleados:	(1) ___ Totales (especificar).

	(2)___ Fijos (especificar).
	(3)___ Eventuales (especificar).
5. Tipo de ventas:	(1)___ Al menudeo.
	(2)___ Al mayoreo
6. Señala a que sector pertenece el negocio:	(1)___ Construcción (2)___ Servicio. (3)___ Manufactura. (4)___ Comercio.
7. describa cuál es la principal actividad del negocio:	(1)___ Productos alimenticios, bebidas, tabaco. (2)___ Textiles, prendas de vestir e industria del cuero. (3)___ Industria de la madera. (4)___ Papel productos de papel, imprentas y editoriales. (5)___ Substancias químicas, derivadas del petróleo y carbón. (6)___ Productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y carbón (7)___ Productos metálicos básicos (8)___ Productos metálicos, maquinaria y equipo. (9)___ Servicios profesionales. (10)___ Recreación y esparcimiento (11)___ otra (especificar).

## II. Información sobre el propietario principal.

A continuación conteste las siguientes preguntas en relación con el propietario de la empresa.

8. Edad del propietario principal.	_____ Años
9. Sexo del propietario principal.	(1)___ Femenino (2)___ Masculino
10. ¿Había iniciado o fue propietario de otro negocio antes?	(1)___ si (2)___ No
11. En caso afirmativo, ¿cuántos negocios ha tenido además del actual?	
12. En caso afirmativo. ¿Aún operan?	(1)___ si (2)___ No
13. En caso de haber cerrado, indique la razón:	
14. Número de años que lleva el propietario en este tipo de negocios:	_____ Años
15. Favor de marcar una de las siguientes opciones en relación con el propietario:	(1)___ Fundé el negocio. (2)___ Fui co-fundador del negocio (3)___ Compré el negocio. (4)___ Lo heredé.
16. En caso de haber heredado el negocio, indique en que generación se encuentra:	(1)___ Primera generación. (2)___ Segunda generación (3)___ Tercera generación (4)___ Otra.
17. Señale el origen del capital del negocio.	(1)___ Mexicano. (2)___ Extranjero. País _____ (3)___ Mixto. País _____
18. _____ recursos propios	Recursos ajenos
19. Número de socios del negocio:	
20. ¿El propietario participa en las operaciones diarias del negocio?	(1)___ si (2)___ No
21. Del total de socios, ¿Cuántos participan?	(1)___ Ninguno. (2)___ Menos de la mitad. (3)___ La mitad. (4)___ Más de la mitad. (5)___ Todos.
22. ¿Existe algún acta constitutiva que especifique las responsabilidades de los socios?	(1)___ Si (2)___ No.
23. ¿Existe relación familiar entre los propietarios o gerentes?	(1)___ Si (2)___ No.
24. Señale en que área tiene más experiencia el	(1)___ Ventas.



propietario:	(2)___ Mercadotecnia. (3)___ Producción. (4)___ Administración general. (5)___ Ingeniería. (6)___ Contabilidad/finanzas. (7)___ Derecho. (8)___ Recursos humanos. (9)___ Educación. (10)_____ Otra (especificar).
25. Señale el grado de escolaridad del propietario:	(1)___ Sin estudios. (2)___ Primaria. (3)___ Secundaria. (4)___ Preparatoria. (5)___ Carrera técnica (6)___ Licenciatura. (7)___ Especialidad. (8)___ Maestría (9)___ Doctorado.
26. señale el área de estudio del propietario ( si es aplicable):	(1)___ Ciencias. (2)___ Sistemas de información (3)___ Ingeniería. (4)___ Operación. (5)___ Mercadotecnia. (6)___ Contabilidad. (7)___ Administración general. (8)___ Derecho. (9)_____ Otra (especificar).

