



7°Edición

Maestría en Economía y Desarrollo Industrial

Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

***"Pequeñas y Medianas Empresas dinámicas en Colombia:
comprendiendo los factores que explican su
comportamiento y desempeño. Casos de estudio para
Bogotá y Cali"***

Estudiante: PAOLA ANDREA ÁLVAREZ MARTÍNEZ

Director de Tesis: DR. HUGO KANTIS

Codirectora Nacional de Tesis: DRA. MÓNICA FRANCO

Fecha de Defensa: 6/5/2013

Jurado:

Dr. Alfredo Reborí

Lic. Javier González

Ing. Héctor Formento

2008-2009



FORMULARIO “E”
TESIS DE POSGRADO

Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis: (resaltar la opción elegida)

- a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.
- b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:**
- c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.

a. Título completo del trabajo de Tesis:

“Pequeñas y Medianas Empresas dinámicas en Colombia: comprendiendo los factores que explican su comportamiento y desempeño. Casos de estudio para Bogotá y Cali.”

b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor):
Álvarez Martínez, Paola Andrea

c. E-mail del autor: paola.alvarez82@gmail.com

d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado):

“Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en la PyME.”

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos):

Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Mar del Plata.

- f. Para recibir el título de (consignar completo):
"Magister en Economía y Desarrollo Industrial. Mención en la Pequeña y Mediana Empresa."
- a) Grado académico que se obtiene: Magíster
- b) Nombre del grado académico:
"Economía y Desarrollo Industrial con mención en la Pequeña y Mediana Empresa."
- g. Fecha de la defensa: 06 /05/ 2013
día mes año
- h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres):
Franco, Mónica; Codirector Nacional
Kantis, Hugo; Director
- i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres):
Loaiza Quintero, Luis Alfredo; Asesor metodología cualitativa.
- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis:
Universidad Icesi. Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial.
Universidad Nacional de General Sarmiento. Instituto de Industria.
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.):
117 páginas; cuerpo del documento de tesis
Carpeta con anexo 2, con 8 casos de estudio en versión extensa
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis:
Casos de estudio en las ciudades de Bogotá y Cali –Colombia-.
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves):
PyME (Pequeña y Mediana Empresa); Empresas Dinámicas; Dinamismo; Gacelas; Factores Exógenos; Factores Endógenos; Rápido Crecimiento; Teoría de Recursos y Capacidades; Teoría Institucionalista; Crecimiento PyME (Pequeña y Mediana Empresa).
- n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):
La presente investigación ha tenido como objetivo identificar a través de un análisis exploratorio de tipo cualitativo, los factores que influyen en el dinamismo de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en Colombia. Para este fin, se trabajó sobre las propuestas de la Teoría de recursos y capacidades y la Teoría institucional. Marco teórico que después se contrasta con la presentación de 8 casos de estudio, divididos entre las ciudades de Bogotá y Cali, mostrando en cada una primero dos PYMES dinámicas y luego dos no dinámicas. Como resultados más concluyentes se encuentran que las empresas dinámicas cuentan con estilos de gerencia más avanzados, con rutinas y capacidades más afianzadas, los cuales en sus inicios fueron diseñados de manera intuitiva. Otros factores decisivos en el dinamismo son la conformación del equipo fundador, el equipo de trabajo, la reputación del empresario, las redes empresariales e instituciones informales.

o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, através de uma análise exploratória qualitativa, os fatores que influenciam o dinamismo das PME (Pequenas e Médias Empresas) na Colômbia. Para esse efeito, trabalhamos sobre as propostas da Teoria dos recursos e capacidades e da Teoria institucional. Referencial teórico que é em seguida comparado com a apresentação de 8 casos de estudo divididos entre as cidades de Bogotá e Cali, mostrando em cada um duas primeiras PME dinâmicas e em seguida duas não dinâmicas. Como resultados mais conclusivos se descobre que as empresas dinâmicas contam com estilos de gerenciamento mais avançados e com rotinas e capacidades mais estabelecidas, que em seu início foram concebidos de forma intuitiva. Outros fatores decisivos no dinamismo são a configuração da equipe fundadora, a equipe de trabalho, a reputação do empresário, as redes empresariais e as instituições informais.

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

This research is aimed at identifying the factors that have an impact on the dynamism of SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) in Colombia based on a qualitative exploratory analysis. To this end, work was done on the propositions that arise from the Theory of resources and capabilities and Institutional Theory. This theoretical framework is then contrasted with the presentation of eight case studies of companies in Cali and Bogota, discussing two dynamic SMEs first, and then two non-dynamic SMEs in each of these cities. One of the most compelling findings is that, unlike their non-dynamic counterparts, dynamic companies use more advanced management styles with better established routines and abilities that were originally designed in an intuitive fashion. Other decisive key factors of dynamism include the configuration of the founding team, the work team, the business owner's reputation, business networks, and informal institutions.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

1. CAPÍTULO 1: OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 OBJETO DE ESTUDIO	6
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LAS PYMES COLOMBIANAS	11
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.6 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	13
1.7 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	14
2 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	15
2.1 TEORÍAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	16
2.2 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	21
2.3 TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL	26
2.4 EL DINAMISMO DE LAS PYMES: UNA REVISIÓN TEÓRICA Y EMPÍRICA	30
2.5 PRINCIPALES INVESTIGACIONES EN AMÉRICA LATINA Y ESPECIALMENTE EN COLOMBIA DINAMISMO DE LAS PYMES.	32
3 CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	34
3.1 MÉTODO DE ANÁLISIS UTILIZADO	34
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DE CASOS	35
3.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES Y MEDICIÓN	39
3.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	41
4. CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS ESTUDIOS DE CASOS	44
4.1 DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS DE CALI Y BOGOTÁ	44
4.2 ANÁLISIS CRUZADO DE LOS CASOS	64
4.3 ANÁLISIS DE LOS CASOS DE LAS EMPRESAS DINÁMICAS	87
5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	92
5.1 CONCLUSIONES	92
5.2 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	93
BIBLIOGRAFÍA	96

CAPÍTULO 1: OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Objeto de Estudio

Desde los años 70 el rol de las Pequeñas y Medianas Empresas –PYMES- ha venido cobrando cada vez mayor importancia, las cifras de diferentes países corroboran que las PYMES juegan un papel muy importante dentro del desarrollo económico de estos. Así, actualmente encontramos que las PYMES representan, en la mayoría de los países el 90%. En la Unión Europea y en los Estados Unidos representan 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo. En América Latina, estudios empíricos estiman que éstas contribuyen entre 35% y 40% a la generación de empleo en la región, 33% del PIB y 25% de la inversión (SELA, 2009; citado en Pavón, 2010).

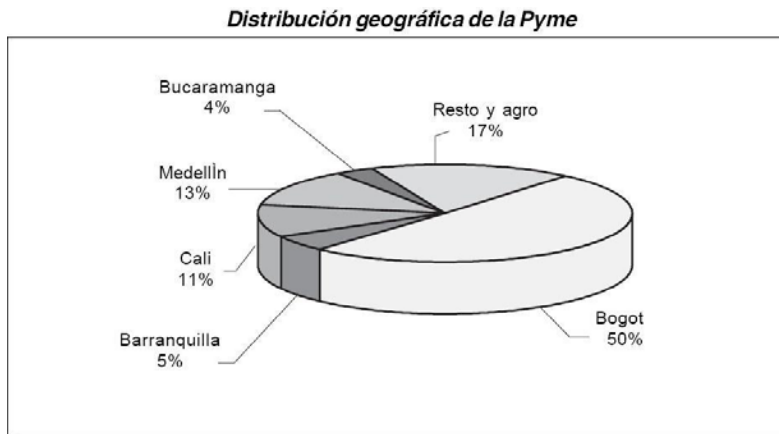
La creación de empresas es un proceso considerado como un elemento de alta importancia ya que se constituye en fuente de crecimiento y rejuvenecimiento constante de una economía Rábago y Moyano (2002), sin embargo, se debe tener en cuenta que no solo la creación de empresas es importante para la economía, además, se debe velar porque las mismas perduren en los mercados de manera activa. La evidencia internacional sostiene que sólo una limitada porción de las empresas nacidas en un año logra sobrevivir y convertirse en empresas sostenibles, representando sin embargo una porción importante de los nuevos puestos de trabajo que se generan anualmente en la economía (Birch, 1987; Storey, 1994). Estas empresas por su dinamismo reciben nombres tales como *gacelas*, *empresas de rápido crecimiento* o *nuevas empresas dinámicas* (Almus, 2002; Autio, 2005; Brüderl y Preisendörfer, 2000; Davidsson y Henrekson, 2002; Kantis et. al., 2002 y 2004).

En línea con lo anterior, se evidencia cómo en los últimos años se ha despertado un gran interés por conocer cuáles son los móviles y características de la del proceso empresarial. Desde los gobiernos así como desde las mismas empresas se han preocupado porque estas desarrollen habilidades y fortalezas para ser competitivas en los mercados nacionales e internacionales. Y se evite los altos niveles de mortalidad en los primeros años de actividad.

En medio de ese interés globalizado, surge la siguiente inquietud para esta investigación: ¿cuáles son las principales características que tienen las PYMES dinámicas, cómo repercute el entorno en su desempeño y en qué medida contribuyen a la construcción del tejido PYME y su dinamismo económico?. Con el ánimo de acotar la inquietud, se decide focalizarse en empresas colombianas domiciliadas en las ciudades de Bogotá y Cali.

Bogotá está ubicada en el departamento de Cundinamarca y es considerada como Distrito Capital, y Cali se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca siendo su capital. Estas ciudades cuentan con 7.4 y 2.4 millones de habitantes respectivamente. Por su lado, Rodríguez (2003) en su investigación para Fundes muestra que del total de las PYMES en Colombia el 50% están en Bogotá y el 11% en Cali (ver Gráfico 1).

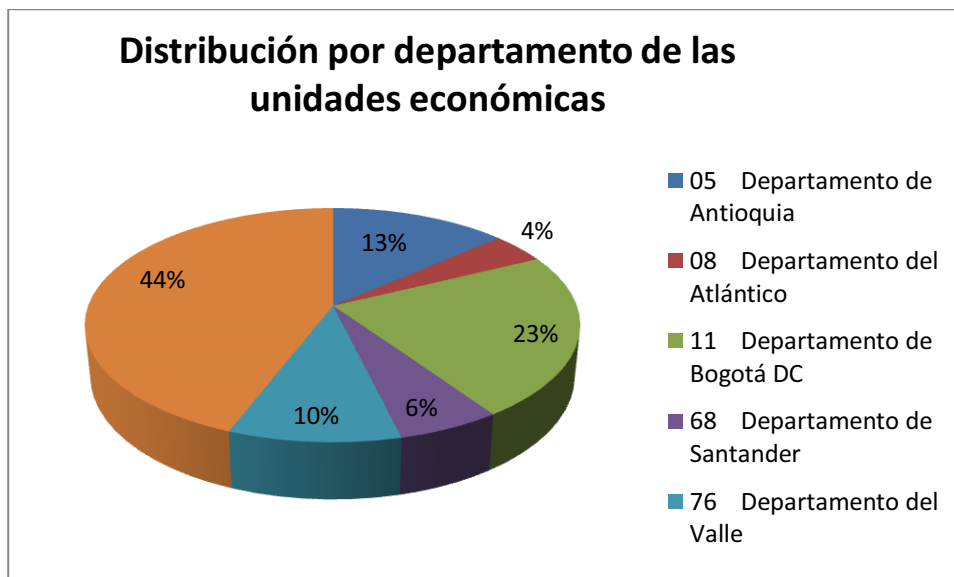
Gráfico1.



Fuente: Fundes-Colombia, 2003

Es importante destacar, además, que las ciudades de Bogotá y Cali albergan el 23% y el 10% de las empresas colombianas¹, respectivamente, porcentajes que incluyen todas las unidades económicas PYMES y grandes (Gráfico 2)-.

Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia con datos Censo, Dane (2005).

¹ Censo 2005 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-

Anzola y Farías (2011) mencionan, en su recuento sobre el emprendimiento en América Latina, que la creación de nuevos negocios en Colombia está orientada hacia los mercados internos (78%) con bajos niveles de innovación. Únicamente una proporción pequeña (4,7%) de las nuevas empresas son creadas para vender nuevos productos y servicios u operar en el mediano o alto sector tecnológico. A pesar de este escenario los colombianos son altamente optimistas acerca de las posibilidades para comenzar nuevos negocios.

1.2 Justificación de la Investigación

Las PYMES son consideradas de gran importancia para la economía colombiana ya que en conjunto con las micro empresas representan el 97% de las empresas del país y generan el 63% del empleo industrial, aportan el 37% al PIB, además de producir casi el 30% de las exportaciones no tradicionales, constituyen el 49% del total de los agentes exportadores².

Colombia ha mostrado señales de reactivación económica en los últimos años, tales como el mantenimiento de la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) a pesar de algunos recesos ocasionados por la crisis mundial; la disminución de la tasa de desempleo a niveles de un dígito; y la disminución del índice de pobreza. Sin embargo, aún el 17.1% de la población vive con menos de US\$1 al día^{3,4,5}. Así pues, pese a los avances en la materia, la disminución de la pobreza se mantiene como uno de los principales retos del país, y es necesario continuar en la búsqueda del desarrollo y del crecimiento económico. Y es por esto que se debe considerar como un asunto prioritario el desarrollo de la PYME con tendencias de crecimiento y sostenibilidad, pues como se mencionó anteriormente el sector empresarial presenta un importante impacto en el desarrollo económico y social del país.

Respondiendo al nivel de importancia con el que se ha identificado este subgrupo económico, el gobierno ha puesto mayor atención para impulsarlo tomando medidas y generando el siguiente marco legal e institucional:

Encontramos que de acuerdo con la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la Política de Emprendimiento en Colombia tiene cinco

² Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en el 2005, para consultar:
<https://www.mincomercio.gov.co/>

³ trabajo informal al 32,5% Información DANE, citada en noticia Caracol, para consultar:
<http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=1378377>

⁴ Información DANE, para consultar: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/#twoj_fragment1-3

⁵ Información suministrada por el Banco Mundial. Para consultar:
www.bancomundial.org/regiones.html.

objetivos estratégicos encaminados a: 1) Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial. 2) Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación. 3) Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia. 4) Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha. 5) Promover emprendimientos que incorporan ciencia, tecnología e innovación.

De esta manera tanto el Estado como sus entidades deben: Promover la alianza público-privada en la academia; facilitar condiciones para el emprendimiento; desarrollar la dimensión local del emprendimiento; en este orden, y de acuerdo con el Ministerio de Comercio, actor responsable de la Política Nacional de Emprendimiento, dicho proceso implica cinco estrategias con sus respectivas acciones: A) Iniciación formal de la iniciativa empresarial: Simplificación de trámites, reducción de costos, difusión de información y control de informalidad. B) Financiación: Capital semilla, capital de riesgo (privado), redes inversionistas, bancas de oportunidades, y fondo Nacional de Garantías. C) Articulación entre: Red Nacional y redes regionales de emprendimiento, comisiones regionales de competitividad, y coordinación con actores como grandes empresas y fundaciones. D) Soporte no financiero: Capacitación, asesoría y fomento a la cultura de emprendimiento, fomento a incubadoras de empresas y unidades de emprendimiento. E) Promoción y fomento a procesos de creación e iniciativas: empresariales basadas en ciencia, tecnología e innovación.

Ahora puntualizando en las leyes, encontramos que la Política de Emprendimiento Nacional se rige bajo la siguiente normatividad:

- La Ley 344 de 1996: Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Ley 789 de 2002. Artículo 40: creación del Fondo Emprender.
- Ley 1014 de 2006: de fomento a la cultura del emprendimiento.
- Decreto 1192 de 2009: Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento de la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 4463 de 2006: por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.
- Decreto 2175 de 2007: por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas.

- Decreto 525 de 2009: por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.
- Ley 1429 de 2010: por la cual se dictan normas para la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Las diferentes leyes que existen en Colombia de apoyo a las PYMES, muestran los intentos gubernamentales para promover su generación, esta investigación va mas allá de esa etapa de la PYME en la cual se genera, esta investigación propende identificar los procesos de las empresas para un desempeño dinámico, y que este trabajo junto con otros apoyen el proceso de los hacedores de política.

Es así, como entendemos en esta investigación como empresa dinámica como aquella que muestra un crecimiento anual promedio en ventas del 25% en los últimos cinco años, o Incremento de la plantilla de personal en un mínimo de 15 empleados durante su existencia.

El estudio realizado por Kantis y Angelelli (2004), analiza las empresas que han mostrado cierto grado de dinamismo, y compara información sobre la creación de empresas dinámicas de América Latina y el este de Asia, Italia y España. Los resultados de este estudio muestran que las firmas de los países asiáticos experimentan un ritmo de crecimiento mucho mayor. Adjudican estas diferencias a aspectos culturales, motivacionales, de comportamiento y de adquisición de capacidades. Además, explica que la diferencia en el desempeño de las empresas creadas tiene relación con las características del proyecto empresarial, con el tipo de oportunidad de negocio que explotan y los clientes que generan.

En lo concerniente a empresas dinámicas en Colombia existen algunos estudios preliminares, como lo es el estudio de 10 casos presentados por Hernández, Peña, Velásquez (2005), en el cual hacen una caracterización de empresas bogotanas, en el sector de servicios, sin embargo aun hace falta más investigación sobre el tema para comprender de manera integral el fenómeno de las empresas dinámicas.

En este contexto la presente investigación aportará al conocimiento de los factores que determinan el crecimiento dinámico de las PYMES.

Finalmente se justifica metodológicamente esta investigación bajo los planteamientos de estudio de caso dado que esta permite como lo menciona Yin (1989), realizar una investigación empírica que analiza un fenómeno

contemporáneo dentro de un contexto real, respondiendo específicamente a las preguntas “¿qué?”, “¿cómo?” o “¿por qué?”, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en el que es necesario usar diversas fuentes de evidencia.

1.3 Algunas consideraciones acerca de las PYMES Colombianas

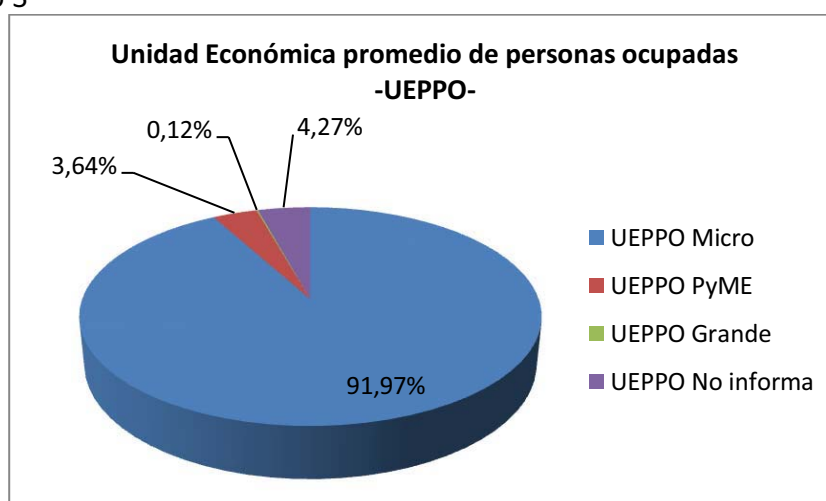
Las PYMES en Colombia son definidas⁶, en la siguiente escala por número de empleados ó por monto de activos:

Tamaño	Personal	Activos Totales
Microempresa	No superior a 10 trabajadores.	Inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50 trabajadores.	Entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Mediana	Entre 51 y 200 trabajadores.	Entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: ley 590 /2000 reforma 905/2004

En cuanto a la participación en el total de empresas colombianas, las microempresas constituyen el 91,97%, el 3,64% de las unidades económicas son PYMES y un 0,12% son empresas Grandes, son las que tienen más de 201 empleados (Gráfico 3), con esto confirma lo que se mencionó anteriormente sobre la relevancia Micro, Pequeñas y Medianas Empresa -MiPYME- en la economía Colombiana.

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia con datos Censo DANE, 2005.

⁶ En la Ley 590 del año 2000 (Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa) modificada por la ley 905 de 2004.

Según Rodríguez (2003) el 87% de las PYMES en Colombia tienen 6 o más años de haber sido creadas. La gran mayoría de estas nacen como microempresas y requieren consolidación para ir aumentando su tamaño. La distribución de estas empresas por edad es la siguiente: el 11% tiene menos de 6 años de antigüedad y se encuentran en proceso de formación; el mayor grupo corresponde al 36% donde se concentran entre los 6 y 15 años de haber sido creadas y en proceso de consolidación; el 22% de las PYMES se encuentran en un grado de madurez; el 29% dentro de las tradicionales con más de 22 años.

En la Tabla 1 se observa la distribución de las empresas por sector. Así, las microempresas se dedican en un 56,4% al sector de comercio, en un 32,6% al de servicios y en un 11% al industrial; mientras que en la medida que aumenta el tamaño de la empresa el enfoque al sector cambia, vemos que las PYMES se focalizan en un 55,4% en el sector de servicios, un 25,3% y un 19,3% en los sectores de Comercio e Industria respectivamente. Similar comportamiento al de las empresas grandes las cuales tienen un 54.6% en el sector servicios, pero su segundo nicho más representativo es el sector Industria con un 26,9% y un 18,5% en el de Comercio.

Tabla 1 Distribución por sector de las unidades económicas en Colombia

Áreas y códigos CIIU ² TOTALES	Unidades económicas por promedio de personas ocupadas			
	Micro	PYMES	Grandes	No informa
INDUSTRIA	11,0%	19,3%	26,9%	12,4%
COMERCIO	56,4%	25,3%	18,5%	17,2%
SERVICIOS	32,6%	55,4%	54,6%	70,3%

Fuente: Elaboración propia con datos Censo DANE, 2005

1.4 Preguntas de Investigación

En esta tesis se busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las principales características de las PYMES dinámicas en Colombia?
- ¿Cuáles son los factores endógenos y exógenos a la empresa que inciden sobre el fenómeno del crecimiento dinámico de ésta?
- ¿Cuál es el comportamiento de los Recursos y Capacidades en las PYMES estudiadas frente a sus condiciones de dinamismo?

1.5 Objetivos de la Investigación

Considerando los cuestionamientos anteriormente, podemos plantear como objetivo principal:

Objetivo principal

Identificar y analizar los factores que determinan el dinamismo de las PYMES en Colombia. A través de un trabajo de campo exploratorio con el fin de analizar distintos casos de empresas dinámicas y no dinámicas, intentando describir los aspectos que caracterizan a estas empresas.

Objetivos Específicos

- Identificar y analizar los factores endógenos en términos de recursos y capacidades que determinan el dinamismo de las PYMES en Colombia.
- Identificar y analizar los factores exógenos en términos de instituciones formales e informales que impactan el dinamismo de las PYMES en Colombia.

1.6 Marco teórico de referencia

Como mencionamos antes el rol que juegan las PYMES es realmente significativo en la economía Colombiana, y como lo muestran algunos autores, también para los países desarrollados donde generan altas tasas de empleo y contribuyen al desarrollo económico (Birch, 1979, Storey, 1994, Veciana, 2005). Hopkins (1997) resalta que la mayoría de las firmas no crecen, a excepción de las gacelas, las cuales corresponden sólo al 3% de las PYMES.

Este panorama ha despertado el interés académico, empresarial y gubernamental, enfocado en comprender cómo y por qué se da o no el crecimiento en las PYMES.

La revisión de la literatura muestra poco consenso (Delmar, 1997, Delmar y Davidsson, 1998) y una gran fragmentación (Wiklund, 1998) sobre el consenso de las razones del crecimiento empresarial. Es así como Barringer, Jones y Neubaum (2005), después de hacer una revisión de la literatura sobre las empresas de rápido crecimiento encuentra una gran cantidad de trabajos enfocados en establecer diferencias entre las empresas de rápido crecimiento y sus homólogos de crecimiento lento. Y difiere de Delmar y Wiklund, mostrando que contrariamente a la creencia previa de que la literatura sobre el crecimiento de la firma es fragmentada o limitada, las implicaciones de su investigación⁷ sugieren que la literatura es bastante amplia y madura. Y se destacan cuatro áreas principales para explicar el rápido crecimiento: las características fundador,

⁷ Barringer, et al. (2005) presenta tabla con ampliación de su argumento.(p. 667)

atributos de la empresa, las prácticas comerciales, y gestión de recursos humanos (HRM).

Aun así, es evidente que en esta temática no existe una única base teórica legitimada y completa que explique las causas y determinantes sobre las causas del crecimiento empresarial (Davidsson, Delmar y Wiklund, 2006, Gilbert et al, 2006; Rabetino, 2005). Ha quedado muy claro en investigaciones anteriores, que el crecimiento de una empresa es un fenómeno multidimensional, hay una gran heterogeneidad en factores relacionados con éste (Delmar et al, 2003).

Dado lo anterior, esta investigación se soporta en diferentes enfoques para determinar los factores que explican el fenómeno de rápido crecimiento en las PYMES, así se considerarán las teorías de capacidades y recursos para valorar los factores internos de la empresa y la teoría económica institucional para ver los factores externos a ésta.

1.7 Estructura de la investigación

Esta investigación presenta en el capítulo 1 la definición del objeto de estudio, la justificación de la investigación, algunas consideraciones sobre las PYMES colombianas, las preguntas de investigación y los objetivos planteados que se buscan alcanzar y el marco teórico de referencia. En el segundo capítulo, se aborda la literatura que soporta la investigación y que permite analizar en los casos cuáles son esos factores endógenos y exógenos que hacen que una empresa crezca de manera dinámica; se presenta la revisión teórica y empírica sobre el dinamismo en las PYMES. El tercer capítulo cubre lo referente a la metodología. En el cuarto los resultados del análisis de los casos se presentan. Y finalmente se cierra el documento de tesis con el capítulo quinto que muestra las conclusiones, limitaciones y los lineamientos para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta investigación de tesis es comprender cuáles son los factores que llevan a una PYME a tener un desempeño dinámico, y el objetivo de este apartado es dar la base teórica para ese análisis. Pero antes de profundizar en lo concerniente al crecimiento de las empresas, el cual veremos que aún es un tema claramente en exploración, es relevante aclarar lo complejo que ha sido el proceso mismo de darle a la firma su carácter relevante, como ente a explorar, y no solo el clásico enfoque de considerarla una “caja negra” guiada por un “piloto automático”, la cual genera outputs de determinada cantidad de inputs y no más (Ashby, 1956 en Kantis, 2003, p. 11).

Para este fin es primordial los fundamentos de la postura evolucionista, presenta un análisis más realista de las condiciones del funcionamiento de una economía (de los mercados y de los agentes que en ellos participan), lo hace desde una teorización apreciativa con un modelo dinámico y no desde la tradicional teoría formal (con alta modelación matemática) y estática que se termina distanciando de lo empírico.

Los Evolucionistas no comparten la idea de una firma representativa, dado que reconocen las diferencias entre las empresas, las cuales se enfrentan a panoramas diversos en los que hay información imperfecta y existe la incertidumbre, lo cual da a los agentes económicos una racionalidad acotada a la hora de la toma de decisiones. De esta manera, se presenta heterogeneidad entre agentes, irreversibilidad de sus decisiones y dependencia de la trayectoria pasada de los procesos (*path dependent process*), condicionado por el proceso de aprendizaje y acumulación de experiencias, la aparición de innovación e interacciones colectivas como mecanismo de selección (Hogdson, 2007; Katz, 2008, 1996, 2000; López, 2006; Nelson y Winter, 1982; Yoguel et. al., 2008).

Las diferencias entre las firmas juegan un rol esencial para el desenvolvimiento económico. El elemento clave es focalizarse sobre la dinámica específica de las capacidades de la empresa, teniendo en cuenta tres características que definen el carácter relativamente estable de la misma: su estrategia, entendida como el conjunto de compromisos generales que define y racionaliza los objetivos de la empresa y la forma de alcanzarlos; su estructura, definida por la forma de organización y dirección, cómo se ejecutan las decisiones determinando la estrategia general; y capacidades básicas, dadas por la jerarquía de rutinas organizacionales que definen lo que una empresa es capaz de hacer, sobre todo en relación a la innovación y la ventaja económica que obtenga de ello. Estas capacidades están definidas y limitadas por las habilidades, la experiencia y el conocimiento del personal, la naturaleza de los equipos existentes y los

procedimientos para formar nuevos, el carácter de la decisión de esos procesos, la articulación entre *I+D* (Investigación y Desarrollo), la *producción* y la *comercialización* (Nelson, 1991).

Complementando esta visión, Hodgson (2007, p. 21) profundiza: “las empresas tienen las propiedades de estabilidad y cohesión estructural, que se encarnan en su cultura corporativa, sus normas de comportamiento, sus prácticas rutinizadas y sus relaciones organizadas con el entorno. La empresa no es simplemente un conjunto de individuos, capital y conocimiento codificado que puede fácilmente integrarse y desintegrarse con operaciones en el mercado es una estructura idiosincrásica cuyas relaciones y rutinas generan valor y capacidad, dada solo la combinación existente del entorno en el cual presentan un comportamiento adaptativo, y reflejan un desempeño explorador y creador antes que maximizador”. Es claro entonces que no todas las firmas son similares, y al mismo tiempo ellas difieren en estilo gerencial y en sofisticación, en etapa de desarrollo, y en su desempeño, como lo citan Bracker y Pearson (1986).

Por todo lo anterior, se ve la relevancia de la firma para la economía y aún más su capacidad de crecimiento. Lamentablemente, aunque desde varios enfoques se estudia la firma y sus características, aún no se llega a un planteamiento claro en lo referente al crecimiento.

En los siguientes apartados, mostraremos un recuento sobre diferentes enfoques del crecimiento empresarial.

2.1 Teorías de Crecimiento Empresarial

Haciendo una revisión de la literatura a lo largo del tiempo podemos encontrar cuatro grandes bloques en los cuales se han aportado diferentes miradas al problema. Así:

El primer bloque, más vinculado a la teoría económica neoclásica, incluye los modelos de inspiración marginalista y los estudios que se concentran en la relación entre crecimiento, tamaño y edad de las empresas, frecuentemente agrupados bajo la denominación de modelos sobre la ley de efectos proporcionales conocida como la Ley de Gibrat.

Una segunda corriente se vincula con las teorías de la organización y de la dirección estratégica, que principalmente se focaliza en la relación entre el entorno, la estrategia y el crecimiento.

En tercer lugar, aparecen las teorías relacionadas con el capital humano y el capital relacional, que analiza la relación entre las características del empresario, su equipo y sus redes de contacto.

Finalmente, se incluye un cuarto bloque de trabajos que se focalizan en los determinantes internos del proceso de crecimiento. A continuación, se revisarán los principales aportes de cada una de estas corrientes.

Los modelos de crecimiento basados en la línea neoclásica (enfoques marginalistas) brindan una conceptualización acotada del fenómeno del crecimiento de las empresas. Derivados de las ideas de la microeconomía neoclásica⁸, estos modelos afirman la existencia de una relación negativa entre el tamaño de la empresa y su crecimiento, dependiendo del tipo de estructura de mercado en el cual operan las empresas (competencia perfecta o imperfecta). Otros modelos que indagaron la relación entre el tamaño de la empresa y su crecimiento son los denominados modelos estocásticos, basados en lo que conoce como ley de efectos proporcionales o Ley de Gibrat (1931). Dicha ley afirma que el crecimiento de las empresas es proporcional a su tamaño, y por lo tanto, dicho tamaño influye sobre su crecimiento. De esta manera, el crecimiento aparece como un fenómeno aleatorio. Según Gibrat, el crecimiento de la empresa es el resultado de tres efectos: (a) una tasa constante y común para todo el sector, (b) una tendencia sistemática de la empresa hacia el crecimiento, y (c) un factor de crecimiento aleatorio.

Por su lado Solow (1971), introduce el tiempo al modelo de la teoría neoclásica del crecimiento, este aporte dio un valioso esfuerzo para dotar a la teoría de una dimensión dinámica mediante el supuesto de que la empresa se enfrenta a un problema de maximización intertemporal de su valor presente neto, sigue considerando al crecimiento como un elemento accesorio al cuerpo del modelo. El principal resultado es que la empresa desea alcanzar su tamaño óptimo lo más rápidamente posible, pero la existencia de costos de ajuste hace que dicho proceso no se realice de forma instantánea. En esta línea de planteamiento la diversidad de tamaño que se observa en el mercado es una situación temporal

⁸ El mundo neoclásico explica a través de una ecuación diferencial el crecimiento como el producto *per cápita* dependiente exclusivamente del aumento en el *stock* de capital *per cápita* y éste, a su vez, del incremento poblacional, la tasa de depreciación de los equipos existentes en la economía, la tasa de ahorro y el ritmo (exógeno) de cambio tecnológico. El cambio tecnológico cae “como maná del cielo” y los agentes económicos tienen acceso libre al mismo. La economía alcanza el estado estacionario cuando la inversión cubre exactamente la depreciación del equipo pre-existente y el incremento necesario de equipamiento para dotar de igual cantidad de maquinaria *per cápita* a los nuevos miembros de la fuerza de trabajo. Como vemos, el modelo brinda una explicación sumamente simplificada de que es lo que constituye el crecimiento de una economía, en el que no aparecen instituciones, fallas de mercado, la individualidad de la firma, la incertidumbre, imperfecta información y otras “anomalías” del mundo real. (Katz, 2008, p. 8)

que se debe a que las empresas se encuentran en fases distintas del proceso de ajuste hacia el tamaño óptimo (Olmeda y Pablo, 2000).

Los trabajos en torno a la propuesta de la ley de efectos proporcionados de Gibrat, dieron espacio para uno de los aportes más influyentes de los años '80 que buscaba de alguna manera explicar las discrepancias entre la Ley de Gibrat y los trabajos empíricos, así Jovanovic (1982), presenta un modelo que introduce la idea de selección ruidosa (*noisy selection*). En su modelo, plantea que las empresas empiezan sin conocimiento acerca de su eficacia y conforme pasa el tiempo observan el desempeño de estas en el mercado, poco a poco aprenden acerca de su eficacia, es decir, solo se dan cuenta de su eficiencia cuando ingresan al mercado. La información que reúnen luego se incorpora a su tamaño actual. Como en este modelo las empresas se adaptan instantáneamente a su tamaño deseado, la información transmitida por el tamaño actual es suficiente para predecir la supervivencia de la empresa. A medida que las empresas exitosas crecen, también lo hace su exactitud para predecir su desempeño, hecho por el cual se observaría una menor probabilidad de crecimiento. Como consecuencia de ello, las empresas más grandes y antiguas crecerán a un ritmo menor que las más jóvenes y pequeñas. Además, las condiciones actuales son relevantes porque dadas éstas, pueden generarse las expectativas de cambio en el futuro, y así tomar decisiones sobre la empresa. (Geroski, Mata y Portugal, 2002).

En síntesis, existe una amplia tradición de estudios y modelos que buscan explicar la relación entre el tamaño, la edad y el crecimiento de las empresas. En común, estos modelos tienen una visión agregada del fenómeno, estudiando siempre poblaciones de empresas o sectores determinados. Sin embargo, a pesar de su variedad y amplitud, los resultados de este tipo de estudios aún no son concluyentes, dependiendo del contexto, el lugar y la época (Majumdar, 2004).

La segunda categoría de aportes que se realizaron para entender el fenómeno del crecimiento de las empresas son las teorías de la organización y la dirección estratégica. Durante la década de los '70 y los '80 se escribieron varios modelos que describían el proceso de crecimiento de las empresas a partir de la enumeración de distintas etapas por las cuales atravesaba la empresa. Uno de los principales referentes de este tipo de modelos de Desarrollo Organizacional es Greiner (1972), quien postula un modelo de evolución donde las empresas atraviesan 5 fases⁹, compuestas por etapas de evolución (definidas como períodos

⁹ Esas dimensiones (fases) claves son: 1. Época de la organización (se crece por la creatividad y se vive la crisis del liderazgo); 2. Tamaño de la organización (Crecimiento a través de la dirección, la crisis es por la autonomía); 3. Estadio de evolución (Crecimiento por medio de la delegación, la crisis de esta fase es la de control); 4. Estadio de revolución (Crecimiento a través de la coordinación, crisis "red tape"); y 5. Tasa de crecimiento de la industria (Crecimiento a través de la colaboración, crisis "?" no se sabe por qué se dará).

de crecimiento relativamente estable) y etapas de revolución (definidas como períodos de crisis e incertidumbre). Las variables clave que estos modelos utilizan para determinar las diferentes etapas son la edad y el tamaño de las empresas. Así cada etapa está caracterizada no sólo por ubicarse en algún rango de valores de estas dos variables, sino fundamentalmente por presentar un problema genérico de dirección, una estructura organizacional determinada, un estilo de gestión y un sistema de control y coordinación de las actividades de la empresa. El requisito clave en estos modelos de crecimiento es que la empresa crezca, a partir de una exitosa adaptación al entorno que la rodea, puesto que cada fase se traduce en ciertas fortalezas y experiencias de aprendizaje en la organización que será esencial para el éxito en las fases posteriores.

Sin embargo, a partir de los años '80 estos modelos fueron perdiendo relevancia como explicación a los procesos de crecimiento. Según Storey (1994) estos modelos presentan cuatro limitaciones: a) no todas las empresas pasan por todas las etapas, b) los estilos de dirección suelen estar desfasados respecto a lo que describen los modelos, c) algunas empresas que logran alcanzar algunas etapas no tienen intención de pasar a las siguientes, y d) muchos trabajos asumen que el paso de una etapa a otra estaría impulsado por alguna crisis, aunque esto no pudo ser testeado empíricamente. Adicionalmente, Birley y Westhead (1995) sostienen que el supuesto de crecimiento lineal y determinístico de estos modelos no se verifica en la realidad. Finalmente, estos modelos eran criticados por su excesivo foco en cuestiones endógenas a la firma.

En este contexto, desde fines de los setenta, el debate estratégico pasó a focalizarse en la relación entre la empresa y su entorno, y concretamente en la capacidad de las empresas para poder decidir su estrategia. En palabras de Hitt Michael y Tyler Beverly (1991), el modelo normativo de la decisión estratégica de "hacer" sugiere que los ejecutivos examinan las condiciones del medio ambiente externas y las condiciones internas y de los análisis derivados se decide sobre la estrategia. Una alternativa al punto de vista es la perspectiva de control externo es el de Romanelli y Tushman (1986) quienes argumentan que las decisiones estratégicas son grandemente limitadas por el medio ambiente externo.

Hitt y Tyler (1991) continúan diciendo que la perspectiva de control externo sugiere que el éxito de las decisiones estratégicas está altamente determinado por características del medio ambiente externo. Esta perspectiva ha crecido desde dos teorías disparejas: la teoría de la organización y la teoría económica de la organización industrial. Los primeros investigadores organizacionales establecieron el medio ambiente como una fuente de contingencias críticas. También conocidas como: la "teoría de la contingencia" y la "ecología poblacional".

La primera de ellas, la teoría de la contingencia¹⁰, centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Asume que la adaptación de las empresas al entorno es posible pero depende de varios elementos contingentes que afectan el desempeño, tanto directa como indirectamente. Entre estas variables se destacan: la estructura del sector donde la empresa opera, la tecnología, los recursos controlados por la empresa, la estrategia de la empresa, aspectos económicos – legales y políticos, la estructura de la empresa, sus procesos y sus sistemas internos (Schendel y Hofer, 1979; Porter, 1980, Hall, 1973, Buenos Campos, 1996). Este enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

La segunda de estas corrientes, la “ecología organizacional”, afirma que tanto la supervivencia como el desempeño de las firmas estarán determinados por las características del entorno a través de un proceso de selección (Hannan y Freeman, 1977, 1984; Aldrich, 1979). Este proceso podría funcionar sobre la base de dos hipótesis diferentes: darwiniana o lamarkiana. Según la primera, el entorno seleccionará entre las mejores formas de organización, aquellas mejor adaptadas, mientras que la segunda (lamarkiana) contempla la posibilidad de cierta adaptación de las conductas al entorno. Este segundo enfoque está más vinculado al enfoque evolucionista de la firma, donde sus conductas asumen la forma de rutinas, que conforman la memoria organizacional y que se van ajustando ante las condiciones del entorno en el marco de un proceso iterativo de aprendizaje.

En resumen, el debate entre voluntarismo¹¹ y determinismo¹² ha encontrado evidencias empíricas que soportan tanto uno como otro enfoque. Sin embargo, algunos autores concluyen que las explicaciones internas del crecimiento (centradas en la opción estratégica) y las provenientes de la teoría de la contingencia son más relevantes como explicación del crecimiento que las

¹⁰ La palabra contingencia es definida por Bueno Campos (1996) como toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente, por medio de una relación si (causa)... entonces (efecto).

¹¹ Voluntarismo: capacidad de influir sobre el entorno y configurarlo. la empresa no es caracterizada como un objeto pasivo que debe acomodarse a las tensiones del entorno, sino que por el contrario, se comporta de forma reactiva o proactiva como respuesta a las nuevas circunstancias (Miles, 1980).

¹² Determinismo: Según Astley y Van de Ven (1983), bajo las orientaciones deterministas el comportamiento se caracteriza por estar determinado por restricciones estructurales y ser una reacción a las mismas. Dentro de la literatura de organización de empresas podemos encontrar esta aproximación tanto en los modelos de selección natural como en la perspectiva contingente.

provenientes exclusivamente del entorno (Baum y otros, 2001; Robinson y McDougall, 2001).