### III. Perfil financiero

Conteste. Las siguientes preguntas relacionadas con el perfil financiero de su empresa:

27. ¿Se cuenta con un sistema de información contable?	(1)___ Si	(2)___ No
28. ¿Se cuenta con un sistema de información de costos?	(1)___ Si	(2)___ No
29. ¿se cuenta con un sistema de control de inventarios?	(1)___ Si	(2)___ No
30. ¿se realiza un presupuesto de ingresos y de gastos?	(1)___ Si	(2)___ No
31. en caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se realiza?	(1)___ Diario. (2)___ Semanal. (3)___ Quincenal.	(4)___ Mensual. (5)___ Anual. (6)___ Otra ¿Cuál?
32. ¿Toma decisiones con base a un análisis de los ingresos y egresos?	(1)___ Si	(2)___ No.
33. ¿Determina usted si tiene excedentes o faltantes de efectivo?	(1)___ Si	(2)___ No
34. ¿se toma decisiones con base en la información financiera?	(1)___ Si	(2)___ No
35. ¿Se cuenta con un profesional contable en su empresa	(1)___ Si	(2)___ No
36. el profesional contable es:	(1)___ Interno	(2)___ Externo.
37. ¿Se realizan proyecciones financieras antes de tomar decisiones de inversión a largo plazo?	(1)___ Si	(2)___ No
38. ¿Ha obtenido financiamiento de alguna institución financiera?	(1)___ Si	(2)___ No
39. ¿Quién le prestó?		
40. ¿En qué año?		

41. ¿Cuál fue el destino del financiamiento?	(1)___ Operaciones diarias (capital de trabajo). (2)___ Compra de equipo de transporte. (3)___ Compra de maquinaria y equipo. (4)___ Compra o mantenimiento de instalaciones. (5)___ Compra de nuevas tecnologías. (6)___ Otra.
--	--

#### IV. Indicadores de crecimiento

Indique el comportamiento en cuanto al crecimiento en los últimos dos años (2004- 2005) de cada uno de los aspectos que se enuncian a continuación:

	(1) Nulo	(2) Bajo	(3) Medio	(4) Alto
42. Utilidades o ganancias				
43. Ventas				
44. <Número de empleados				
45. Utilidades				
46. Número de clientes				
47. Inversión de maquinaria y equipo.				

#### V. Gestión administrativa

A continuación marque con una x (equis) lo que corresponde a su empresa:

48.¿ la empresa cuenta con un plan de desarrollo	(1)	Si	(2)	No
49. dicho plan, ¿está escrito?	(1)	Si	(2)	No
50. ¿Cuenta con organigrama?	(1)	Si	(2)	No
51. ¿Las funciones del personal están definidas por escrito?	(1)	Si	(2)	No
52. ¿Los procedimientos están definidos por escrito?	(1)	Si	(2)	No

V calidad

Conteste lo que se le indica a continuación:

53.¿ cuenta con algún tipo de certificación o la empresa ha recibido algún premio	(1)___ Si	(2)___ No
54. si su respuesta es afirmativa, ¿Qué institución la otorgó?		
55. ¿Utiliza algún tipo de políticas de tratamiento de residuos?	1. ___ Para contaminantes. 2. ___ Para no contaminantes. 3. ___ Ninguno. 4. ___ No aplica. 5. ___	
56. ¿Utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?	(1)___ Si	(2)___ No
57. En caso afirmativo, ¿Cuál?		

#### V. Recursos humanos

Señale con una x (equis) en qué medida demanda usted los siguientes temas de capacitación

1. no necesario	2. poco necesario	3. necesario	4. muy necesario	5. prioritario
-----------------	-------------------	--------------	------------------	----------------

58. producción	1	2	3	4	5
59. Seguridad e higiene	1	2	3	4	5
60. Manejo, mantenimiento, reparación de equipo y maquinaria.	1	2	3	4	5
61. Contabilidad	1	2	3	4	5
62. Comercialización, promoción, publicidad y ventas	1	2	3	4	5

63. Aspectos fiscales	1	2	3	4	5
64. Idiomas	1	2	3	4	5
65. Comercio exterior	1	2	3	4	5
66. Finanzas	1	2	3	4	5
67. Contaminación y medio ambiente	1	2	3	4	5
68. Administración / aspectos de organización	1	2	3	4	5
69. Servicios al cliente	1	2	3	4	5
70. Recursos humanos	1	2	3	4	5
71. Otro ¿Cuál?	1	2	3	4	5

Señala con una x (equis) en qué medida la empresa lleva a cabo las siguientes prácticas de recursos humanos, calificando cada uno con la siguiente escala:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

72. Reclutamiento y selección	1	2	3	4	5
73. Capacitación	1	2	3	4	5
74. Promoción del personal (accesos)	1	2	3	4	5
75. Programas de sueldos y salarios	1	2	3	4	5
76. Plan de incentivos	1	2	3	4	5
77. Programa de seguridad y prevención de riesgos	1	2	3	4	5

### VI. Tecnología de información y comunicación

Indique con una x (equis) con qué frecuencia utiliza las siguientes tecnologías, con base en la siguiente escala:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

78. Línea telefónica básica	1	2	3	4	5
79. Fax	1	2	3	4	5
80. Líneas de Internet	1	2	3	4	5
81. Correo electrónico (e-mail)	1	2	3	4	5
82. Mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores por internet	1	2	3	4	5
83. Video conferencia	1	2	3	4	5
84. Página web	1	2	3	4	5
85. ¿Qué proporción del personal directivo y de oficina maneja habitualmente equipos de computo?	(1) ___ Nadie (2) ___ Menos de la mitad (3) ___ La mitad de los trabajadores (4) ___ Más de la mitad (5) ___ Todos.				

### VII. Mercadotecnia

Marque con una x (equis) la respuesta que corresponda a las prácticas de mercadotecnia que se realizan en su empresa:

86. ¿Cuál es el mercado a que se ofrece su producto/servicio?	(1)___ Regional. (2)___ Nacional (3)___ Extranjero (4) Nacional y extranjero
87. ¿Su empresa realiza investigación de mercado?	(1)___ Si (2)___ No
88. en caso afirmativo, señale el tipo de investigación:	(1)___ Orientado al cliente (2)___ orientada al producto (3) por segmentación de mercados (4) Análisis de la competencia
89. ¿Cuáles son sus estrategias de venta?	(1)___ Personal/directa (2)___ Dirigida (3)___ Vía telefónica (tele marketing) (4)___ Ventas consultiva ___ Publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.

	(5) <u>    </u> Licitaciones
90. Sus metas de ventas actualmente se logran en un:	(1) <u>    </u> 90-100% (2) <u>    </u> 70-89% (3) <u>    </u> 80-79% (4) <u>    </u> menos del 60%
91. en los últimos dos años, la empresa ha innovado en :	(1) <u>    </u> el producto final (2) <u>    </u> El proceso de producción (3) <u>    </u> El logotipo del producto / servicio. (4) <u>    </u> La organización (5) <u>    </u> Otra, ¿Cuál?
92. ¿Tiene su marca registrada?	(1) <u>    </u> Si      (2) <u>    </u> No
93. ¿Realiza estudios de imagen?	(1) <u>    </u> Si      (2) <u>    </u> No
94. ¿Cuáles son las estrategias para fijar precios?	(1) <u>    </u> De acuerdo a la competencia (2) <u>    </u> De acuerdo al costo del producto (3) <u>    </u> De acuerdo a lo que pide el cliente (4) <u>    </u> Otra, ¿Cuál?
95. La empresa exporta	(1) <u>    </u> Si      (2) <u>    </u> No
96. En caso de exportar, ¿a qué país(es)?	