Otros enfoques teóricos que nos dan la base de análisis para esta investigación son los de Recursos y Capacidades y la visión Institucional que se abarca en las siguientes secciones.

2.2 Teoría de recursos y capacidades

Como lo menciona Franco (2007), la teoría de Recursos y Capacidades es relativamente joven, sin embargo, sus principios básicos se generan en teorías de la organización. Esta teoría tiene sus fundamentos en investigaciones previas sobre las competencias distintivas (Stinchcombe, 1965), la economía ricardiana (Ricardo 1966), la teoría del crecimiento de la firma (Penrose, 1959), el clásico enfoque sobre los recursos y capacidades de la empresa para la formulación de la estrategia (Andrews, 1971), y la evolución de la teoría de la firma (Barney, 1986; Nelson y Winter 1982).

Uno de los aportes pioneros en esta línea fue la teoría del crecimiento de Penrose (1959). Penrose desarrolla una teoría de crecimiento endógena a la empresa. Según éste enfoque la empresa es un conjunto de recursos productivos, cuya asignación entre usos alternativos viene dada por una decisión directiva en el marco de una unidad administrativa. Así definida, los límites a la expansión de la empresa estarán dados por la capacidad de mantener un grado suficiente de coordinación administrativa y autoridad dentro de la empresa. Así, existirá cierto nivel máximo por encima del cual la capacidad de los empresarios o gerentes para coordinar más actividades dentro de la empresa comienza a presentar rendimientos decrecientes.

El potencial de crecimiento de una empresa (así como los límites a ese proceso) dependerá de lo que Penrose llamó "*subjective*" *productive opportunity*. Este concepto incluye todas aquellas oportunidades de negocios que los emprendedores de la empresa sean capaces de identificar y puedan aprovechar. De esta manera, el planteamiento de Penrose pone a los emprendedores en un rol central del cual dependerá el futuro sendero de crecimiento de la empresa y que consiste en evaluar las condiciones del entorno y las capacidades de la misma para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan. Como consecuencia de ello, el sendero de crecimiento (o los límites) de cada empresa estará dado endógenamente y puede cambiar a partir de una modificación en las condiciones del ambiente, en los recursos y capacidades de la empresa y/o en las percepciones de sus emprendedores. Penrose utiliza el término emprendedor en un sentido funcional, sin diferenciar rigurosamente su rol del de los gerentes, como aquella

persona (o grupo de personas) que ofrecen servicios empresariales dentro de una empresa. La definición de servicios empresariales es amplia e incluye elementos tales como la introducción de nuevos productos, nuevas ideas, cambios en la estructura de la empresa, etc. (De Paula y otros, 2000).

El emprendedor es quien ve y analiza las oportunidades y concluye si se pueden obtener ventajas de las oportunidades productivas. Las habilidades y contactos del empresario son cruciales para detectar recursos y oportunidades. Dicha capacidad se basa en la percepción que el empresario posee de su entorno, donde se reflejan sus posibilidades y restricciones y es lo que determina su comportamiento. Son la experiencia y el conocimiento del empresario, los factores determinantes de su visión del entorno. Además, la experiencia del equipo directivo juega un papel crucial en los procesos de expansión. En este sentido, el principal aporte de Penrose es afirmar que a pesar de que frecuentemente se le atribuyen los límites de la expansión de la empresa a las condiciones de la demanda, las probabilidades de supervivencia y crecimiento dependen críticamente de los recursos internos de las empresas.

Esta relación entre las características de los empresarios y el crecimiento ha sido estudiada desde distintas miradas (psicología, sociología y economía), y se focaliza principalmente en: el perfil psicológico y motivacional, el capital humano y el capital relacional (Veciana, 1999). En primer lugar, existen varias evidencias internacionales que apoyan la idea de que los emprendedores dinámicos (orientados al crecimiento) se caracterizan por un perfil psicológico y motivacional diferente (Roper, 1999; Baum et.al, 2001). En cuanto al primer aspecto McClelland (1961) postulaba que precisamente aquellos individuos dotados de una mayor necesidad de logro, de poder y de afiliación tienen más chances de convertirse en emprendedores exitosos. En cuanto al perfil motivacional, también los emprendedores dinámicos presentan diferencias respecto de los menos dinámicos, tal como demuestran Veciana (1989) y Kantis et. al.(2002, 2004).

Como se adelantó, son muchos quienes afirman la relevancia del estudio de las conductas y decisiones del empresario como determinantes del desempeño de la empresa (Gartner, 1988). Ahora bien, estas conductas y decisiones son el emergente del conjunto de saberes, habilidades y conocimientos del emprendedor y su equipo, adquiridos tanto a partir de la educación formal como de su experiencia laboral previa y habilidades (Hitt et, al., 2001). A ese conjunto se lo puede asimilar con el capital humano fundacional de la empresa, y constituye un pilar fundamental para explicar el éxito de la misma (Chandler y Hansen, 1992; Cooper et. al., 1994).

En este contexto se han desarrollado numerosas investigaciones que afirman la existencia de una relación positiva entre el éxito de la empresa y su nivel de capital humano (Storey, 1994; Roper, 1999, Kantis y otros, 2002 y 2004, Cabelleras y Genescà, 2004; Veciana, 2005), no sólo considerando el nivel educativo alcanzado, sino también la experiencia gerencial (Stuart y Abetti, 1990) y la experiencia emprendedora (Doutriaux y Simyar, 1987; Dyke y otros, 1992). El capital humano ha sido argumentado como un recurso crítico en la mayoría de las firmas (Pfeffer, 1994). Los atributos del capital humano, y en particular, las características del grupo de la alta gerencia afectan los resultados de la firma (Hitt, 2001; Huselid, 1995; Finkelstein y Hambrick, 1996; Pennings et al. 1998; Wrigth, Smart y McMahan, 1995). El capital humano hace parte de los recursos intangibles, los cuales aportan significativamente en la generación de la ventaja competitiva. En particular, los recursos intangibles específicos de la firma tales como el conocimiento permiten a las firmas agregar valor a los factores de producción. De hecho, (Hitt, et. al. 2001) argumentó que el conocimiento de la firma y su habilidad para generar conocimiento específico son el centro de la teoría de la firma. Grant (1996) sugiere que el conocimiento es el activo más importante para la competitividad que la firma posee. Mucho del conocimiento de las organizaciones reside en su capital humano. Así, la firma crea valor a través de la selección, desarrollo y uso del capital humano (Lepak y Snell, 1999).

Los recursos humanos pueden ser movibles en algún grado, las capacidades pueden no ser valiosas para todas las firmas o aún para sus competidores. Algunas capacidades son basadas en el conocimiento específico de la firma, y otras son valiosas cuando son integradas con capacidades individuales adicionales y recursos específicos de la firma, que pueden no ser móviles (Hitt et al, 2001).

Además del capital humano, los empresarios pueden explotar las ventajas de su capital relacional, es decir, la cantidad y calidad de relaciones externas que posee un individuo u organización. Según Johannisson (1991) la noción de *entrepreneurship* va más allá de cualquier consideración exclusiva de las características del empresario, ya que ellas son sólo partes del todo que constituye el proceso emprendedor. Es necesario estudiar las redes con las cuales los empresarios actúan y sus características. Las redes de contacto juegan un papel central en el nacimiento y crecimiento de una empresa. En primer lugar, como un espacio de interacción e intercambio para la identificación y validación de la idea del negocio. Luego, en el acceso a recursos financieros y no financieros, y finalmente en la solución de problemas y la discusión de aspectos relevantes del negocio una vez puesto en marcha.

La convergencia del capital humano y relacional de la empresa se da en el equipo emprendedor. Cada vez más estudios ponen de relieve la importancia de los

equipos en el éxito de la empresa (Storey, 1994; Kantis y otros, 2002 y 2004; Veciana, 2005). En este sentido la cantidad de socios así como su grado de heterogeneidad y su complementariedad, son factores claves para analizar el impacto de los equipos sobre el desempeño de la empresa.

A diferencia de los activos físicos, las competencias no se deterioran cuando son aplicadas y compartidas, por el contrario, ellas crecen. Una Competencia Clave - *core competence*- debería ser difícil de imitar por los competidores, y será difícil de imitar si es el resultado de una armonización compleja de tecnologías y de habilidades de producción. Un rival puede adquirir algunas de las tecnologías que comprenden la *competencia clave*, pero será más difícil duplicar los modelos de coordinación y aprendizaje internos de la firma. (Prahalad y Hamel, 1990).

Como se acaba de esbozar crear capacidades no es asunto simple, no se trata simplemente de ensamblar un equipo de recursos: las capacidades implican complejos modelos de coordinación entre la gente y, a su vez, entre la gente y los recursos. La perfección de tal coordinación requiere aprendizaje a través de la repetición (Taboada, 2005). Para entender la anatomía de las capacidades de una firma, el concepto de “rutinas¹³ organizacionales” de Nelson y Winter (1982) tiene cabida. Una capacidad es en esencia una rutina, o la interacción de un número de rutinas. La organización en sí misma es una enorme red de rutinas. Esta incluye la secuencia de rutinas las cuales dirigen el paso de las materias primas y componentes a través del proceso de producción, y las rutinas de la gerencia las cuales incluyen rutinas para monitorear el desempeño del negocio, presupuesto para capital y la formulación de la estrategia (Grant, 1991).

Según Grant (1991) la habilidad de la firma para sostener su ventaja competitiva a través del tiempo, depende de la velocidad con la cual otras firmas puedan imitar su estrategia. La imitación requiere que un competidor supere dos problemas. El primero de ellos es el acceso a la información específica y clave, el segundo problema es la duplicación de la estrategia indicada para lograr la mezcla adecuada de capacidades y recursos. “Las diferencias entre las firmas en términos de información, suerte, y/o capacidades posibilitan a la firma la generación de rentas” (Mahoney y Rajendran, 1992, p. 365).

Hitt y Ireland (1985; citado en Mahoney y Rajendran, 1992) argumentan que las capacidades únicas de la firma en términos de conocimiento técnico y habilidad gerencial son importantes fuentes de heterogeneidad que pueden resultar en ventaja competitiva. En particular, la competencia distintiva y las rutinas organizacionales en una o varias funciones de la cadena de valor de la firma

¹³ Las rutinas organizacionales son regulares y previsibles modelos de actividades las cuales son formadas por una secuencia de acciones coordinadas por individuos.

pueden permitirle a la firma generar rentas desde una ventaja obtenida de sus recursos.

Por su lado Rumelt (1984; citado en Peteraf, 1993), acuñó el término “mecanismos aislados” para referirse al fenómeno que protege a las firmas de la imitación y preservan sus rentas. Estos incluyen derechos de propiedad para los recursos escasos, la asimetría de la información, entre otros que impide la imitación por parte de los competidores (Rumelt, 1987). De particular interés es la noción de la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982). Ésta se refiere a la incertidumbre con respecto a las causas de las diferencias en la eficiencia en las firmas. La ambigüedad causal evita que los posibles imitadores conozcan exactamente qué imitar o cómo hacerlo.

De acuerdo a la teoría de Recursos y Capacidades, la diferencia en el desempeño de las firmas puede ser atribuida a la diversidad entre los recursos y las capacidades de las empresas. (Hitt et. al., 2001)

Ese éxito en la captura de rentas, que se ve reflejado en el auge financiero, es la capacidad de una empresa para gestionar la reconfiguración frente a los competidores y las amenazas depende de su actividad de inversión, y ésta a su vez depende de su capacidad de detectar una oportunidad. Este aspecto de capacidades dinámicas indica que la probabilidad de lograr el éxito financiero depende de los acontecimientos y las respuestas a ellos. (Teece, 2007).

Una capacidad dinámica no es *ad hoc*, ni es la solución de problemas deliberados, ni la respuesta a un evento o una reacción espontánea o un evento de suerte, las cuales a pesar de referirse a un cambio estratégico, no son un sinónimo del mismo. En palabras de Ambrosini y Bowman (2009, p.33), a las capacidades dinámicas las debe constituir un factor de modelado, es decir, deben ser repetibles, persistentes. Si se habla de capacidades dinámicas es porque su utilización es intencional, deliberada, tienen que ver con un tipo de cambio, el cambio intencional de la base de recursos. Es decir, para aclarar las capacidades dinámicas describen los esfuerzos intencionales para el cambio de la empresa a base de recursos. No podemos Identificar cambio estratégico o un recurso de creación o renovación con capacidades dinámicas solamente. Estos cambios puede ocurrir a través de los procesos emergentes que no han sido deliberadamente desplegados por los administradores (Mintzberg y McHugh, 1985), o podrían resultar de las intervenciones ad hoc (Winter, 2003) o por suerte (Barney, 1991).

2.3 Teoría económica institucional

El marco de esta línea de teorización nos permite revisar el entorno de la empresa. Diaz et al. (2005) confirman que esta teoría, considerada desde la perspectiva de North, constituye un marco teórico de referencia válido para el estudio de los factores del entorno que afectan la creación de nuevas empresas y su evolución. Por su lado, Veciana (1999) afirma que esta teoría es, sin duda, la que actualmente proporciona un marco conceptual más consistente y apropiado para estudiar la influencia de los factores del entorno en la función empresarial.

Esboceemos los principales conceptos de esta teoría, North en sus trabajos¹⁴ tanto del '90 como del '93 y 2005, muestran claramente sus planteamientos, el concepto de institución, lo presenta como referencia a los factores externos a las organizaciones o del entorno. Entiéndase, como “cualquier fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humanos” (North, 1990). Dentro de este contexto, las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de las relaciones que se producen en ella (North, 1990).

Así, en lo referente a las instituciones¹⁵ North maneja dos grandes grupos, las de tipo formal e informal. Donde las primeras, hacen referencia a las normas políticas, legales, económicas y los contratos. Las segundas, están representadas por ideas, creencias, actitudes y valores de las personas, las cuales constituyen la cultura de una determinada sociedad.

North (1993), deja claro que la diferencia que existe entre las instituciones formales e informales es de grado, es decir que en la medida que las sociedades se van haciendo más complejas, aumenta su grado de especialización y división del trabajo, también los tabúes, costumbres o tradiciones, que representan las restricciones no escritas, van evolucionando hacia otro tipo de normas escritas, representativas de estas comunidades avanzadas. Se entiende así, cómo las instituciones informales, con el tiempo y el aprendizaje de los individuos, se van convirtiendo en instituciones formales.

Revisando el caso del emprendimiento, como lo menciona Álvarez y Urbano (2009, p.6) “las instituciones normativas presionan a los emprendedores a adherirse a ciertos códigos de conducta, según lo establecido por una comunidad específica, por ejemplo, industrias, asociaciones empresariales, familias o grupos étnicos. Algunos mecanismos para garantizar el comportamiento normativo

¹⁴ Publicación de 1990 titulada *Institutional change and economic performance* y en 1993 la conferencia en la entrega del premio Nobel, titulada *Economic performance through time*.

¹⁵ Las instituciones son construcciones de la mente, por esta razón no se pueden ver, sentir, tocar y ni siquiera medir.

incluyen regulaciones más formales como la certificación o acreditación, pero las instituciones normativas también son aplicadas por medio de mecanismos informales como la confianza”.

North (1993), menciona que para los dos grandes grupos hay limitaciones, estas limitaciones están en las instituciones de acuerdo al tipo de restricciones que los seres humanos creen para dar forma a la interacción humana. Para las formales, las limitaciones son: las que van desde la constitución de las organizaciones y los estatutos de las mismas, hasta los contratos privados que definen el marco de las pautas de comportamiento y el grado de las restricciones en las normas económicas. Definen los derechos de propiedad y los contratos privados. Para las informales son: las que son extensiones, interpretaciones y modificaciones de normas formales; las normas de conducta sancionadas socialmente; y, las normas de conducta aceptadas internamente, es decir, “reglas que nunca han sido diseñadas conscientemente y que todos se interesan en mantener” (North 1990).

Franco (2007), citando a North, recalca que las instituciones presentan cambios, y esto se debe a nuevas situaciones que representan oportunidades para los agentes sociales, tales como la apertura de nuevos mercados, el cambio en los precios relativos de los productos o el cambio en los gustos de los individuos.

Ahondando en lo conceptos que establecen el marco analítico de la teoría institucionalista, vemos que están basados en la teoría neoclásica y en varios de sus postulados, los cuales asumen la hipótesis de escasez y los instrumentos de análisis de la teoría microeconómica neoclásica. En cambio, rechaza y modifica la hipótesis de racionalidad instrumental, aceptando que la información es incompleta y la existencia de modelos subjetivos de realidad. Añade las instituciones, las cuales describimos previamente, éstas no caben en un mundo de racionalidad instrumental, y toma en cuenta la dimensión del tiempo, que el análisis neoclásico no considera. La base de su teoría es que las instituciones forman la estructura de incentivos de una sociedad, y por tanto, son las instituciones políticas y económicas las que determinan el desempeño económico a largo plazo (North; citado en Díaz et. al., 2005).

La teoría también se fundamenta en el proceso de aprendizaje humano, el cual se desarrolla a través del tiempo y es transmitido por sus creencias culturales de generación en generación, configurando la manera en la que se desarrollan las instituciones. Por tanto, el tiempo es la dimensión en la cual los procesos de aprendizaje colectivos van moldeando la evolución institucional a través de sus diferentes elecciones continuas. Las instituciones son una creación humana, y como ya lo mencionamos evolucionan y son alteradas por los seres humanos, es por lo que la teoría de North comienza por el individuo. En este sentido, además

del componente de conducta humana la teoría de los costos transacción ayuda a estructurar la teoría de las instituciones (North, 1993).

Las instituciones y su evolución ya se mencionaron previamente, ahora se engloba diciendo que la evolución de las instituciones es un proceso ubicuo, continuo y acumulativo que se origina en la interacción entre instituciones y organizaciones. Las instituciones son las reglas del juego, y las organizaciones¹⁶ y sus empresarios son los jugadores (North, 1993).

Esta interacción entre los jugadores, ceñidos a unas reglas de juego, hace reconocer que intercambiar tiene costos y a admitir que estos costos afectan el desempeño económico (North, 1990), estos costos también resultan de conocer las violaciones y aplicar el castigo (North, 1993), en general los mercados económicos son imperfectos y están sujetos a altos costos de transacción (North, 1993), por lo anterior es importante aludir al concepto de costo de transacción.

Los costos de transacción, son trabajados por varios autores, cuando Coase (1937) plantea su teorema, menciona que los mercados eficientes funcionan, siempre que no se consideren los costos de transacción. Sin embargo, es evidente que el intercambio es costoso, y es allí donde los derechos de propiedad y las instituciones toman relevancia en la eficiencia de los mercados. Williamson (1981) señala que cualquier problema que sea formulado en términos contractuales debe ser estudiado bajo el concepto de los costos de transacción. Por tanto, cuando la negociación es costosa las instituciones cobran importancia (North, 1992, 1994). Las instituciones facilitan el marco general del intercambio y, junto con la tecnología utilizada, delimitan los costos de transformación y de negociación (North, 1990). Así, se tiene que una transacción es más competitiva, en la medida en que genere rentas que superen los costos de llevarla a cabo, en otras palabras, una transacción seguirá teniendo sentido mientras sea rentable a pesar del exceso de costos que acarree (Salgado, 2003). Al analizar los costos para la PYME se encuentran afirmaciones como las de Nooteboom (1998), donde reconoce que las empresas más pequeñas enfrentan costos de transacción mayores porque son más sensibles a la incertidumbre o más vulnerables a las actitudes oportunistas, suponiendo un riesgo mayor de discontinuidad no voluntaria para sus socios.

El aprendizaje humano, cobra importancia en la teoría neoclásica en la medida que se hace evidente que los agentes se enfrentan a tomas de decisiones, sobre panoramas inciertos con información incompleta. Entonces, North sostiene que

¹⁶ Scott (1987: 498) observa, "Las organizaciones... Se conforman porque ellas son recompensadas por incrementar su legitimidad, recursos y capacidades de supervivencia".

las instituciones permiten a los seres humanos tomar decisiones y reducir la incertidumbre. La información que se posee para la toma de decisiones es incompleta y la acción de tomarlas es un riesgo.

Para hacer frente a este problema, esta teoría presenta un enfoque científico-cognitivo sobre el aprendizaje humano, explicando cómo la mente procesa la información. Este enfoque enfatiza que el aprendizaje requiere desarrollar una estructura para interpretar las diferentes señales recibidas a través de los sentidos, para esto el ser humano construye modelos mentales con los que explica y entiende el entorno que lo rodea. Estos modelos evolucionan a través de nuevas experiencias, propias o de otros. La herencia cultural común, fruto del aprendizaje cultural de las sociedades, facilita la reducción de las diferencias entre los diversos modelos mentales que tienen los sujetos en la sociedad y sirve de medio para transmitir de generación en generación estas percepciones unificadoras a través de una estructura de creencias que son parte fundamental de las sociedades (North, citado en Franco, 2007).

Como se mencionó antes las creencias se transforman en estructuras sociales y económicas a través de las instituciones. De esta forma, el aprendizaje de los seres humanos es un aprendizaje colectivo, donde el paso del tiempo implica experiencia y aprendizaje, pero también experiencia acumulada transmitida de generación en generación, que se plasma en la cultura de esa sociedad. Como precisa Hayek (1960), “el aprendizaje colectivo” refleja el cúmulo de experiencias de las sociedades a lo largo del tiempo, que está incorporado en el lenguaje, la tecnología o el “saber hacer” de esas sociedades. Supone la transmisión en el tiempo del patrimonio acumulado de conocimientos. Por tanto, el acervo cultural de los pueblos es fruto de su pasado y condiciona su trayectoria futura (North, citado en Díaz et al, 2005).

Ya para cerrar la consideración de estas dos teorías que soportan el marco teórico de esta investigación tenemos que la premisa básica de la teoría institucional, es que las tendencias de las firmas hacia la conformidad con las normas predominantes, las tradiciones y las influencias sociales en su entorno interno y externo conducen a la homogeneidad entre las firmas en sus actividades y estructuras, y que las firmas exitosas son aquellas que ganan soporte y legitimidad ajustándose a las presiones sociales. En contraste, el argumento de la teoría de recursos y capacidades es que los recursos raros, especializados e inimitables, y las imperfecciones del mercado, causan la heterogeneidad de la firma, y que las firmas exitosas son aquellas que adquieren y mantienen recursos valiosos idiosincrásicos para sostener la ventaja competitiva (López y Pontet, 2011).

Hasta el momento hemos planteado los conceptos básicos de diferentes teorías y dada la pertinencia para esta investigación se eligen como patrón de análisis y marco teórico los enfoques de recursos y capacidades y la institucional para abordar el análisis integral del desempeño de las empresas, y su dinamismo. A continuación se revisará el dinamismo de las PYMES.

2.4 El dinamismo de las PYMES: una revisión teórica y empírica

En los anteriores numerales se planteó que se percibe por crecimiento y dos teorías (Recursos y Capacidades, y la Institucional) para su análisis; en este capítulo abordaremos el dinamismo de las PYMES tanto desde los hallazgos teóricos como desde los estudios empíricos que ayuden a comprender el fenómeno. Empecemos haciendo referencia a cómo definen el dinamismo algunos autores, pues al ser una temática que está en pleno desarrollo investigativo aún no se cuenta con una definición única y generalmente aceptada, así:

Es claro que cuando hablamos de crecimiento nos referimos a que se han producido modificaciones o aumentos en cantidades, así como cambios en las características internas de la empresa. Si bien hay varios autores que han tratado el proceso de crecimiento y sus características, la mayoría de estudios sobre el crecimiento empresarial se han centrado en explicar las diferencias en los cambios o aumentos de tamaño. Dichos aumentos pueden reflejarse en variables tales como las ventas, el empleo, la cuota de mercado, el beneficio, la rentabilidad y las inversiones (Capelleras y Kantis, 2009).

Storey (1994) define a las empresas de rápido crecimiento como aquellas que a los 10 años de su fundación logran crecer hasta representar de la totalidad de empresas de su cohorte la mitad del empleo generado.

El instituto de Análisis Económico y Empresarial de Andalucía, España, emplea la siguiente definición: “empresas gacelas son aquellas empresas que en los últimos cuatro años, han incrementado sus ventas de manera continua año tras año, hasta duplicarlas en el conjunto del período y, al mismo tiempo, han obtenido beneficios en todos los años” .

En el estudio realizado por Hernández et. al. (2000), sobre gacelas en Cataluña, se fija como criterios de empresas gacelas: a) haber experimentado un crecimiento de su facturación (importe neto de ventas) de, como mínimo, un 15% anual durante los años de 1995 a 1997 o bien haber doblado su facturación entre 1994 y 1997. y b) haber obtenido una rentabilidad financiera (beneficio neto sobre capitales propios) de, como mínimo, un 8% en 1995, 7% en 1996 y 6% en 1997.

En el trabajo de Villalba (2004) (citado en Hernández, 2005) sobre empresas líderes, gacelas y de alto rendimiento en Andalucía, se establece como parámetros a seguir los siguientes: para empresas líderes, aquellas que tengan un flujo de caja para el año 2002 superior a \$300,000 Euros, con una utilidad positiva. Además, muestran alta rentabilidad como aquellas que se distinguen por haber obtenido una rentabilidad económica media, en los últimos años por encima del 25%, sin que en ninguno de ellos las rentabilidades obtenidas hayan sido inferiores al 15%.

Kantis (2009) en su investigación para empresas innovadoras en Chile, considera que las empresas dinámicas son aquellas que reúnen las siguientes características de edad, empleo (20% anual en los últimos dos años) y de ventas (20% anual) : a) cuando tienen entre 3 y 6 años de vida cuentan con al menos diez empleados y con un piso de ventas al menos de US\$350.000; b) entre 7 y 10 años de vida: al menos 15 empleados y un piso de ventas de al menos US\$800.000.

Capelleras y Kantis (2009), exponen que el caso de las nuevas empresas, los indicadores de crecimiento más relevantes parecen ser las ventas y el empleo (Davidsson et al. 2005, Delmar 1997, Gilbert et al. 2006, Weinzimmer et al. 1998). Por una parte, el crecimiento en las ventas indica hasta qué punto los clientes aceptan los bienes o servicios que la empresa ofrece, suele ser el indicador preferido por los propios empresarios, ya que las nuevas empresas necesitan ingresos por ventas para sobrevivir y precede al resto de indicadores de crecimiento, puesto que los ingresos adicionales pueden ser reinvertidos en la propia empresa. Por otra parte, el crecimiento en el empleo indica un cambio en la composición organizativa de la empresa por cuanto se incrementa el número de personas que trabajan en la empresa. Este indicador da cuenta de la contribución de la empresa a la sociedad, por lo que es especialmente relevante para los gobiernos y las administraciones públicas. Además, con el aumento en el número de empleados la empresa dispone de recursos humanos adicionales a través de los cuales puede alcanzar más fácilmente sus objetivos. Se considera asimismo el indicador más robusto a diferentes especificaciones (medición en términos absoluto y relativo) de la variable crecimiento (Davidsson et al. 2006; Kantis y Campellas, 2009).

No sólo la conceptualización del fenómeno del crecimiento empresarial, es un inconveniente al momento de abordar este tema sino que también han surgido otros como lo menciona en su trabajo Weinzimmer (1993) donde sintetizó y agrupó en tres bloques a considerar: 1) La mayoría de los trabajos están enfocados en el estudio de las consecuencias del crecimiento empresarial, más que en analizar las causas de dicho crecimiento. 2) La teoría está fragmentada debido a la carencia de un modelo integrador para estudiar los múltiples

determinantes del crecimiento de la organización. 3) Las inconsistencias e insuficiencias están presentes en relación con definiciones y medidas de crecimiento empresarial.

2.5 Principales investigaciones en América Latina y especialmente en Colombia dinamismo de las PYMES.

Hérrnandez et al (2005), para el estudio que realiza sobre PYMES gacelas en la ciudad de Bogotá durante el periodo de 1998 a 2002, utilizan como criterios de dinamismo que la antigüedad de la firma sea superior a 9 años, que tenga un crecimiento en ventas superior al promedio del sector y que sus utilidades sean positivas.

Considerando lo explorado en el apartado 2.1 se concuerda con Penrose, cuando menciona en su publicación *the theory of the growth of the firm*, que es casi imposible descubrir en la práctica una medida de tamaño realmente satisfactoria, la elección debería depender de los propósitos de la investigación. No existe ninguna medida de crecimiento que no esté sujeta a objeciones conceptuales (Penrose, 1959).

Como lo mencionan Atorreci et al (2009) la operacionalización del concepto de empresa¹⁷ de rápido crecimiento es todavía materia de debate. Entre las cuestiones más controvertidas se encuentran a) qué variable utilizar para medir el crecimiento; b) cómo medir el crecimiento (en términos absolutos, relativos o un promedio de ambos); y c) cómo medir el rápido crecimiento. Asimismo, este tipo de definiciones tiene el supuesto implícito de que el tamaño inicial de las nuevas empresas es cero, hecho que en general cuenta con soporte desde las investigaciones.

La elección de la medida a utilizar afecta también los resultados. Mientras que las medidas absolutas tienden a sobrevalorar el crecimiento de las empresas más grandes, las medidas de crecimiento relativas tienden a exagerar el crecimiento de las empresas más pequeñas. Adicionalmente, debe señalarse que el indicador relativo es muy sensible a las condiciones iniciales, constituyendo un problema para las empresas más jóvenes y pequeñas (Rabetino, 2005).

Esta arbitrariedad de la variable o variables que han de ser utilizadas para medir el crecimiento ha constituido un serio inconveniente para todos aquellos autores que han abordado el crecimiento empresarial como objeto de estudio; por ello el investigador ha debido decidir cuál de los múltiples indicadores que pueden ser

¹⁷ Su estudio es enfocado a empresas nuevas de rápido crecimiento.

utilizados en tal proceso es el más apropiado para representar el verdadero tamaño empresarial (Berges, 1986).

Considerando las diferencias entre la discusión de absoluto y relativo, Winklund y Shepherd (2005), concluyen que el indicador más robusto parecería ser el crecimiento en el empleo, por su correlación entre las medidas aún en diferentes periodos.

Para el caso de Colombia y después de considerar la información teórica y las características de las empresas colombianas se optó por basar la investigación sobre empresas que cumplan con las siguientes características: un crecimiento anual promedio en ventas del 25% en los últimos cinco años, o Incremento de la plantilla de personal en un mínimo de 15 empleados durante su existencia.

CAPÍTULO 3: Metodología

“Toda fuente histórica derivada de la percepción humana es subjetiva, pero sólo la fuente oral nos permite plantear un reto a esa subjetividad, penetrar las capas de la memoria, excavar en sus penumbras con la esperanza de alcanzar la verdad oculta”

Paul Thompson (1988:171)

3.1 Método de análisis utilizado

La metodología cualitativa es usada cuando se busca explorar temas de los cuales se conoce poco, también se usa en los estadios iniciales de investigaciones acerca de una nueva área temática; en el análisis de procesos de cambios longitudinales, y en donde las perspectivas teóricas existentes parecen ser inadecuadas o tienen una escasa sustentación empírica, Eisenhardt (1989) en su artículo *“Building Theories from Case Study Research”*, destaca la aplicabilidad del estudio de casos.

Con respecto a las metodologías cualitativas, Eisenhardt (1989) y Yin (1989) señalan que la investigación basada en estudios de casos múltiples permite medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado. Su planteamiento está basado principalmente en las preguntas "cómo" y "por qué", las cuales son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia también permiten tratar con el rastreo de procesos (George et al., 2005).

Por su lado, Stake, opina que a través del estudio de casos el investigador puede alcanzar una mayor comprensión de un caso particular, conseguir una mayor claridad sobre un tema, aspecto teórico, fenómeno, población o condición general (Stake; citado en Rodríguez, et.al., 1999).

Yin (1989, p.23) también considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación de estudios de casos tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Aunque la investigación cualitativa no sea la tendencia dominante, no significa que la metodología cuantitativa sea la única alternativa válida para investigar. Pues la metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento

y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa. Además, el método de estudio de caso fue aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza. Por tanto, este debate ha sido superado y los nuevos estudios de caso no presentan problemas en cuanto a la validez y fiabilidad de sus resultados.

De allí que Eisenhardt (1989) conciba un estudio de caso contemporáneo como *“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”*, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

3.2 Características del estudio de casos

Este estudio se basa en un muestreo, con criterio estratégico que convoca empresas que cumplan con los parámetros de dinamismo usados en este estudio, ya mencionados, consultados de la base de empresas del programa Redes Empresariales de la Universidad Icesi y la base ExpoPYME¹⁸ de Bogotá y Cali. Los casos fueron seleccionados (por muestreo) de forma no probabilística, es decir, se accedió a las empresas que estuvieron dispuestas a participar en la investigación. Las empresas que cumplieron con los criterios y aceptaron colaborar con la investigación se encuentran en el Cuadro 1, en este cuadro se ha cambiado el nombre de cada empresa por las letras A, B, C, D, E, F, G y H, con el fin de guardar la confidencialidad solicitada.

Así se tiene que el estudio que se presenta es de casos múltiples: 8 casos: 4 en Cali y 4 en Bogotá, y se investigará la empresa en su globalidad. En cada ciudad serán 2 empresas consideradas dinámicas y 2 consideradas no dinámicas.

Unidad de Análisis: Empresas PYME dinámicas y no dinámicas

Parámetros de dinamismo:

- Crecimiento anual promedio en ventas del 25% en los últimos cinco años, o
- Incremento de la plantilla de personal en un mínimo de 15 empleados durante su existencia.

Por otra parte, es importante mencionar que en esta investigación, y tal como sugiere Yin (1989), se lleva a cabo un estudio piloto antes de iniciar la obtención

¹⁸ EXPOPYME es un programa fruto del acuerdo de todas las instituciones nacionales que se mueven en el ámbito de la promoción del comercio exterior: MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA y TURISMO, PROEXPORT COLOMBIA, ACOPI, BANCOLDEX, diferentes GREMIOS, UNIVERSIDADES y CONFECAMARAS. Expopyme busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación a través de metodologías e instrumentos de apoyo diseñados por el Programa.

definitiva de datos. Dicho estudio piloto se realiza en la empresa Empresa prueba piloto¹⁹, y con esta se logró validar el protocolo diseñado para las entrevistas en profundidad.

Para mostrar la validez constructiva de la investigación, se usaron múltiples fuentes de evidencia, detalladas a continuación:

- Se realizó varias entrevistas en profundidad, semi-estructuradas, en cada empresa así: a dos de los socios fundadores, si los había, y al personal ejecutivo de segunda línea.
- Se revisaron la documentación y registros de archivo de la empresa (diagnósticos empresariales, plan estratégico, organigrama, planes de acción de las diferentes áreas, estados financieros, etc).
- Se grabaron las entrevistas.
- Se contó con múltiples observadores (dos investigadores realizaron las entrevistas y las visitas: la tesista y la directora nacional de la misma).
- Se realizó observación directa en las empresas (se aprovecharon las visitas para conocer la planta y los diferentes procesos de la empresa y para tener contacto con los empleados).

Con toda esta información se mantuvo una cadena de evidencia, para cada caso. Se realizó el proceso de triangulación entre los datos obtenidos en cada empresa, los documentos suministrados por la misma y la información derivada de la observación realizada por cada investigador, con el fin de revisar la coincidencia en la información (búsqueda de convergencia entre las distintas líneas de evidencia).

Validez interna. como estrategia de análisis se seguirán las preguntas de investigación que llevaron a la realización del estudio y lo presentado en la teoría como modelo.

Validez externa. Con el propósito de realizar una generalización analítica, se sistematizaron los resultados de cada uno de los casos con los otros, ya que representan condiciones teóricas similares. Para esto se utilizó la replicación literal pues el estudio de casos se ha diseñado para producir evidencia corroborada a partir de varios casos, y la replicación teórica, ya que se pretendía examinar las diferencias entre los grupos de casos (empresas dinámicas y empresas no dinámicas).

¹⁹ Empresa dedicada a la fabricación de dulces y confites. Está ubicada en la zona oriente de Cali. La entrevista se le realizó al dueño-gerente de la misma. La empresa fue fundada en 1995 por un único dueño con el apoyo de su núcleo familiar.

Fiabilidad. Para garantizar la fiabilidad se documentan los procedimientos seguidos para la recolección de la información. Así, se contará con un “protocolo” (Anexo 1) el cual será aplicado a todas las empresas, y se desarrollará una base de datos con la información obtenida en cada empresa siguiendo las variables expuestas en la Tabla2.

Cuadro 1 EMPRESAS ENTREVISTADAS

Empresa	Actividad	Ciudad	año de fundación	En el momento de la fundación		tamaño empresa 2010		Ventas de los últimos 5 años	Aumento empleados desde la fundación	Destino de exportación
				cantidad de socios y género	edades de los socios en la fundación	Ventas (millones de pesos de pesos Col)	empleados			
A	Confección, distribución y comercialización de fajas modeladoras	Cali	2002	1 mujer 1 hombre	30 años 29 años	5000	196	629%	192	EEUU, España, Suiza, Ecuador, República Dominicana, Perú.
B	Equipos industriales y acero procesado	Cali	1995	1 hombre	29 años	2836	32	114%	30	un esporádico a Panamá
C	Confecciones de ropa quirúrgica y de dotación	Cali	1995	2 mujeres	35 años 37 años	1696,5	12	19%	8	Ninguno
D	Agencia operadora de turismo ecológico, énfasis en educación ambiental	Cali	1995	2 hombres	37 años 39 años	1935,7	13	23%	9	Ninguno
E	Diseño y fabricación de tapas plásticas	Bogotá	1999	1 hombre	36 años	4986	54	29,5%	51	Centro América (sin Nicaragua), Venezuela, Ecuador y Perú
F	Realiza tratamientos naturales para bajar de peso mediante la estimulación de puntos a nivel auricular (Auriculoterapia) y el adecuado manejo del metabolismo.	Bogotá	2003	1 mujer 1 hombre	39 años 41 años	1555	36	33,47%	26	Ninguno
G	Publicidad, estampación textil, botones, cerámica, etc.	Bogotá	1992	1 hombre	23 años	1300	22	17%	16	Ninguno
H	Diseño y Confección ropa Formal	Bogotá	1999	1 mujer 1 hombre	40 años 50 años	1719	45	8%	18	Ninguno

3.3 Definición de variables y medición

La información organizada y agrupada de las variables a estudiar, presentada en la siguiente Tabla 2, usada para procesar el trabajo de campo será confrontada de manera directa con el marco teórico y con las preguntas de la investigación²⁰ con lo cual se realizarán los análisis respectivos.

Tabla 2 Variables del estudio y su definición

1	<u>FACTORES ENDÓGENOS –CAPACIDADES Y RECURSOS-</u>
1.1.	<i>RECURSOS</i>
1.1.1	<u>Reputación y prestigio de la empresa (RI)</u> Se refiere al posicionamiento de la empresa, se obtiene esta información de estados financieros, valor de los activos intangibles. Según la percepción del empresario: posicionamiento de su empresa frente a la comunidad.
1.1.2	<u>Propiedad intelectual (RI)</u> Se refiere a Patentes y/o marcas que posee y/o utiliza.
1.1.3	<u>Equipo de trabajo</u> Se refiere a calificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados, destrezas y habilidades. Cantidad a la fecha.
1.1.4	<u>Empresario y su equipo fundador</u> Se refiere a la Edad cuando se hace el emprendimiento, las calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador, las características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador, la experiencia. La presencia de padres empresarios, presencia de familiares empresarios, presencia de socio.
1.1.5	<u>Activos físicos (RT)</u> Localización de la sede. Equipos y Maquinaria, utilizada, sofisticación técnica, flexibilidad de la planta.
1.1.6	<u>Activos financieros (RT)</u> Se refiere al Análisis sobre indicadores financieros tales como: volumen de ventas, capital de trabajo, liquidez, rentabilidad, endeudamiento. Se revisa la entrevista y documentos de la empresa.
1.2	<i>CAPACIDADES</i>
1.2.1	<u>Capacidades organizativas gestión (CO)</u> Se refiere a las actividades y recursos vinculados al área administrativa: comunicación de los miembros de la empresa, trabajo en equipo, clima organizacional, etc.
1.2.2	<u>Capacidades organizativas comercial (CO)</u> Se refiere a las actividades y recursos vinculados al área mercadeo y comercial: conocimientos específicos en cuanto a clientes, proveedores, producto, precio, plaza, promoción, servicio al cliente, etc.
1.2.3	<u>Capacidades organizativas Recurso humano (CO)</u> Se refiere a las actividades y recursos vinculados al área de recursos humanos: reclutamiento, selección y contratación, capacitación del personal, etc.
1.2.4	<u>Capacidades organizativas tecnología (CO)</u> Se refiere a las actividades y recursos vinculados al área de producción: capacidad productiva, planeación y programación de la producción, procesos productivos, control de la producción, etc.