UQROO.SISBI.CEDOC

## ANEXO 2

**Group Statistics**

	Sexo del propietario principal	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Clasificación numero trabajadores	femenino	60	1.08	.279	.036
	Masculino	70	1.21	.562	.067
Tipo de empresario	femenino	60	1.68	.469	.061
	Masculino	70	1.56	.528	.063
Estructura Jurídica	femenino	60	1.28	.691	.089
	Masculino	70	1.49	.928	.111
Número de Empleados	femenino	60	3.47	4.184	.540
	Masculino	70	5.30	7.933	.948
Tipos de Ventas	femenino	60	1.10	.354	.046
	Masculino	70	1.16	.367	.044
Sector que pertenece el negocio	femenino	60	3.52	1.033	.133
	Masculino	70	3.40	.984	.118
Principal actividad del negocio	femenino	60	4.48	4.094	.529
	Masculino	70	5.34	4.347	.520
Edad del propietario principal	femenino	60	42.83	14.359	1.854
	Masculino	70	42.57	16.092	1.923
¿Había iniciado o fue propietario de otro negocio antes?	femenino	60	1.67	.475	.061
	Masculino	70	1.67	.503	.060
En caso afirmativo, ¿Cuántos negocios ha tenido además del actual?	femenino	60	.58	1.239	.160
	Masculino	70	.50	.974	.116
En caso afirmativo ¿Aun operan?	femenino	60	.52	.833	.108
	Masculino	70	.57	1.174	.140
En caso de haber cerrado, indique la razón	femenino	60	.00	.000	.000
	Masculino	70	.01	.120	.014
Número de años que lleva el	femenino	60	8.77	8.960	1.157

propietario en este tipo de negocios	Masculino	70	10.69	8.775	1.049
Favor de marcar una de las siguientes opciones en relación con el propietario	femenino	60	1.48	.813	.105
	Masculino	70	1.27	.658	.079
En caso de haber heredado el negocio, indique en que generación se encuentra	femenino	60	.17	.642	.083
	Masculino	70	.09	.282	.034
Señale el origen del capital del Negocio	femenino	60	1.00	.319	.041
	Masculino	70	.94	.234	.028
El capital de su inversión es	femenino	60	.87	.430	.056
	Masculino	70	1.00	.341	.041
Número de socios del Negocio	femenino	60	.40	1.028	.133
	Masculino	70	.47	1.059	.127
¿El propietario participa en las operaciones diarias del negocio?	femenino	60	1.07	.312	.040
	Masculino	70	1.07	.310	.037
Del total de socios, ¿cuántos participan?	femenino	60	1.40	1.669	.216
	Masculino	70	1.37	1.695	.203
¿Existe algún acta constitutiva que especifique las responsabilidades de los socios?	femenino	60	1.40	.867	.112
	Masculino	70	1.27	.900	.108
¿Existe relación familiar entre los propietarios o gerentes?	femenino	60	1.00	.664	.086
	Masculino	70	1.16	.845	.101
Señale en que área tiene más experiencia el propietario	femenino	60	2.22	2.256	.291
	Masculino	70	2.09	2.145	.256
Señale el grado de escolaridad del propietario	femenino	60	3.72	1.678	.217
	Masculino	70	4.11	1.620	.194
Señale el área de estudio del propietario (si es aplicable)	femenino	60	2.95	3.730	.482
	Masculino	70	2.93	3.389	.405
¿Se cuenta con un sistema de información contable?	femenino	60	1.30	.497	.064
	Masculino	70	1.41	.825	.099