²⁰ Técnica de análisis de seguir el orden de las preguntas de investigación analizándolas a la luz del marco teórico, según Yin (1989)

Continuación Tabla 2

1.2.5	<u>Capacidades organizativas financieras (CO)</u> Se refiere a las actividades y recursos vinculados al área financiera: manejo de cartera, manejo de inventarios, flujo de caja, capital de trabajo, presupuesto, etc.
1.2.6	<u>Tamaño de la empresa y etapas de crecimiento (Mirada Evolutiva)</u> Se refiere al tamaño de la empresa (número de empleados y monto de activos totales) en su historia, en las diferentes etapas de su historia.
1.2.7	<u>Visión de futuro (CO)</u> Se refiere a la proyección de sus capacidades y recursos a largo plazo
2	<u>FACTORES EXÓGENOS</u>
2.1	<i>INSTITUCIONES FORMALES (IF)</i>
2.1.2	<u>Medidas de apoyo</u> Se refiere a las Entidades públicas y privadas de apoyo que conoce, entidades públicas y privadas de apoyo utilizadas, Medidas de apoyo que conoce. Medidas de apoyo utilizadas.
2.1.3	<u>Legislación sobre desarrollo empresarial</u> Se refiere al conocimiento sobre legislación, el impacto de la legislación en el desempeño de la empresa, los beneficios que ha recibido la empresa por la legislación.
2.1.4	<u>Características del sector industrial</u> Se refiere al tamaño y concentración del mercado. La estructura y características de la competencia, la tecnología utilizada en la industria. El grado de especialización.
2.2	<i>INSTITUCIONES INFORMALES (II)</i>
2.2.1	<u>Influencia de la comunidad</u> (entiéndase por comunidad: clientes, proveedores, población cercana, entidades vinculadas con la empresa) Se refiere a la percepción del empresario en cuanto a la visión de la comunidad con respecto a la importancia del empresario en la sociedad, status del empresario, importancia del tejido empresarial para la economía. Apoyo recibido por parte de la comunidad. Impacto que la empresa ha generado en la comunidad. También según la percepción del empresario: impacto en el desempeño de la empresa de los valores, creencias y comportamientos culturales. Y según la percepción del empresario: impacto en el desempeño de la empresa de los valores, creencias, comportamientos de la empresa y sus empleados.
2.2.2	<u>Influencia de familiares y amigos</u> (En la creación y en el desempeño de la empresa) se refiere a Actitudes de familiares y amigos frente a él como empresario. Apoyos recibidos en el desempeño empresarial por parte de familiares y amigos
2.2.3	<u>Participación en redes sociales y empresariales</u> Se refiere a la percepción del empresario en cuanto al : impacto de la participación en redes empresariales y sociales en el desempeño de la empresa

Fuente: Modificado por Autor basado en Tesis de Maestría Franco (2007)

Para redactar el informe se propone presentar inicialmente en forma resumida cada caso (analizando los datos en forma individual), para posteriormente, realizar una comparación entre los casos entre ellos (análisis cruzado de los casos) con el objetivo de refinar el marco conceptual existente. Para el análisis entre casos se definirán dos grupos, uno con las empresas de Cali y otro con las empresas de Bogotá, analizando cada uno de éstos de forma separada y luego de manera conjunta. Los análisis comparativos dentro de cada grupo y entre los grupos tendrán como objeto de comparación las empresas dinámicas y las empresas no dinámicas.

3.4 Proceso de Recolección y Análisis de Datos

Estas entrevistas se traducirán en un conjunto de casos de investigación donde se podrán identificar prácticas relevantes sobre gestión del crecimiento en empresas PYMES.

Se presentarán para cada ciudad dos empresas dinámicas y dos que no cumplen con los indicadores de dinamismo establecidos, esto con el fin de contrastar las experiencias entre casos dinámicos y no dinámicos.

La etapa de recolección de datos consiste en una entrevista personal semi-estructurada con el (o alguno de los) empresario(s) fundador (es), que tuvo un papel protagónico en la creación de la empresa y otra persona en un cargo administrativo. Todas las entrevistas se grabarán en audio con la autorización del entrevistado, y además se recopilará información en cuanto al entorno (donde se hizo la entrevista).

Dado que el estudio es de naturaleza exploratoria/ descriptiva, se plantearon preguntas abiertas de forma tal que el empresario tuviera la oportunidad de manifestar su experiencia con sus propias palabras. Los casos fueron seleccionados de forma intencional, es decir, no probabilística y se compone de aquellos que fueron accesibles, debido a la dificultad de encontrar empresarios con la disponibilidad de tiempo para responder a tipo de estudios.

La entrevista está constituida por cinco partes. En la primera parte se profundizan aspectos del emprendedor, de las motivaciones para emprender, de la experiencia laboral, las capacidades, estructura inicial del equipo emprendedor, características de la oportunidad, entre otros. La segunda parte, trata aspectos relacionados con las características de la empresa, en los referentes tecnológicos y productivos, de financiamiento y de gestión externa.

En la tercera se indaga la gestión interna, en la cuarta la gestión externa y en la quinta las preguntas exploran el componente cultural (Anexo 1).

Para el análisis de la información se utilizará el software Atlas.ti V²¹, el cual permite el análisis cualitativo y la interpretación de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de video, facilitando el análisis visual de los datos. Con esta herramienta se organizará la información para posteriormente reagruparla, según códigos definidos previamente, de acuerdo a las variables del estudio.

Los audios de las entrevistas se transcribirán y esos textos digitales serán analizados con la asistencia del software mencionado anteriormente. Una vez creadas las categorías de análisis en el software, se codificarán los párrafos alusivos a cada categoría de análisis; esta puede ser una relación única o múltiple dependiendo de información de las oraciones y del cruce con las categorías, consistente con el marco teórico (ver tabla 2 con las categorías a considerar y en el gráfico 1 el diagrama de las variables).

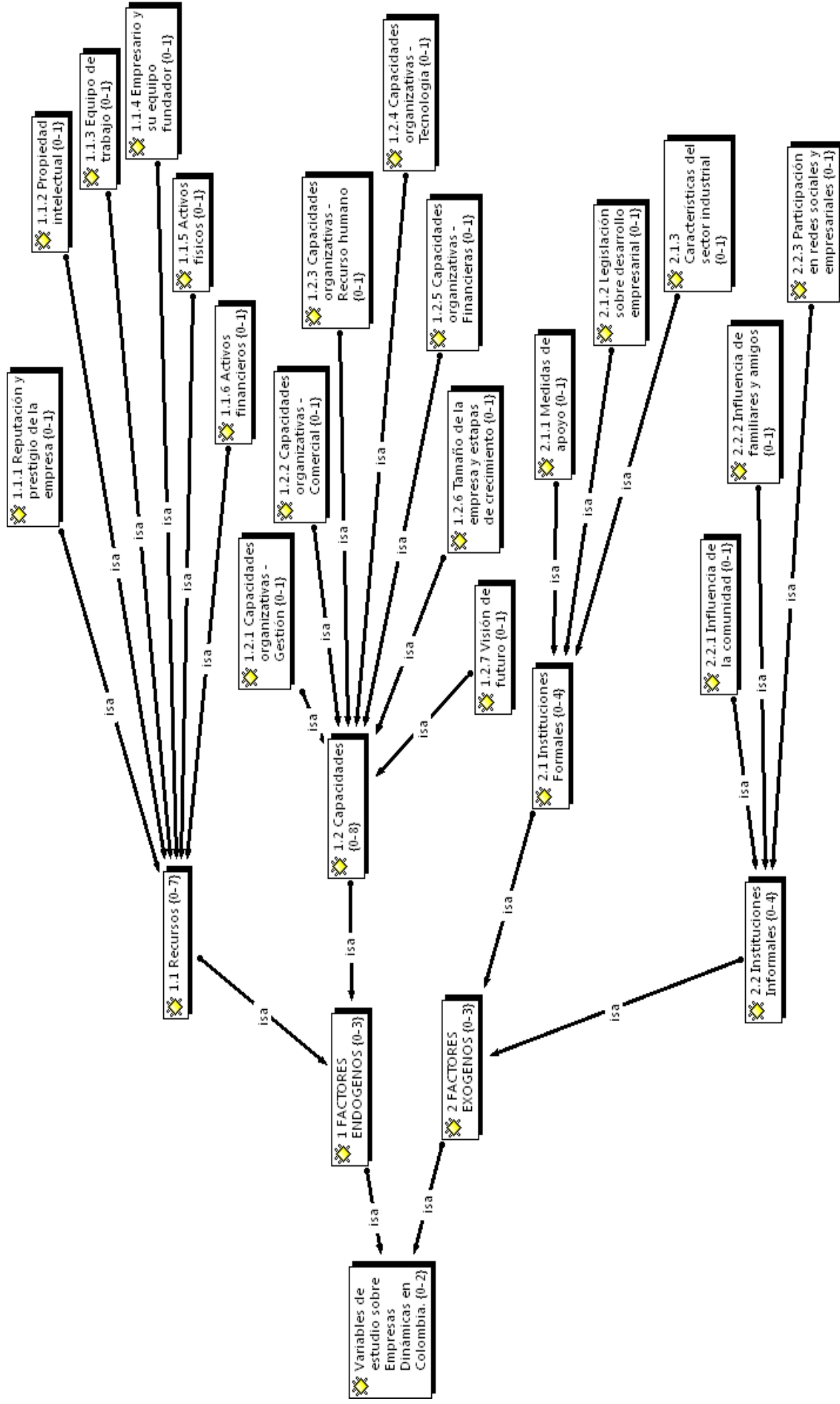
Una vez asignadas las categorías en todas las entrevistas y además en los documentos tipo archivo de texto que se tiene de cada empresa, el software arrojará cruces de una sola categoría o de una categoría frente a otra, según se requiera.

La información que el software ofrecerá en cada pantalla corresponderá al fragmento del texto que se categorizó previamente, indicando a qué documento hace referencia (bien sea una transcripción de entrevista o un documento de la empresa); a cada categoría se le incluye la definición para facilitar su análisis.

Así, este software permite organizar y recopilar el texto o archivos de datos visuales, junto con la codificación, memos y búsquedas, en una "unidad hermenéutica" permitiendo las actividades para el análisis y la interpretación, en selecciones particulares, codificación, anotaciones y en comparación de segmentos significativos. Adicionalmente, genera búsquedas rápidas, recupera y navega por todos los segmentos de datos y notas relevantes de una idea, construyendo una red la cual le permite conectar visualmente pasajes seleccionados, memos y codificaciones, de tal manera que se puedan generar conceptos basados en las relaciones visibles y además, revelar otras relaciones posibles.

²¹ Mayor información sobre el software en: <http://www.atlasti.com/>

Diagrama 1. Output Atlas.ti de las variables



CAPÍTULO 4: Análisis de los Estudios de Casos

4.1 Descripción Individual de los Casos de Cali y Bogotá

A continuación se presentan las ocho empresas²² que se han incluido en la investigación. Se catalogaron de las letras “A” hasta la “H”, siendo las cuatro primeras para la ciudad de Cali y las cuatro últimas para Bogotá. En este apartado se presenta una breve introducción y el análisis de los casos se basará en los grupos temáticos.

El anexo2 (carpeta en versión digital) presenta el texto de los casos completos y agrupados por bloques de temáticos en los que se construyó el protocolo de exploración, ya para el análisis se seleccionan la información pertinente a cada variable de interés presentadas en la tabla 2 en el capítulo anterior.

4.1.1 Casos Empresas Cali

4.1.1.1 Empresa A

La EMPRESA A, ubicada en Cali está enfocada en la Confección, distribución y exportación de fajas modeladoras, ésta es fundada en el año 2002, por María Vallejo, de 30 años, y Rosario Contreras, esposa de uno de los hermanos de María. Para María no era su primer emprendimiento, pero si el primero de tipo formal, *“siempre me ha gustado mucho tener mi propio negocio, cuando no tenía el almacén yo vendía ropa que mi prima traía de Estados Unidos”*. María, siempre alerta a las opciones de negocio, escucha a la cuñada cuando le propone la fabricación de una faja modeladora que ha sido diseñada por ella, rápidamente María pone en operación el negocio, es una mujer con una alta orientación a la acción, lo que hace que la idea del negocio se materialice rápidamente. La empresa inicia con las dos socias y dos empleados encargados de las máquinas de confección, y con un solo modelo de producto.

La etapa inicial se presenta con poco capital, sólo el necesario para el arranque de un pequeño taller. Dos socias y 2 empleados, con un producto muy sencillo pero que no está muy posicionado en el mercado, debido que para esa época aun no se presenta el auge de las cirugías plásticas en Cali, pero si descubren el deseo de algunas mujeres por moldear la figura.

²² Como se mencionó en el capítulo de la metodología, se mantiene el anonimato del nombre comercial y se usa un alias para el nombre de los propietarios y empleados que intervinieron en las entrevistas

Ante la posibilidad de un negocio grande recapitalizan la empresa, entra un nuevo socio capitalista y al final del primer año, a raíz de problemas de compatibilidad, sale la cuñada y queda el negocio en una nueva sociedad conformada por María, encargada de todo y otro hermano –Jaime Vallejo- solo como socio capitalista.

Pasada esa etapa, se puede hablar de una nueva enfocada a la supervivencia del emprendimiento en la que dado el poco capital, fue necesario recurrir a créditos. Una vez el producto empieza a darse a conocer y se hace necesario contratar personal operativo el cual requiere de formación, y aunque María, no conoce del proceso técnico de la confección y depende en gran medida de sus empleados, ella tiene muchas habilidades comerciales y cuenta con empleados de confianza, miembros de una familia muy cercana, con quien inició la empresa, fueron las personas que hicieron el prototipo del primer diseño de la cuñada de María.

A los tres años, empieza la etapa de crecimiento y es fraccionada por una crisis debido a la mala calidad de un lote de materia prima de uno de sus proveedores, quien le vende una tela de muy baja calidad y, al no contar en esa época con un sistema de control de calidad en el que se verificara la materia prima, tan solo cuando terminó la confección de un lote de doce mil fajas, se constata los problemas de la tela. A raíz de los inconvenientes generados bajan las ventas por pérdida de clientes e incumplimiento a otros principales. La empresa debe recurrir a créditos para sobrepasar esta crisis, sin embargo, no prescinde de sus empleados.

Como punto de apoyo para salir de la crisis, estuvo cimentada en la primera fase de la empresa en la cual se logró un crecimiento significativo el cual se habían logrado formar una empresa posicionada en el mercado, con fidelidad de algunos de los clientes más importantes, lo cual sumado a la decisión de montar puntos de venta directos en la ciudad de Cali, contar con una planta de personal con 80 empleados con capacidad de respuesta a la demanda de los clientes y la cultura financiera de reinvertir las utilidades de la empresa, fue la fórmula perfecta para sortear la situación crítica que se atravesaba.

Una vez la empresa logra sobrepasar esa crisis, se deja de lado la estructura organizacional precaria, conformada solo por la gerente, el director de producción y un contador externo, para dar paso a una empresa en la que se tiene una estructura más definida, aunque no con la rigurosidad necesaria para el tamaño en personal (actualmente 215) y nivel de ventas.

La última etapa vivida desde hace 5 años a la actualidad, es netamente de crecimiento, en esta etapa son conscientes del riesgo de tener un solo proveedor para una de sus materias primas más importantes, principal tela de producción. Este proveedor sule la tela sin problema, pero la empresa continua en la búsqueda de nuevos proveedores. En esta etapa se desarrollan nuevos productos, María tiene un enfoque muy comercial y la empresa es totalmente orientada al cliente. El diseño de los nuevos productos parte de las necesidades de los clientes, las cuales son monitoreadas por la empresa pues tiene la oportunidad de tener un contacto directo con ellos en sus puntos de venta. Han exportado en pequeña cantidades y de forma reactiva a USA, España, Suiza, Ecuador, República Dominicana.

El sector en el que se mueve la empresa ha incrementado su competencia tan solo en Cali existen otras 37 empresas productoras de fajas, aunque para la gerente son muy pocas las que pueden competir directamente con su producto debido a la calidad y constante innovación realizada en la Empresa A.

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador y según los datos cuantitativos se muestra que esta es una empresa que se puede catalogar como DINÁMICA. Pues ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 629% anual y su planta de personal desde su creación a la fecha en 196 empleados.

Revisando la historia personal de María, se encuentra que es una mujer de 38 años, la hija menor en una familia paisa²³ de 10 hermanos varones, su madre fue en sus años laborales una lavandera y su padre por múltiples dificultades de salud no podía trabajar, y cuando lo podía era acompañante de buses urbanos. La familia completa se traslada a Cali, donde María termina la secundaria, con un excelente desempeño académico, pero decide que prefiere trabajar por su cuenta y no busca los mecanismos para ingresar a estudiar. Es altamente creativa, con una altísima orientación al logro y al mercado.

María, por encima de su empresa menciona está su familia que la compone el esposo y una hija. Esta empresaria, en sus años de experiencia ha alcanzado una altísima inteligencia financiera, la cual se ve reflejada en el crecimiento de la Empresa A, y en las múltiples inversiones en finca raíz que ha realizado con parte de su salario y ganancias que genera la empresa A.

²³ Gentilicio para las personas nacidas en los departamentos colombianos de Antioquia, Caldas, Risaralda y/o Quindío.

4.1.1.2 Empresa B

EMPRESA B, empresa caleña del sector metalmecánico actualmente se dedica a la producción y comercialización de escaleras, pasamanos y productos para equipo industrial (hornos, asadores, mesas de trabajo, etc), en acero inoxidable y vidrio, siendo ahora los pasamanos su producto líder. Esta empresa es el resultado de una trayectoria de los últimos 15 años de trabajo constante.

Para el año de 1995 Fernando Rodríguez decide *“echarse al charco”*, en su primer emprendimiento, y contrata a un colega y amigo como asistente. Inicia sin socios y con un ínfimo capital, que le duró solo para el primer mes de funcionamiento, como equipo tenía un soldador viejo al que *“le echó mano”* como pago de un dinero que le adeudaban. El resto de las herramientas necesarias para empezar el trabajo se las facilitó un amigo, *“él tenía una herramienta de mano y me dijo: no mira yo tengo aquí este martillo, alicata, segueta”*, y la otra herramienta básica se la regaló el papá.

Fernando abre el taller con la idea de atender en general todo lo referente a soldadura sin ningún tipo de especialización. Arranca el negocio con su lema *“Siempre obedezca a su subconsciente, porque cuando tengo una corazonada, de esas cosas que uno como que anhela o se le vuelven a uno una obsesión hay que seguirla”*.

La primera etapa de la empresa es en la cual Fernando cuenta con poco capital, muy pocos clientes, una situación bastante precaria, pero muchas ganas de hacer las cosas, él dice *“a mí no me detiene nadie”*. Inician: 2 empleados, él y un amigo.

Con el paso del tiempo se da una etapa de supervivencia, en la cual se continúa con poco capital, fue necesario recurrir a créditos, aunque sus experiencias con los bancos no han sido buenas por los altos intereses que le han cobrado. Se apalancó también con recursos de prestamistas informales. En esta etapa lo más importante ha sido su conocimiento *“know how”* de la industria, en el cual se ha basado su empresa desde el inicio de la misma. El haber trabajado previamente en la industria le ha generado el conocimiento necesario para desarrollar el proceso productivo. En la medida que pasó el tiempo, subieron los contratos y se incrementó la planta de personal a 10 empleados.

El amplio conocimiento de Fernando sobre la industria, sumado a su capacidad comercial le permiten que la empresa inicie una etapa de crecimiento, donde la organización empieza a posicionarse y a asegurar algunos de sus clientes más importantes, se siguen presentando problemas con los proveedores, pues la

materia prima principal (acero inoxidable) no se produce en Colombia y debe comprarla a través de importadores que tienen un alto poder de negociación y abusan de los precios.

La empresa sufre una etapa de crisis, generada por una cartera alta pues un cliente (cuyo dinero era de dudosa procedencia), no le pagó y esto causó un problema financiero muy grande a la empresa pues la pérdida de dinero fue bastante importante. Esto lo dejó sin capital de trabajo y debió recurrir a préstamos nuevamente. Adicionalmente, fue multado por la DIAN (Departamento Impuestos y Aduanas Nacionales), por incumplimiento con sus obligaciones tributarias, generadas por los problemas de bajo retorno de la cartera y el desconocimiento de la norma y sus obligaciones.

Con muchos problemas logra dejar atrás la etapa anterior y dar paso a una nueva etapa en la que se da el crecimiento, gracias a que el empresario cumple con lo que menciona como su lema: *“calidad y cumplimiento”*, sus clientes y proveedores lo apoyan. La estructura organizacional crece y se fortalece, cuenta actualmente con 32 empleados. La empresa logra posicionarse frente a sus competidores y se convierte en importador con lo cual, en alianza con algunos competidores, le hacen frente a los precios exagerados de los proveedores nacionales del acero.

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa que se puede catalogar como DINÁMICA. Pues ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 114% anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 30 empleados.

Fernando es un empresario de 44 años, viene de una familia de origen paisa²⁴ de bajos recursos económicos, él es oriundo de la ciudad de Cali. Su padre se dedicó a ser operario de la industria metalmeccánica de quien aprendió el oficio y su madre fue ama de casa. Actualmente tiene 5 hijos, resultado de tres matrimonios. Es un empresario que está siempre despierto a la caza de nuevas oportunidades y variaciones para implementar en su negocio.

En su empresa ha involucrado a sus hijos para que vayan aprendiendo no solo lo técnico sino también lo administrativo del día a día de la empresa, su filosofía es que deben empezar desde lo más básico y operativo para que desarrollen sentido de pertenencia y un conocimiento amplio sobre el negocio. El apoyo

²⁴ Idem 17

que recibe de su padre ha sido muy valioso tanto en términos técnicos como morales, es quien lo guía y acompaña.

4.1.1.3 Empresa C

EMPRESA C, es una empresa caleña fundada en el año 1995, la cual vende al sector hospitalario y salud productos confeccionados en tela desechable esterilizada y uniformes industriales. La empresa fue fundada Por las actuales socias Xiomara, Mery; y en los inicios se contó con la participación de Romina, hermana de Xiomara y cuñada de Mery. La EMPRESA C, es una empresa familiar, que inició en el norte del departamento del Valle del Cauca en la población de la Unión, no estaba en ese momento constituida como sociedad formal, sino que como lo menciona Mery, *“hacíamos las confecciones de las empresas que estaban en ese momento cercanas, íbamos a Roldanillo, a Cartago y elaborábamos los uniformes industriales, en tela, eran reutilizables”* cerraban cuando no era temporada y volvían abrir, hasta que en el año 95 deciden trasladarse a Cali y constituirse legalmente.

Una vez constituida legalmente la empresa se da una etapa de supervivencia, su capital se basa en recursos propios y de sus esposos. Identifican nuevos clientes y en esta etapa el trabajo es focalizado en el área comercial para darse a conocer.

“Cuando arrancamos en el 95, éramos cuatro personas. Ya en el 98 éramos doce y de ahí empezamos las veinte personas, porque ya nos estaban pidiendo cien mil tapabocas y fuimos preparando más personas, porque resulta que ya en el 99, ya empezaron a pedir, ya no eran cien mil, eran doscientos mil, trescientos mil”.

En los últimos años se ha generado una etapa de crecimiento, donde empieza a posicionarse y a asegurar algunos de los proveedores más importantes, tanto de materia prima como de mano de obra. Además, de los talleres con los que trabajan en la Unión, se ve en la necesidad de desarrollar nuevos proveedores en Cali para suplir la demanda. Se incrementan las ventas. Poco a poco se incrementa la planta de personal hasta llegar a la que actualmente tienen en empleo: 12 directos y 60 indirectos. Xiomara viaja a principios de la década para radicarse en el exterior, pero continúa apoyando el negocio tanto en la dirección como en la financiación. En los últimos años se han vinculado 3 hijos a la empresa, las 2 hijas de Adela y un hijo de Xiomara, quienes le están dando nueva dirección a la empresa. Cuentan con certificaciones de normas de calidad ISO 9000 y otras otorgadas por parte de sus clientes a lo largo de 10 años. La empresa se prepara para exportar directamente por lo cual se encuentra

adscrita a los programa de PROEXPORT. Mery cuenta que a lo largo de la historia ha sido necesario recurrir a los préstamos bancarios.

Esta es una empresa PYME con un gran enfoque familiar. Tiene todas las condiciones para seguir creciendo, aunque debería haber presentado un mayor crecimiento dadas sus fortalezas y las oportunidades de mercado, no lo ha hecho, porque, las socias se sienten muy bien con lo conseguido hasta la fecha, pues se ha cumplido su sueño de *“tener una empresa para sus hijos”*. La estructura organizacional es muy simple y la empresa se ha manejado de una manera muy *“doméstica”*, es decir como si estuvieran administrando la casa. Las socias no son personas formadas empresarialmente y han actuado más por intuición que por conocimiento. El área comercial que es una de las más importantes en esta empresa, ha sido atendida por Adela, quien considera que si esta área hubiera tenido más estructura, probablemente, la empresa ya estaría mostrando mayores índices de crecimiento, pero también reconoce que le da temor no poder manejar muchos vendedores.

El desempeño de la empresa en gran medida está dado por la personalidad de Adela, quien también es la gerente, ella tiene un estilo de dirección paternalista, elementos éstos, que han favorecido la empresa hasta el momento pero que con seguridad podrían ser negativos cuando la empresa decida crecer. La formación de los herederos se vislumbra en esta empresa como un tema al cual se le debe prestar una gran atención. Aunque la socia gerente aún está joven (54 años), sin embargo empezó a pensar en el relevo generacional, por lo que ha empezado a formar a los hijos que están involucrados en el negocio, pues esta empresaria es quien tiene todo el conocimiento de la empresa.

Es necesario que la empresa empiece a direccionarse a estilos de dirección participativos más no paternalista, como lo es en la actualidad.

Para la empresa el índice de ventas es el más importante, prestándole muy poca atención a otro tipo de índices financieros, lo cual genera en ella una gran *“miopía”*, pues no se cuenta con otro tipo de información importante para monitorear el negocio. La empresa requiere de una estructura organizacional más fuerte que sirva de base *“pivote”* para el crecimiento futuro.

Importante continuar con los estudios de investigación y desarrollo de nuevos productos y mantener relaciones cercanas con los proveedores para el desarrollo de nuevos materiales (telas inteligentes) para lograr una competitividad en el futuro.

Revisando las etapas de crecimiento según los datos cuantitativos se encuentra que esta es una empresa que se puede categorizar como NO DINÁMICA. Tan solo han incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 19% anual y han incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en solo en 8 empleados.

En términos personales, la historia de vida de Adela y Romina, surge al norte del Valle del Cauca, en el pueblo de la Unión. Allí ellas se conocen pues Adela es esposa de un hermano de Romina.

Romina, crece en una familia conservadora, en la cual le inculcaron las labores del bordado y las manualidades, se formó para ser ama de casa y también realizaba labores de confección a sus amigas. Sus padres se desempeñaron como agricultor y ama de casa, cerca tenía el ejemplo de su abuela quien era una gran comerciante, en un gran almacén de cacharrería.

Adela, de 54 años, es hija de un profesor y una ama de casa. Al igual que Romina solo estudió hasta la secundaria, pero ella se preocupó por hacer muchos seminarios y cursos en el área comercial, tuvo experiencia en el comercio de zapatos, antes de casarse. Actualmente tiene un hogar y sus tres hijas han estado en algún momento interviniendo laboralmente en la empresa.

Adela es una empresaria, con excelentes competencias comerciales, su estilo es paternalista y le da mucho temor el proceso de delegación de los temas de su experticia.

4.1.1.4 Empresa D

Adolfo en compañía de un compañero de práctica del grupo de deportes extremos deciden en el año de 1996 fundar EMPRESA D en la ciudad de Cali, empresa del sector turismo que actualmente se dedica a vender productos/servicios y paquetes turísticos relacionados con el deporte de aventura y el turismo ecológico.

En su etapa inicial la empresa tiene poco capital, muy pocos clientes, sólo pequeños grupos para hacer algunos recorridos en la región. 2 personas (socios) como empleados que hacían todo el trabajo.

“La primera etapa fue el desarrollo de los programas de montaña, de eso nos dimos cuenta, hace aproximadamente dos o tres años que Cali no tiene ese

potencial para hacer ese tipo de actividades". Al inicio para esa primera etapa, "teníamos poca experiencia en el área comercial, y mucha experiencia operativa".

Por varios años se presenta una etapa de supervivencia, en la cual se cuenta con poco capital, se hace necesario recurrir a créditos y se va haciendo ajustes a la oferta, conociendo la voz del cliente en cuanto a sus preferencias. Se dan algunas alianzas con Agencias de viaje, pero con muy poca credibilidad debido a las debilidades de ser pequeña y nueva. Después de llegar a vincular una persona más como empleada, se disuelve la sociedad original y en la organización de la sociedad la esposa de Adolfo queda con un porcentaje en la nueva sociedad de la empresa. Se crean nuevos programas, que se ofrecen en simultánea con los anteriores.

Al final de esta etapa se da un incremento de clientes y un mayor posicionamiento, *"o sea, allí es cuando realmente nos comienzan a conocer las agencias de viajes, porque la etapa de montañismo, nos conocían otras personas, el cliente final, el cliente directo. Aquí, en esta etapa, es donde realmente las agencias de viajes comienzan a saber que existe EMPRESA D".*

Así se da paso a una etapa de crecimiento la empresa empieza a posicionarse y a asegurar algunos de los proveedores más importantes, los cuales juegan un papel principal pues son ellos quienes reciben a los clientes en diferentes puntos de la región y los acompañan en las excursiones. Se incrementan las ventas. Los empleados se incrementan a 6. Ingresan los hermanos del fundador para apoyarlo tanto en la labor gerencial como en la operativa.

El crecimiento se ve detenido por una etapa de crisis generada por la fuerte inestabilidad nacional del momento debido a la inseguridad del país. Las personas ya no querían salir a las carreteras ni a hacer deportes fuera de la ciudad, se disminuyen las ventas. *"Volvemos a quedar, como relegados en un segundo plano. Se bajan ventas. Hay una crisis, por el problema de seguridad, porque todo el mundo que va de salida, se entra en ese pánico de que no se puede andar por las carreteras porque va a ver la pesca milagrosa (nombre popular a los secuestros en carretera), que le van a colocar una bomba a la carretera. Entonces, todo el mundo piensa en no salir"*

La empresa define otros productos, se conserva el número de empleados. Sin embargo, no se puede decir que esa etapa en la empresa, hubo una recesión como la que se vivía en la etapa inicial, porque ya había una madurez, una

estructura, un conocimiento, habían otros factores económicos. *“Ya había un reconocimiento de las agencias de viajes, lo seguíamos alimentando, en cuanto a la credibilidad en la operación de las excursiones”*.

Una vez mejora el panorama la empresa llega a una etapa de crecimiento, en la que logra pasar la etapa anterior porque desarrolla nuevos productos y se enfoca en un mercado de nicho las excursiones escolares. Trabaja en alianza con las agencias de viaje que confían en sus servicios dando un mayor posicionamiento. Crece a 11 empleados. Hay involucramiento de la tecnología ya que se comercializa a través de internet, y presenta una mayor estructura organizacional.

“La empresa comienza en ascenso, ya se ha asentado, y ese posicionamiento lo respaldamos con una serie de actividades a nivel fidelizar las agencias de viajes, con incentivos, visitas a ellos, haciéndoles lanzamiento de productos nuevos e innovadores”. Actualmente hay una estructura o una estrategia comercial más agresiva, *“hacia las agencias de viajes, en ese momento reafirmamos el posicionamiento con las agencias de viajes, ahí es donde nosotros ya comenzamos a hacer esa gestión, cada dos meses visitar las agencias de viaje, estar llevando información, hicimos algo que yo creo que no ha hecho ninguna agencia de viajes aquí, lo seguimos haciendo, es el lanzamiento de nuestra programación y eso todos los años, las agencias de viajes ya lo esperan. ¿Qué es?, muy sencillo, es que este portafolio que ha cambiado sustancialmente en el tiempo hubo una fecha en la que invitamos a todas las agencias de viajes a un lanzamiento, las mantenemos al tanto, los resultados obtenidos en el año anterior por la ayuda de ellas, las premiamos, a la primera agencia, a la segunda agencia y premiamos a los asesores que nos vendieron durante el año anterior. Con los proveedores, también tenemos mucho contacto con los proveedores, los felicitamos, con premios, hacemos la rifa de la cantidad de premios. Entonces, es un evento que todas las agencias de viajes, esperan, comienzan en noviembre, diciembre, ¿este año dónde va a ser el lanzamiento?, en otras ocasiones los llevábamos a otro sitio, hacíamos el lanzamiento en Santa Rosa de Cabal, alquilábamos un salón grande, es un evento de doscientos, doscientas cincuenta personas con todas las agencias de viaje. Entonces, eso, nos ha dado un posicionamiento impresionante”*. Basado en el acercamiento a los clientes, como uno de los factores más importantes para que la empresa empezara a crecer.

La estructura de la Empresa D es muy básica, no tiene departamentos estructurados, aunque si personas con funciones claras, le falta una visión clara y sinergia entre lo que busca Adolfo y Gerardo, este último quien además de

ser su hermano, es el encargado de la parte administrativa. En palabras de Gerardo *“Adolfo tiene una visión de empresa pequeña, de subsistencia”*.

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa que se cataloga como NO DINÁMICA. Solo ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 23% anual y han incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 9 empleados.

Adolfo es un ingeniero agrónomo de 53 años, es miembro de una familia caleña²⁵ clase media, su padre es dentista y su madre ama de casa, sus hermanos biólogo y administrador. Su núcleo familiar lo compone su esposa, especialista en mercadeo, y sus dos hijas.

Adolfo, desde siempre le ha gustado el campo y el aire libre, razón por la que elige su carrera, pero una vez está ejerciendo se da cuenta que no es esa la manera que le gusta para estar en contacto con el campo.

Es un hombre calmado, que maneja sus tiempos, disfruta lo que hace pero aun dice que después de todos estos años no tiene una lógica administrativa, que lo que le gusta a él es la operativa de la empresa. Ha logrado vincular los saberes de sus familiares en el quehacer de la empresa, la ubicación de esta es en la casa materna, la cual se comparte con la vivienda. Se siente cómodo como está, después de poder tener una vida sin angustias él está tranquilo.

4.1.2 Casos Empresas Bogotá

4.1.2.1 Empresa E

La EMPRESA E, empresa Bogotana del sector caucho y plástico, dedicada a la producción y comercialización de tapas de plástico y de metal, desde el año de 1999. Inicia con un único propietario, el administrador de empresas, Silvio de 46 años para esa época.

En la fase inicial la EMPRESA E, vive la etapa de arranque en la cual había muy pocos recursos económicos por lo cual el empresario utiliza recursos propios (ahorros, el carro, etc). Recibe el apoyo moral de su esposa cuando decide montar la empresa dado que se ha quedado sin trabajo, y no desea emplearse de nuevo pues a él le gusta la independencia, además cuenta con una amplia experiencia en el área comercial de la industria de plásticos. En esta etapa cuenta con tres empleados y todo el proceso productivo es maquilado. El

²⁵ Gentilicio para las personas oriundas de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca.

esfuerzo más importante es la consecución de clientes, labor que es fácil por su experiencia en el sector y por haber desempeñado el cargo de gerente comercial por lo cual conoce las necesidades de los clientes. Se cuenta con 3 empleados. El empresario en su emprendimiento se desempeña como “*tohero*”.

El empresario desde que creó la empresa la visionó de manera global, es decir exportando, es así que la etapa de crecimiento, se da de manera relativamente cercana a la fundación y empieza a ser reconocido por los clientes y por los proveedores, las ventas se incrementan pero vienen los problemas con los maquiladores, por lo cual decide montar su propia planta de producción. Compra una fábrica de tapas que no está funcionando y una línea litográfica. La maquinaria es usada y empieza a tener muchos problemas con ella por su mantenimiento. Adquiere una inyectora arrendada. Evidencia que trabajar con maquinaria vieja no es rentable y empieza a cambiarla por nueva. En esta etapa su planta de personal se incrementa a 25 empleados. Trabaja con PROEXPORT para iniciar exportaciones y empieza a exportar a Centroamérica (excepto Nicaragua), Venezuela, Ecuador y Perú. La estructura de la empresa cambia y es necesario dividirla en los siguientes departamentos: Administrativa, Contable, Producción y Planeación, y Calidad.

Silvio es consciente que la empresa para poder crecer es necesario dejar de lado los procesos manuales, es así como se le da paso a la etapa de automatización, en este momento la empresa cuenta con 40 empleados, aunque simultáneamente se disminuyen las ventas pues muchos de sus clientes vendían a Venezuela, registran muchas pérdidas a raíz de los problemas de no pago; Silvio decide automatizar la planta pues quiere tener mayores economías al incrementar la producción y reemplazar a los empleados por las máquinas. Este proceso lo ha iniciado lentamente pues requiere una inversión alta. Decide participar en redes y con 6 empresarios del sector crean una nueva empresa para exportar los productos.

Aunque se ha tenido el impacto de la crisis mundial, se muestra que la empresa ha crecido y es más fuerte pues salió avante del remesón económico, *“gracias a los clientes, ha crecido por las ventas naturales, pero el año pasado tuvimos una crisis grande de crecimiento y es que de facturar \$4.200 millones pasamos a \$3.600 millones por varias razones, la primera de ellas, es por los clientes que tenemos en el exterior, que empezaron a perder ventas en Venezuela de una forma importante, otro era una organización mía de cartera de algunos clientes que se estaban demorando bastante, y entonces se redujo la facturación en \$600 millones; y este año a raíz de todo eso, entonces hay que comenzar a*

eliminar por el proceso de automatización, y hay que sacar por lo menos 20 personas, pero entonces te explico porque, uno va teniendo una curva de aprendizaje cuando contrata gente, que llegan tarde, que le quedan mal con el producto, que sacan tapas contaminadas, mal ensambladas y ahí le comienza a sacar factura los clientes a uno. Entonces ahí tomo unas determinaciones que son las que ya te he comentado: 1) No arranco nada si no lo automatizo. 2) Termino las máquinas para completar la automatización de los procesos de lo que esta acá. 3) De aquí a que termine el año tiene que haber 20 personas menos en esta planta, ya sea que por medio de la automatización lleguemos a ello, o que redistribuya mis ventas para arrancar de 0 en algunos procesos, pero la idea es que el año siguiente esté con 30 personas, no me importa facturar menos luego con 20, luego con 15 y así hasta que solo lleguemos a 10 personas en planta. Porque esas cosas de estar lleno de gente no me la vuelvo a aguantar”.

Aunque hay iniciativas que no le han funcionado. Hasta ahora no se arrepiente *“he perdido mucho dinero en ensayo y error en la otra empresa que monté: Alucaps, y es que el conocimiento en tapas Pilfer es muy limitado, entonces con el tiempo se ha venido corrigiendo, pero la curva de aprendizaje ha sido muy costosa porque me arreglé con personas y mecánicos muy acomodados y me han hecho perder como 3.000 millones, sin embargo sé que voy por el camino correcto, y no me arrepiento de lo que he hecho, me ha costado, plata, tranquilidad y nombre porque por tener una cosa he perdido en otra y de mi viabilidad depende, que lo logre ya lo verás”.*

Aunque con el tiempo la estructura ha sido fortalecida la empresa requiere de documentación de procesos. No existe una visión compartida y una planeación definida. La empresa depende totalmente de Silvio, no hay una persona que pueda secundarlo. La gestión es totalmente centralizada. No cree en sus empleados y considera que el recurso humano en general es poco idóneo. Es un empresario dinámico, inteligente y visionario, pero no multiplica su conocimiento. La empresa corre el riesgo de desaparecer si él no está al frente de ella. Esta empresa podría tener un mayor crecimiento si el empresario decidiera creer en su gente y delegar.

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa que se puede catalogar como DINÁMICA. Pues ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 29.5 % anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 51 empleados.

Silvio es un empresario de 47 años, con bastante vitalidad y entusiasmo, sus padres han sido empleados y empresarios, su padre trabajó en el área de las confecciones y textiles, y su madre es poeta; además montaron una empresa familiar para la fabricación de elementos de limpieza en tela. Silvio trabajó durante su niñez y juventud en la empresa familiar. Sus padres son barranquilleros²⁶, pero por asuntos laborales se trasladaron a Santa fe de Bogotá, ciudad en la que crece, vive Silvio y forma su hogar con una fisioterapeuta.

Por muchos años fue empleado, durante esos años aplicó su pregrado en administración y con la experiencia se especializó en el área comercial de la industria del plástico. Este empresario siempre ha tenido un nivel alto de vida, es activo, altamente orientado al logro y con gusto por el riesgo, a tal punto que no le molesta perder su estabilidad momentánea si sabe que podrá conseguir futuros beneficios. Es un empresario de carácter fuerte, con bajos niveles de tolerancia con sus empleados.

4.1.2.2 Empresa F

La EMPRESA F, es una empresa Bogotana de sociedad Limitada, del sector salud y belleza, que tiene como actividad ofrecer tratamientos naturales para bajar de peso mediante la estimulación de puntos a nivel auricular (Auriculoterapia) y el adecuado manejo del metabolismo. Fue fundada de manera informal en el año de 1999 y formalizada ante cámara y comercio en el año 2003, por el médico Alvaro Ortega y la psicóloga Catalina.

La etapa inicial, en la cual el emprendimiento era informal, se podría llamar más de investigación y pruebas, es la etapa de arranque en la cual los empresarios utilizan sus propios recursos. En esa época la empresa centra sus esfuerzos en consolidar la técnica de adelgazamiento y en desarrollar los protocolos para el manejo del paciente. El Dr. Alvaro trabaja en el desarrollo científico y Catalina inicia su desempeño como médico y como administradora. Ella debe seguir estudiando para tener una formación en gestión empresarial. En esta etapa se crean sedes en dos nuevas ciudades primero en Ibagué y posteriormente, la de Villavicencio.