¿Se cuenta con un sistema de información de costos?	femenino	60	1.45	.565		.073
	Masculino	70	1.40	.493		.059
¿Se cuenta con un sistema de control de inventarios?	femenino	60	1.40	.558		.072
	Masculino	70	1.31	.468		.056
¿Se realizan presupuestos de ingresos y de gastos?	femenino	60	1.27	.548		.071
	Masculino	70	1.20	.403		.048
En caso afirmativo ¿Con que frecuencia se realizan?	femenino	60	1.70		1.619	.209
	Masculino	70	1.89		1.556	.186
¿Toma decisiones con base a un análisis de los ingresos y egresos?	femenino	60	1.20	.443		.057
	Masculino	70	1.26	.736		.088
¿Determina usted si tiene excedentes o faltantes de efectivo?	femenino	60	1.32	.504		.065
	Masculino	70	1.14	.352		.042
¿Se toma decisiones en base a la información financiera?	femenino	60	1.28	.454		.059
	Masculino	70	1.16	.404		.048
¿Se cuenta con un profesional contable en su empresa?	femenino	60	1.30	.462		.060
	Masculino	70	1.40	.493		.059
El profesional contable es:	femenino	60	1.67	.705		.091
	Masculino	70	1.56	.694		.083
¿Se realizan proyecciones financieras antes de tomar decisiones de inversión a largo plazo?	femenino	60	1.70	.530		.068
	Masculino	70	1.61	.572		.068
¿Ha obtenido financiamiento de alguna institución financiera?	femenino	60	1.73	.482		.062
	Masculino	70	1.77	.516		.062
¿Quién le prestó?	femenino	60	.00	.000 <sup>a</sup>		.000
	Masculino	70	.00	.000 <sup>a</sup>		.000
¿En qué año?	femenino	60	434.03		832.253	107.443
	Masculino	70	229.13		642.473	76.790
¿Cuál fue el destino del financiamiento?	femenino	60	.38		1.027	.133
	Masculino	70	.37		1.169	.140

utilidades o ganancias	femenino	60	2.85	.481	.062
	Masculino	70	2.63	.887	.106
ventas	femenino	60	2.92	.530	.068
	Masculino	70	2.77	.920	.110
número de empleados	femenino	60	1.65	.777	.100
	Masculino	70	2.09	.989	.118
utilidades	femenino	60	2.78	.783	.101
	Masculino	70	2.56	.942	.113
Número de clientes	femenino	60	2.80	.819	.106
	Masculino	70	2.77	.951	.114
Inversión en maquinaria y Equipo	femenino	60	1.98	1.112	.144
	Masculino	70	1.84	1.030	.123
¿La empresa cuenta con un Plan de Desarrollo?	femenino	60	1.85	.685	.088
	Masculino	70	1.74	.440	.053
¿Dicho plan está escrito?	femenino	60	1.80	.576	.074
	Masculino	70	1.74	.557	.067
¿Cuenta con Organigrama?	femenino	60	1.90	.354	.046
	Masculino	70	1.74	.502	.060
¿Las funciones del personal están definidas por escrito?	femenino	60	1.97	.367	.047
	Masculino	70	1.74	.530	.063
¿Los procedimientos están definidos por escrito?	femenino	60	1.93	.252	.032
	Masculino	70	1.74	.530	.063
¿Cuenta con algún tipo de certificación o la empresa ha recibido un premio?	femenino	60	1.87	.389	.050
	Masculino	70	1.86	.427	.051
Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué institución lo otorgó?	femenino	60	.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	Masculino	70	.00	.000 <sup>a</sup>	.000
¿Utiliza algún tipo de políticas de tratamiento de residuos?	femenino	60	3.48	.770	.099
	Masculino	70	3.44	.845	.101
¿Utiliza alguna técnica de mejora de calidad y productividad?	femenino	60	1.85	.360	.046
	Masculino	70	1.81	.427	.051