“Al principio solo éramos el Dr. Alvaro, la secretaria y yo (Catalina). Solo éramos 3 personas, y en 1999, pero cuando consolidamos la empresa y empezamos a abrir otras sedes comenzamos a buscar más personas, porque a medida que se fueron creando las otras sedes se volvió necesario buscar un soporte médico,

²⁶ Gentilicio para las personas nacidas en la ciudad de Barranquilla.

para que una persona entrenara a otra, y además tener un asistente. Por ejemplo en Ibagué, tuvimos un médico fijo. Algo importante que nosotros tenemos y es en la parte de contratación y es que nosotros hacemos un contrato de confidencialidad con el médico que ingresa a la empresa, porque el médico no sabe sobre Auriculoterapia, entonces él viene a aprender y aquí aprende el Know-How de la empresa; entonces nosotros cuidamos esto con la cláusula de confidencialidad, en la que se estipula que el médico que sale de aquí, no puede trabajar en otros lugares con Auriculoterapia para bajar de peso, puede trabajar en otros campos de medicina alternativa, en terapia neural, en esencias naturales”.

Una vez se pasa la etapa de pruebas e investigación, dada esa experiencia, una vez se crea en cámara y comercio la empresa ya inicia con una etapa de crecimiento en la cual la empresa abre nuevas sedes. Dado que hay personas interesadas en el país sobre el conocimiento de las técnicas científicas, ellos deciden optar por la figura de franquicias tratando de esta manera de crecer con recursos externos. Es así como esta figura es bien aceptada por inversionistas y se crean varias franquicias. El trabajo se incrementa y deben contratar a otros empleados para apoyar el crecimiento estructural de la empresa. Se crean los departamentos de recursos humanos, contabilidad y mercadeo, con sus correspondientes directores y se instaura una dirección médica para apoyar al Dr. Alvaro. La planta de personal para esa época ya contaba con 18 empleados.

Empezaron 3 personas, pero cuando se consolidaron, el aumento de empleados y el cambio en la estructura, se fue dando *“yo diría que cada que se abría un nuevo consultorio, se necesitaba un nuevo médico, y una asistente, porque no se podía estar trasladando de un lugar a otro. Entonces cada vez que se abría una nueva sede, se miraba si había solidez financiera para montar el consultorio, o lo arrendábamos, Además que cada que se compraba o se arrendaba un consultorio, pues entonces íbamos creciendo de esa forma. Nosotros tenemos aquí los indicadores de gestión del 2007, entonces en ese momento teníamos: 10 sedes de atención, 12 médicos, un volumen de pacientes de 19.213, las ventas fueron de 1000 millones y algo más”.*

Para finales del año 2008 se da una etapa de crisis en la empresa provocada por unos empleados de confianza, dos médicos que deciden retirarse de la empresa para crear otra empresa utilizando la técnica científica aprendida y validada en EMPRESA F. Esto genera que muchos de los pacientes que estos médicos atendían directamente, se vayan con ellos por precios más económicos. Así, la empresa pierde clientes e ingresos que la afectan

notoriamente. Sin embargo, los empresarios enfrentan la situación y consiguen salir adelante con nuevos productos y con la calidad y garantía que ofrecen a los clientes. Afortunadamente, la empresa ya tiene una solidez que hace que salga adelante de esta crisis y se hace efectiva la cláusula de penalización por violación de la confidencialidad del contrato previamente establecido.

Pasado ese complejo momento se empieza nuevamente una etapa de crecimiento y ahora también acompañado de un enfoque internacionalización. Se ha estudiado la posibilidad de abrir nuevas sedes en otros países, iniciando en España.

La estructura que ha organizado esta empresa a lo largo de los años le ha permitido y le permitirá su crecimiento y ahora su internacionalización. Puede considerarse como un ejemplo de empresa PYME la cual ha crecido en forma planeada, conservando su flexibilidad, y presentando una estructura que le permite su solidez.

De acuerdo a la entrevista realizada a la socia fundadora y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa que se puede catalogar como DINÁMICA. Pues ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 33.4% anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 26 empleados.

Catalina y el Dr. Alvaro, son dos esposos bogotanos de 51 y 54 años respectivamente. Catalina es psicóloga y Alvaro es médico general con especialización en medicina alternativa. Catalina había tenido antes una fundación, la cual debió cerrar por iliquidez, experiencia que la ayudó mucho en este nuevo proceso de emprendimiento.

Los dos vienen de familias bogotanas, tradicionales, con bajos niveles de emprendimientos empresariales entre sus miembros. Son muy organizados y con una alta orientación al logro.

4.1.2.3 Empresa G

EMPRESA G, empresa Bogotana del sector publicidad, dedicada a la producción y comercialización de productos para promoción y publicidad, *“estamos en el rango de la publicidad en general, además también en lo que es la comunicación gráfico”*, es fundada en el año 1993 por Gabriel, actual dueño. La oportunidad empresarial se encuentra en un viaje de Gabriel a Holanda, y

dado que tenía identificada la necesidad de servicio por un emprendimiento anterior decide aplicar en Bogotá la idea de negocio que conoce en Europa.

La etapa inicial fue difícil, se contaba con poco capital de trabajo, se da la financiación con recursos propios. Logran capitalizar la empresa, y pueden pagar los costos fijos. Es una etapa de más o menos tres años y al final de esta etapa se constituye como sociedad limitada.

“Lo que pasa es que empezó muy pequeña, entonces no teníamos parafiscales²⁷, muy informal y era pago por ventanilla, pero en el 97, cuando la empresa ya estaba bien montada, ya habían vinculaciones diferentes con todo lo de ley comenzamos con Parafiscales y prestaciones, horas extras y absolutamente todo lo reglamentado” dice Ángel, gerente de la empresa.

Gabriel comenta, la empresa *“se constituyó legalmente a mi nombre, como un establecimiento de comercio y era una sociedad donde no se hizo escritura ni nada y se había dejado a nombre mío, que era el encargado de manejar el negocio. Se registró como establecimiento de comercio, con régimen simplificado y la verdad los primeros años no daba para pagar un sueldo de administrador, tenía dificultades para el flujo de caja, los empleados y para los arriendos, pero yo le veía futuro, entonces para capitalizar la empresa, vendí mi carro y realicé algunos préstamos, y ya pude pagar a los empleados, y ellos me dieron como un año para que les pagara, sin embargo la empresa fue funcionando cada vez mejor, ya me pude pagar mi sueldo y pude no solo vender los productos, sino también distribuir los insumos y maquinarias para hacer el producto que nosotros hacíamos. Y conseguimos la representación de una materia prima esencial el Papel transfer, las estampadoras y todo lo relacionado al producto”*.

Tiempo después se da la etapa de crecimiento, pasando la etapa crítica inicial, la empresa empieza a mostrar crecimiento y deciden abrir una nueva línea de negocio al incursionar en la venta de equipos, maquinarias e insumos para el sector de las artes gráficas, logrando la representación de firmas internacionales para comercializar papel y máquinas estampadoras. Cambian de local para ubicarse cerca de las principales agencias de publicidad que se convierten en sus principales clientes. Se abren dos puntos de venta adicionales.

²⁷ Son aportes que se liquidan sobre la base de la nómina mensual, que deben hacer las empresas que tengan trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo, y que tienen como destino al Instituto Colombiano de Bienestar familiar - ICBF - (3%), las Cajas de Compensación Familiar (4%) y el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA – (2%). En total, un 9% adicional sobre la nómina mensual.

Para el año 1999, la empresa vive una crisis como consecuencia de la caída económica del país, la empresa disminuye considerablemente sus ventas, pues sus clientes recortan el presupuesto para actividades de promoción y publicidad. Se adopta la estrategia de recorte de gastos, no se recorta la planta de personal, pero no se contratan nuevos empleados. Se financian pagando las cuentas después de la fecha a los proveedores, mediante el *factoring* y manejando unas excelentes relaciones con los bancos.

“La crisis llega cuando teníamos grandes planes de ampliación para el 99, sin embargo nos cogió la crisis del 99, todos los negocios de publicidad disminuyeron y las ventas se redujeron en 65%, nos tocó cerrar dos sucursales, era una carga muy fuerte la de los arriendos, simultáneamente nos quitaron el parqueo acá al frentes por construcción de obras. Fueron un par de años yo creo, de reducción y concentración. Lo que hicimos en esa época, evaluamos nuestras fortalezas y debilidades y decidimos cerrar satélites y tercerizar, para concentrarnos en lo de nosotros que era la personalización de productos. En esa época, más o menos en el 2002 empezamos a participar en ferias para promover la venta de insumos y maquinaria y lo habíamos hecho, pero nunca a través de ferias, y empezamos a participar en ferias de reproducción gráfico y ese reenfoque nos sirvió bastante y vinieron otros negocios que se apoyaron en nuestros insumos y nuestros equipos y eso nos dio una base más permanente para mantener el negocio. Porque el negocio de publicidad tiene unas fluctuaciones bastante grandes”.

La próxima etapa que vive la empresa es la de crecimiento y de internacionalización, se re focaliza el negocio, dejan de tercerizar y se dedican a su línea más rentable *“productos personalizados al instante”*. Empiezan a asistir a ferias. Se fortalece la línea de insumos y maquinarias, contrarrestando la estacionalidad de los productos publicitarios. Empiezan a vender productos a las grandes superficies. El gerente sale del país por dos años, y deja al gerente como encargado de la empresa.

Ángel comenta que la situación en la empresa *“ha sido de sube y bajas, tal vez hasta el 2005, y en el 2005 si fue de crecimiento, porque en esa época estábamos inclusive por debajo del punto de equilibrio de la empresa, era muy difícil y apretada la situación y por otro lado, yo estuve 2 años por fuera de la empresa, y yo decidí comprar una máquina de la empresa, entonces yo hacía una parte acá y otra en mi casa, y sucedió que el dueño de la empresa tuvo que hacer un viaje a los Estados Unidos, entonces me solicitó el favor de hacerme cargo de la gerencia de la empresa, entonces le dije que sí y desde entonces estoy en la gerencia”.*

Después se crean tres puntos de venta adicionales, y se incrementan las ventas, se formalizan los procesos, los sistemas de producción, los proveedores, la parte administrativa y de logística. Se mejora el paquete de apoyo a la creación de nuevas empresas en el sector, mediante la comercialización de los equipos, maquinarias e insumos y la capacitación para iniciar el negocio. Inician con el programa para exportar EXPOPYME de PROEXPORT.

Ángel agrega que *“en la empresa, lo que sucede es que empieza una nueva etapa, prácticamente desde hace unos 5 años, que estoy de gerente, entonces cambiamos de instalaciones, además porque uno constantemente está buscando como crecer, si estas en un espacio reducido buscas como ampliar en esa búsqueda de crecimiento, necesariamente necesita de unas instalaciones más grandes también, entonces se tiene lo que es la planta con 3 pisos, donde el primer piso es el más grande, y en cada piso se manejan cosas distintas”*, se estructura de una mejor manera la organización, se determinan funciones y cargos, aunque no está documentado.

Esta es una PYME con una estructura interesante, flexible, con un Empresario que sabe delegar y obtiene lo mejor de sus empleados, lamentablemente dado el nicho y la estacionalidad del sector, eso ligado a que al ser un bien con una alta elasticidad ingreso, hace que sus resultados no sean los más grandes indicadores de ventas y por ende que no se hayan podido expandir más en su negocio.

De acuerdo a la entrevista realizada al socio fundador y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa que se puede catalogar como NO DINÁMICA. Pues ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 17% anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 16 empleados.

Gabriel es un economista de 41 años, egresado en economía y tiene un MBA de una de las más prestigiosas universidades del país. Es hijo de empresarios, su padre tiene una programadora de televisión y la madre un anticuario. Es el menor de 5 hermanos, y actualmente vive con su núcleo familiar conformado por su esposa e hija.

Daniel, es una persona ecuánime, muy organizado y activo, con mucha claridad para definir lo que está de moda en el medio y sobre eso trabajar el direccionamiento de la empresa.

4.1.2.4 Empresa H

La EMPRESA H, empresa Bogotana del sector confecciones, dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para mujer, creada en 1999, por Emilio, contador de 40 años, y el hijo de Verónica, esto solo para términos legales, pues es Verónica, diseñadora de 50 años, quien se apersona de la parte creativa de la empresa; la documentación de la sociedad no se hace a su nombre debido a inconvenientes legales con la empresa anterior que se encontraba a su nombre. La empresa es constituida ante cámara y comercio en el año 1999, pero en el mercado su marca llevaba mucho tiempo de posicionamiento, se tiene acá un ejemplo de una empresa que no nace de un proyecto nuevo, sino como un reto de salvar una empresa venida a la quiebra y aprovechar su posicionamiento de marca.

Esta empresa tiene en su etapa inicial, una difícil situación debido a que empieza en el centro de una gran crisis pues nace de una empresa anterior que quebró y debió cerrar. En esta etapa hay una gran concentración en mejorar el estado financiero de la empresa y en pagar deudas adquiridas con la empresa anterior. Los proveedores son de gran apoyo pues dan créditos que le permiten a la empresa financiarse.

Una vez saneados todos los compromisos pendientes con los que se inicia la empresa, se empieza a dar la etapa de crecimiento, donde se conservan los clientes, se hacen inversiones en maquinarias nuevas nacionales, actualizando los bienes de producción. Se enfocan en clientes especializados *“boutiques de ropa fina para mujer”*. Se incrementan los empleados.

Emilio menciona que *“pasamos a la etapa de buscar el remedio, entonces comenzamos a aplicar los correctivos, entonces con trabajo, mucha organización de los recursos, después de un tiempo pasamos a recoger los frutos de lo que sembramos, que fue que ya el flujo de caja era un poco más, que los proveedores te dan más crédito, que es cuando ya el banco llama y dice, tiene un cupo de endeudamiento de libre inversión para todo, y el mismo banco es el mejor indicador para el flujo de inversión, porque te buscan para invertir el dinero en muchas cosas, pero no es nuestra política la de adquirir deuda”*.

Se vive una etapa de crisis nuevamente, cuando ya se ha logrado estabilizar la empresa y lograr un crecimiento, debido a la entrada de marcas internacionales a Colombia (Zara, Mango, etc), lo que ha generado grandes cambios en el mercado y en las tendencias de la moda. Tal vez esto no ha permitido tener mayor crecimiento, ya que sus clientes han decrecido en el mercado local y por ende compran menos a la empresa. Sin embargo, dada la

exclusividad del producto y la diferenciación del nicho de mercado específico que tienen se ha logrado mantener una participación muy pequeña en el mercado. A pesar de la disminución en ventas, no ha disminuido su planta de personal.

Se continúa con los clientes de perfil exclusivo y se mantiene una etapa de crecimiento sostenido, un crecimiento controlado pues tanto Emilio, como Verónica, no desean compartir o delegar el control de su empresa y tiene actualmente 45 empleados, tamaño que no quieren aumentar.

De acuerdo a la entrevista realizada a los socios fundadores y según los datos cuantitativos, encontramos que esta es una empresa "NO DINÁMICA". Pues ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 5% anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 18 empleados.

Verónica y Emilio, son dos Bogotanos que hacen empresa juntos, por una decisión estratégica, entre ellos nunca han sido amigos, solo se han conocido y compartido en términos profesionales y de negocios. Los dos estaban interesados en las ventajas que da ser independientes, la opción ofrecida por el nicho de mercado y se lanzaron al emprendimiento.

Verónica es una diseñadora de modas de 60 años, casada con un arquitecto de Londres, ella cursó sus estudios en Inglaterra y al finalizar su carrera retornó al país para aplicar lo aprendido. Es de una familia muy adinerada de la ciudad, lo cual le dio la facilidad de poder montar su negocio, pero pocas habilidades para saber cómo manejar el capital, tiene una visión de artista, a ella lo único que le interesa es poder tener el espacio para diseñar.

Emilio es un contador de 55 años, reservado, de una familia clase media de la ciudad. Este es su primer emprendimiento, en su historia laboral estuvo muy relacionado con las aéreas comerciales y la bolsa, poco con el sector confección, en el cual ahora dirige su empresa.

4.2 Análisis Cruzado de los Casos

4.2.1 Casos de Cali

Las empresas encontradas como dinámicas en los cuatro casos de la ciudad de Cali, son la empresa A y la B, a continuación se presenta un resumen de los

principales indicadores y el comparativo con las no dinámicas (denominadas C y D) de la misma ciudad:

Cuadro 2: Casos de Empresas Cali –General-

Características	DINÁMICAS		NO DINÁMICAS	
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Sector	Confección	Metalmecánica	Confección	Turismo
Tiempo fundada	8 años	15 años	15 años	15 años
Genero empresario	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Formación empresario	Secundaria / empírica	Secundaria /empírico	Secundaria / empírico	Profesional/ empírico
Existencia de sociedad y tipo	Un socio capitalista - familia	Nunca ha tenido socios	Dos socias –familia	Al inicio un socio-amigo
Cantidad de empleos	196	32	12	13
Prom. de crecimiento anual de los últimos 5 años	629%	114%	19%	23%
Exporta	Si	Si	No	No

4.2.1.1 Factores Internos

En cuanto a los **recursos (1.1)** encontramos que:

Para la variable del **Empresario y su equipo fundador (1.1.4)**, en las dos empresas dinámicas de Cali (A y B) los empresarios evidencian que entre sus principales **habilidades**²⁸ para lograr el dinamismo, están: el trabajo en equipo, las interpersonales, las de liderazgo y las gerenciales. En cuanto a las **características**²⁹ propias del empresario que resaltan son: la visión a futuro, entusiasmo y vitalidad. Mientras que en las no dinámicas (C y D) se consideran como las habilidades más destacables: comunicación, producción y liderazgo; y frente a las características: confianza en sí mismo y para el empresario de D la toma de riesgo.

En las empresas Dinámicas (A y B) los empresarios son personas con una alta preferencia a la independencia y autonomía, desde muy jóvenes su enfoque fue al negocio propio, llegando por un motivador positivo de generar su propio emprendimiento, frente a los empresarios de empresas no dinámicas,

²⁸ Las habilidades que se consultan en la entrevista son: Comunicación, financieras, interpersonales, gerenciales, producción, marketing, organizacionales –gerenciales-, resolución de conflictos, trabajar en equipo, liderazgo. (ver pregunta 1.14 Anexo 1)

²⁹ Las características consultadas son: Confianza en sí mismo, disposición a tomar riesgos, resistencia al estrés, vitalidad y entusiasmo, visión de futuro, propensión a planear, iniciativa, Educación técnica, educación empresarial, autonomía, necesidad de logro, necesidad de poder, tolerancia por la ambigüedad, flexibilidad, orientación de mercado, empatía, construcción de redes empresariales, orientación a la acción. (ver pregunta 1.14 Anexo 1.12)

encontramos que éstos llegan a sus emprendimientos más como una casualidad y a través de un motivador neutro y negativo³⁰ como lo es el cierre de un ciclo, que los hijos crezcan y el estar sin trabajo, respectivamente para la empresa C y D.

Los empresarios de A y B, empiezan antes de los 30 años sus emprendimientos, mientras que los empresarios de las dos empresas no dinámicas (C y D) empiezan después de los 35 años.

Respecto a la formación técnica o profesional, se encuentra que solo la empresa D, cuenta con un empresario profesional, para los casos A, B y C, los empresarios y sus respectivos equipos no han contado con formación formal, han sido resultado de un proceso empírico.

Para el caso de la empresa B, es la única que en toda la historia de funcionamiento, ha sido de un único dueño (Fernando), las otras tres A, C y D, han contado con socios, así: A inicia con una cuñada y a la fecha es solo socia de uno de sus empleados; C tiene una sociedad de corte totalmente familiar; finalmente, D inicia con un compañero de hobby y a la fecha este empresario no está en la sociedad y Adolfo (empresa D) se asocia con la esposa.

Analizando las similitudes en los modelos de rol que cada empresario puede haber tenido para continuar el proceso emprendedor empresarial, se encuentra de manera interesante que ninguno de los empresarios de los casos Dinámicos (A y B) contaron con figuras de empresarios en sus padres, si en familiares cercanos, pero no en sus padres, y en ambos casos las condiciones económicas del hogar eran muy precarias. Para los casos No Dinámicos (C y D) al menos uno de los padres de estos empresarios fueron siempre comerciantes independientes y las condiciones económicas de esos hogares fueron de tipo clase media, en la cual no tenían mayores limitaciones.