En caso afirmativo ¿Cuál?	femenino	60	.03	.258	.033
	Masculino	70	.04	.359	.043
producción	femenino	60	2.23	1.240	.160
	Masculino	70	2.27	1.434	.171
Seguridad e higiene	femenino	60	2.68	1.214	.157
	Masculino	70	2.51	1.018	.122
Manejo, mantenimiento, reparación de equipos y maquinaria	femenino	60	2.53	1.346	.174
	Masculino	70	2.39	1.277	.153
contabilidad	femenino	60	2.98	1.269	.164
	Masculino	70	3.14	1.322	.158
Comercialización, promoción,	femenino	60	2.88	1.277	.165
	Masculino	70	3.09	1.271	.152
aspectos fiscales	femenino	60	2.83	1.368	.177
	Masculino	70	3.00	1.668	.199
Idiomas	femenino	60	1.67	1.115	.144
	Masculino	70	1.39	.728	.087
Comercio exterior	femenino	60	1.37	.712	.092
	Masculino	70	1.40	.788	.094
Finanzas	femenino	60	2.55	1.227	.158
	Masculino	70	2.67	1.248	.149
Contaminación y medio ambiente	femenino	60	1.83	1.137	.147
	Masculino	70	1.96	1.160	.139
Administración/Aspectos de organización	femenino	60	2.55	1.395	.180
	Masculino	70	2.66	1.328	.159
Servicio al cliente	femenino	60	3.57	1.382	.178
	Masculino	70	3.64	1.286	.154
Recursos Humanos	femenino	60	2.43	1.370	.177
	Masculino	70	2.43	1.399	.167
¿Cuál?	femenino	60	.05	.287	.037
	Masculino	70	.06	.234	.028
Reclutamiento y selección	femenino	60	1.90	1.160	.150

	Masculino	70	2.33	1.411	.169
capacitación	femenino	60	2.03	1.221	.158
	Masculino	70	2.36	1.384	.165
promoción del personal	femenino	60	1.62	.940	.121
	Masculino	70	1.97	1.296	.155
promoción de sueldos	femenino	60	1.78	1.180	.152
	Masculino	70	2.21	2.042	.244
plan de incentivos	femenino	60	1.77	1.140	.147
	Masculino	70	2.13	1.403	.168
programa de seguridad y prevención riesgos	femenino	60	1.88	1.250	.161
	Masculino	70	1.99	1.399	.167
Línea telefónica básica	femenino	60	2.78	1.748	.226
	Masculino	70	3.04	1.829	.219
fax	femenino	60	1.68	1.321	.171
	Masculino	70	2.19	1.713	.205
internet	femenino	60	1.80	1.436	.185
	Masculino	70	2.03	1.677	.200
correo electrónico	femenino	60	1.77	1.466	.189
	Masculino	70	2.07	1.636	.196
mantenimiento de relaciones con clientes y prov. por internet	femenino	59	1.66	1.397	.182
	Masculino	70	1.93	1.526	.182
videoconferencia	femenino	60	1.22	.846	.109
	Masculino	70	1.29	.837	.100
página web	femenino	60	1.32	.930	.120
	Masculino	70	1.60	1.334	.159
¿Qué proporción del personal directivo y oficina maneja?	femenino	60	1.67	1.336	.172
	Masculino	70	1.96	1.574	.188
¿su empresa realiza investigación de mercados	femenino	60	1.82	.537	.069
	Masculino	70	1.74	.502	.060
En caso afirmativo, señale el tipo de investigación	femenino	60	.32	.854	.110
	Masculino	70	.47	.974	.116

¿Cuáles son las estrategias de ventas?	femenino	60	1.15	.685		.088
	Masculino	70	1.26	.811		.097
sus metas de venta anualmente se logran en un	femenino	60	2.48		1.112	.144
	Masculino	70	2.36	.979		.117
en los últimos 2 años la empresa ha innovado en	femenino	60	1.78		1.860	.240
	Masculino	70	1.63		1.859	.222
¿Tiene su marca registrada?	femenino	60	1.72	.555		.072
	Masculino	70	1.61	.621		.074
¿Realiza estudios de imagen?	femenino	60	1.85	.481		.062
	Masculino	70	1.73	.635		.076
¿Cuáles son las estrategias para fijar precios?	femenino	60	1.77	.673		.087
	Masculino	70	1.80	.714		.085
La empresa exporta	femenino	60	1.90	.399		.052
	Masculino	70	1.93	.310		.037
En caso de exportar, a qué país(es)	femenino	60	.00	.000 <sup>a</sup>		.000
	Masculino	70	.00	.000 <sup>a</sup>		.000

A. t cannot be computed because the standard deviations of both groups are 0.