Reputación y prestigio de la empresa (1.1.1), Las empresas A y B consideran esta variable como un intangible vital, para su desempeño, es a través de ésta que sus clientes se fidelizan, pues son sinónimo de buena calidad y

³⁰ Shapero indica que el proceso de formación de nuevas empresas de nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico, proveedor de fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionadas por sus experiencias y herencias culturales y sociales (Varela, 2008, p.170). Para él los Impulsos positivos son aquellos en los cuales se ha forjado un espíritu emprendedor y voluntariamente se asocia o monta su emprendimiento; los impulsos neutros, son los referentes a cierres de ciclos, como por ejemplo terminación del ciclo formativo, regreso al país de origen, etc; finalmente, los impulsos negativos, son aquellos en los que el empresario llega a su emprendimiento a raíz un cambio de vida por factores traumáticos, como lo es un divorcio, un despido, etc..

puntualidad. Las empresas no dinámicas (C y D) también saben la importancia de esta variable, y aunque gozan de una buena imagen ante sus clientes, se evidencia el peso de su visión cautelosa para arriesgarse a crecer a través de nuevos negocios que hagan crecer las empresas.

En ninguno de los casos caleños estudiados se hace uso de los recursos que ofrece la protección a la ***Propiedad intelectual (1.1.2)***, las empresas se limitan al registro de su marca y no más, puesto que mencionan que no es rentable el alto costo que vinculan las patentes para el resultado de su aplicación, es decir todo el despliegue en el cual se debe invertir para estar atento en descubrir si otra empresa está usando lo patentado.

Equipo de trabajo (1.1.3), los cuatro empresarios (A, B, C y D) mencionan la importancia del personal con el cual trabajan, y en términos descriptivos (ver Cuadro 3) encontramos una alta preferencia por contar con el control de los empleados a través de la contratación directa, solo la empresa B tiene el 32% de sus empleados por prestación de servicios.

Las empresas dinámicas cuentan en su staff de dirección con una tasa muy baja de profesionales, tanto para A y B es del 3%, mientras que en las no dinámicas está en el rango del 30 a 40%.

En los dos casos dinámicos se evidencia un crecimiento de contratación de empleados en tasas de 6433% para la empresa A y de 1500% para la empresa B, mientras que para las empresas No Dinámicas estudiadas el promedio está en 200% y 225% respectivamente para C y D. En general la rotación de empleados es baja, solo la empresa B reporta una rotación media y argumenta que se debe a la gran oportunidad laboral en el mercado que tienen los operarios una vez se han formado en la empresa.

Cuadro 3: Casos de Empresas de Cali –Empleo-

ITEM	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Núm. de empleados actuales	196	32	12	13
Incremento de empleados desde la fundación	192	30	8	9
Nivel de educación:				
Primaria	32%	6%	8%	-
Secundaria	64%	81%	42%	8%
Técnica	1%	9%	8%	54%
Profesional	3%	3%	33%	38%
Postgrado	-	-	8%	-
Rotación empleados	Baja	Media	Baja	Baja
Búsqueda de empleados	Referido	Clasificado y centros educativos	Referido	Referido
Tipo de contratación:				
Directos por nómina	100%	68%	100%	100%
Prestación servicios	-	32%	-	-

Activos físicos (1.1.5), en cuanto a la sede de cada una de las empresas dinámicas (A y B) tienen la ubicación de sus empresas estratégicamente localizada, en zonas industriales y comerciales, de fácil acceso y con una distribución adecuada para su funcionamiento. Reconocen la importancia de contar con los activos necesarios para su funcionamiento.

Las empresas no dinámicas (C y D) tienen sus ubicaciones en zonas residenciales, que en un caso le representa altos costos de servicios públicos e impuestos, además de los altos costos de adecuación de la casa, en el otro caso, es la casa materna que se ha ido ajustando y aun se comparte con la vivienda del hogar, lo cual genera una distorsión en su posicionamiento pues la parte comercial funciona en el garaje de la vivienda.

Cuadro 4: Casos de Empresas de Cali –Ventas-

Empresa	tamaño empresa 2010 Ventas (millones pesos)	Crecimiento de ventas de los últimos 5 años	Destino de exportación
A	5000	629%	EEUU, España, Suiza, Ecuador, República Dominicana, Perú.
B	2836	114%	Esporádico a Panamá
C	1696,5	19%	Ninguno
D	1935,7	23%	Ninguno

En cuanto a las **capacidades (1.2)** se evidencia que:

Las empresas estudiadas en Cali frente a las Capacidades organizativas y gestión administrativa (1.2.1), muestran lo siguiente: con respecto al clima organización, todas aducen contar con un excelente ambiente en la empresa, para las empresas dinámicas (A y B) lo valoran en la más alta escala, mientras que las empresas no dinámicas (C y D) lo califican como importante pero a una escala menor que la consideración de las dinámicas. Frente a los procesos de delegación para todos los empresarios ha conllevado esfuerzos en el proceso de aprendizaje, sin embargo las empresas catalogadas como dinámicas (A y B) califican como muy fácil el proceso de delegar a otros para que la empresa siga su curso; mientras que C y D (no dinámicas) muestran lo difícil que ha sido el proceso, no solo los empresarios lo expresan sino también quiénes son sus

segundos en mando organizacional y han tenido inconvenientes con este proceso.

Para los cuatro casos, ninguno maneja en su estructura de gobierno corporativo la figura de la Junta Directiva, en algunos casos (A, C y D) se confunde con Junta de socios y en el caso B, el empresario reconoce que es autoritario para la toma de decisiones.

Analizando sobre cuáles son las capacidades gerenciales de la Empresa A, esta exponen que tenían bajas capacidades gerenciales al iniciar la empresa y con el tiempo se han perfeccionado dándole ahora la más alta calificación, las habilidades que más le han aportado al proceso dinámico de la empresa han sido: la comunicación, las interpersonales, las de resolución de conflicto, trabajo en equipo y las de liderazgo. El empresario B, también dinámico, menciona que sus capacidades de gestión siempre han sido altas y las habilidades que más le han aportado al dinamismo son: La visión futurista, entusiasmo y vitalidad.

Los empresarios C y D, mencionan que al iniciar la empresa sus capacidades gerenciales eran bajas y subieron con el tiempo a la calificación máxima, cada uno menciona que las habilidades que más ha sentido fuertes en este proceso son: para la empresaria C comunicación, las de producción y, las de liderazgo; y para el empresario D, la confianza (tanto en la persona como en el producto), la de los riesgos, las operativas y las de comunicación.

Capacidades organizativas comercial (1.2.2)

Las capacidades desarrolladas por las cuatro empresas (A, B, C y D) están orientadas a las necesidades del cliente, mencionan que el éxito que ellos perciben en el mercado es una constante innovación en el producto, basan en la confianza la relación con los clientes. Se observan diferencias en el desempeño de las empresas básicamente en la vitalidad y entusiasmo que los empresarios A y B imprimen a los procesos de estar pendiente lo que el cliente quiere, sobretodo la empresaria A quien está en constante contacto con la retroalimentación de los clientes sobre el producto; los empresarios B y C, trabajan más a través de la ingeniería de reversa de lo que observan en la competencia extranjera; la empresa D, el mecanismo de innovación radica en la exploración de lugares nuevos que hace el propietario a través del país.

Capacidades organizativas Recurso humano (1.2.3)

La percepción de los empresarios caleños entrevistados en esta investigación califica el aporte de los empleados (habilidades y conocimientos destrezas) en el impacto del desempeño de la empresa de la siguiente manera, para las dinámicas: la empresaria A menciona que es Alto (5)³¹ el aporte de los empleados al dinamismo de la empresa, mientras que el empresario de la empresa B dice que es medio (3) el aporte que ellos realizan a la empresa, para él prima el proceso de gestión propio en el éxito de la misma y ve como marginal el aporte de su planta de trabajadores. En las empresas no dinámicas (C y D), consideran (4) medio-Alto el aporte de los empleados para el desempeño actual de la empresa, estos empresarios son más paternalistas en la relación que establecen con el personal.

Los procesos de reclutamiento del personal y selección lo hacen a través de: avisos clasificados la empresa B y la D; mientras que las empresas A y C recurren a las recomendaciones de conocidos. En todas las empresas hacen un proceso de selección donde se prueba las habilidades y destrezas de los aspirantes al cargo, para los casos operativos, desarrollan muestras del producto. Los niveles de rotación son bajos para las empresas A, C y D, los empresarios argumentan que se debe básicamente al tipo de contratación con el cual se les da un nivel de seguridad y el clima organizacional que despierta amor por la empresa. Para la empresa B, la rotación de personal joven es alta, debido a la gran demanda que se genera de los operarios cuando han perfeccionado su quehacer en la planta de producción, se mantienen los operarios mayores de 30 años.

La transferencia de conocimiento en las empresas A y C, asegura la rotación del personal por los diferentes puestos y que se realice al menos en parejas de trabajo para garantizar que el conocimiento fluya en la parte productiva, en términos administrativos se realizan constantes reuniones de retroalimentación. En las empresa B y D, no mencionan tener una estrategia para asegurar la captura del conocimiento tácito que se va construyendo en la empresa.

Capacidades organizativas tecnología (1.2.4)

Las empresas A, B y C, son empresas que han empezado con los procesos de certificación en ISO e ICONTEC³², a la empresa D no le interesa ese tipo de

³¹ Para el proceso de entrevista se dio calificaciones de 1 a 5 siendo 5 la calificación más alta, para las diferentes categorías de análisis, ver anexo 1 formulario de encuesta y en el anexo 2 los textos completos de los casos.

³² International Organization for Standardization –ISO-; Organismo Nacional de Normalización - ICONTEC- **Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.**

herramientas de acreditación. Para las cuatro empresas es medianamente importante la tecnología en maquinaria, debido a que los procesos productivos o de servicios que prestan son hasta el momento, tienen un alto componente alto de trabajo manual.

Las capacidades desarrolladas en la producción en la empresa A, con los niveles de calidad alcanzados que han logrado, se deben a que todo se fabrica *in-house* y de manera manual, con lo cual se asegura, para el tipo de producto, el seguimiento en los procesos de calidad; se ha alcanzado una programación de la producción en la cual muestran como ventaja el mantener un inventario alto, con el cual dar respuesta rápida a los pedidos de los clientes, todo a cargo de un gerente de producción. Las personas que trabajan en la planta han logrado de manera formal e informal una formación en diseño que las hace sensibles a las directrices de la propietaria y a interpretar las necesidades del cliente. Lo anterior facilita la constante innovación sobre los diseños que se generan, con lo cual se protegen de la copia de la competencia.

La empresa B, ha logrado ya establecer todo el proceso de producción estandarizado en línea, con lo cual se aseguran niveles de producción con economía de escala, es la estrategia con la cual se protegen de la competencia. Están en constante actualización de acuerdo a las tendencias de la industria, con lo cual saca constantemente innovaciones para algunas de sus líneas más exclusivas y para las que son de producción a escala. Se trabaja con metodología de mejoramiento continuo y just in time.

La empresa C, cuenta con alrededor de 60 proveedores (mujeres independientes) que maquilan para la empresa la producción de la gran mayoría de sus productos. A la fecha se está empezando con la implementación de sistemas de calidad. La protección ante la competencia es a través estar en constante contacto con el cliente para satisfacer sus necesidades y solicitudes.

La empresa D, no han contratado o empezado procesos de certificación, se aplican procesos aprendidos por el director administrativo en la multinacional en la que trabajó. Al prestarse un servicio, la clave de asegurar la no copia de la competencia ha sido a través de la buena relación con los proveedores y constantemente están realizando Benchmarking e innovando, pues la copia es muy rápida y fácil en el sector turismo. Las capacidades en el área operativa, en la capacidad de operación, programación, procesos, controles, son las más importantes para este tipo de empresas.

Capacidades organizativas financieras (1.2.5)

La empresa A siempre ha presentado habilidades altas para el manejo financiero, ha logrado tener capacidades financieras en un manejo sano de la cartera, gracias al flujo de caja se dan el permiso de dar créditos largos a sus clientes, y pagar a 90 días a los proveedores. Una de sus ventajas comerciales es dar respuesta oportuna a los pedidos, para lo cual manejan costos muy altos por los grandes volúmenes de inventarios que mantienen. Se ha hecho uso del sistema crediticio. Han contado con el capital de trabajo necesario, por los buenos flujos de capital que manejan. Se maneja como política la reinversión de utilidades. No usan ningún sistema para estimar el beneficio de la empresa.

La empresa B, ha contado siempre con unas habilidades altas en el aspecto financiero, maneja como políticas principales en sus capacidades financieras, la reinversión de utilidades y el no solicitar anticipos a sus clientes y paga a 30 días a sus proveedores. Aunque trata de evitarlo, ha recurrido a créditos bancarios. Maneja como instrumento de planeación económica el sistema justo a tiempo.

La Empresa C, cuenta con una cartera sana, buena relación de pagos a proveedores, desde hace unos años se dejó de lado la política de reinversión de utilidades, y ahora se reparten entre los socios. Se ha hecho poco uso de créditos.

La empresa D, tiene como política la reinversión de utilidades, hace poco uso de los créditos bancarios, paga de contado a los proveedores y da facilidades de crédito a los clientes. Usa el flujo de caja como instrumentos de planeación financiera para la empresa.

Tamaño de la empresa y etapas de crecimiento (1.2.6)

Cuadro 5: Etapas de vida de las empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Inicial	Inicial	Inicial	Inicial
Supervivencia	Supervivencia	Supervivencia	Supervivencia
Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento
Crisis	Crisis	Sin crecimiento	Crisis
Alto crecimiento	Alto crecimiento	Sin crecimiento	Leve crecimiento

Fuente: elaboración propia

Visión de futuro (1.2.7)

Al revisar las visiones a futuro que tiene cada empresa son muy diferentes:

Las empresas A y B, dinámicas, la ven en términos muy grandes la ven innovando, la empresaria A dice que la ve como una gran empresa diversificada en muchas líneas de negocio, el empresario B visiona la suya como una multinacional.

Por otro lado, las empresas C y D, no dinámicas, mencionan que también quieren crecer, la empresaria C visiona como una multinacional, pero a partir del momento que se dé un relevo generacional, a diferencia de las empresas A y B, que ya están trabajando en esa visión. La empresa D, más moderada en su visión se ve abriendo mercados en Bogotá y a nivel nacional.

4.2.1.2 Factores Externos**INSTITUCIONES FORMALES (2.1)****Medidas de apoyo (2.1.2)**

En ninguno de los casos estudiados en Cali (A, B, C y D) han recibido apoyo para los procesos iniciales de la conformación de la empresa. Todos actualmente conocen lo que oferta PROEXPORT para apoyar en los procesos de internacionalización de las PYMES, pues hacen parte del programa, fuera de estas medidas de apoyo, mencionan no conocer otras para las PYMES.

Legislación sobre desarrollo empresarial (2.1.3)

Las cuatro empresas (A, B, C y D) dicen no conocer legislación de apoyo a las PYMES, mencionan que la carga impositiva es totalmente desfavorable al tener gravámenes tan altos.

Solo las empresas C y D (no dinámicas), mencionan como positivo los esfuerzos del gobierno anterior en los aspectos económicos y sociales alcanzados en el país, para el desarrollo del trabajo que desempeñan.

Características del sector industrial (2.1.4)

En las cuatro empresas (A, B, C y D), las características de la industria donde está cada una, es una variable primordial para los empresarios. El impacto en

todos los casos ha sido alto y positivo, en los cuatro casos las barreras de entrada a nuevos competidores son altas.

Para la Empresa A, la coexistencia con la competencia ha ayudado a crecer la empresa, las altas importaciones que han llegado al país le han exigido mayores niveles de innovación a la empresa. Una industria conexas que ha favorecido el dinamismo de la empresa ha sido el incremento de las cirugías plásticas, el turismo de salud.

En el caso de la Empresa B, también dinámica, la industria está concentrada en cuatro empresas, siendo ésta una de ellas. Es un negocio con barreras altas a la entrada

Para las no dinámicas se encuentra que: La Empresa C, menciona que la concentración en el sector es alta, grandes empresas y muchas pequeñas empresas compitiendo. La competencia es fuerte y el poder de negociación de la empresa es bajo con respecto a los clientes, ya que son grandes empresas que manejan presupuestos fijos. Para asegurar el éxito en el sector exige la especialización. Y la Empresa D, menciona que tanto la competencia como las barreras a la entrada son fuertes y altas; y tiene un alto impacto la situación macroeconómica en el desempeño del sector turismo escolar.

INSTITUCIONES INFORMALES (2.2)

Influencia de la comunidad (2.2.1)

Las empresas estudiadas en Cali (A, B, C y D) reconocen la importancia que la comunidad³³ los acepte y apoye en su proceso empresarial. Todos perciben que es alto el prestigio de ejercer como empresario y que la comunidad reconoce la importancia de las PYMES para el desarrollo económico del país.

Coinciden en afirmar que el empresario caleño por su cultura no es un emprendedor solidario con los colegas.

Influencia de familiares y amigos (2.2.2)

La influencia, aceptación y apoyo de la familia ha sido estado en el nivel más alto y vital para el proceso para las Empresas A y C, ha sido alta e importante para las empresas B y D.

³³ Entiéndase por comunidad (clientes, proveedores, población cercana, entidades vinculadas con la empresa)

En cuanto al apoyo de los amigos en el proceso emprendedor y empresarial, ha sido calificado por los empresarios entre bajo y neutro.

Participación en redes sociales y empresariales (2.2.3)

Revisando las redes y la construcción de las mismas, se encuentra sorprendentemente que la Empresa A, con los índices de crecimiento más altos de los 8 casos estudiados, menciona haber participado en toda su historia solo en el último año en vinculación con la Icesi y Proexport, aparte de eso no ha construido redes empresariales o personales, tampoco hace parte de la Cámara de Comercio especializada, del gremio de confeccionistas de alguna asociación que asocie este tipo de negocios. Tampoco ha participado de alianzas estratégicas para hacer proyectos conjuntos con otra empresa.

Por otro lado, la Empresa B, dinámica igualmente, es activa en el proceso de construcción de redes, ha participado en ellas y le motiva seguir haciéndolo, pues argumenta que es una buena estrategia de ampliar su negocio. Además, está asociada a la cámara de Comercio y la de Industria, aun no hace parte de ningún gremio, también ha realizado alianzas estratégicas.

La Empresa C, no ha participado en alguna alianza estratégica o de alguna unión temporal con una empresa que haga lo mismo. Solo desde el año pasado han trabajado de la mano con PROEXPORT para la promoción de las exportaciones y con COLCIENCIAS para desarrollar un nuevo producto.

La empresa D, menciona que solo en los últimos dos años ha participado de una red empresarial que le ha ayudado en su desempeño actual, antes de eso, nunca había desarrollado algún tipo de alianzas, ni tienen alguna relación con centros de investigación, institutos o universidades, tampoco había pertenecido a ninguna cámara de comercio, alguna asociación que agremie los empresarios de su actividad.

4.2.2 Casos de Bogotá

Las empresas encontradas como dinámicas en los cuatro casos de la ciudad de Bogotá, denominadas de la E a la F, a continuación se presenta un resumen de los principales indicadores:

Cuadro 6: Casos de Empresas Bogotá –General-

Características	DINÁMICAS		NO DINÁMICAS	
	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Sector	Metalmecánica	Salud y Belleza	Publicidad	Diseño y confección
Tiempo fundada	11 años	7 años	18 años	10 años
Género empresario	Masculino	Femenino	Masculina	Masculino
Formación empresario	Postgrado	Postgrado	Postgrado	Pregrado
Existencia de sociedad y tipo	Nunca ha tenido socios en este emprendimiento	Sociedad industrial y de capital con el esposo	Al principio capitalistas. Luego sin socios.	Sociedad industrial.
Cantidad de empleos	54	36	22	45
Promedio de crecimiento anual de los últimos 5 años	29,5%	33,4%	17%	8%
Exporta	Si	No	No	No

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1 Factores Internos

En cuanto a los **recursos (1.1)** encontramos que:

Para la variable del **Empresario y su equipo fundador (1.1.4)**, en las dos empresas dinámicas analizadas en Bogotá (E y F) los empresarios evidencian que entre sus principales habilidades³⁴ para lograr el dinamismo, están para la empresa E: mercadeo, producción, liderazgo y gerenciales. En cuanto a las características³⁵ propias del empresario que resalta el empresario de la empresa E son: la autonomía, la orientación a la acción, al mercado, el liderazgo y el conocimiento técnico; para la empresaria de la empresa F las características son: construcciones de redes, educación empresarial, visión empresarial; y las habilidades: recursos humanos, financieros, mercadeo y gerenciales. Por otro lado, en las No Dinámicas se consideran como las habilidades más destacables: trabajar en equipo para la empresa G y las de mercado para H; frente a las características: necesidad de logro y para el empresario de H la perseverancia.

Los motivadores para montar empresa, son positivos para los 4 casos, todos deciden ser independientes y autónomos en empresa propia. Los casos E, F y G, son empresas donde se arranca desde cero con la idea de negocio y el montaje, para el caso H, es la compra de una empresa existente venida a la quiebra.

³⁴ Idem pié página 17

³⁵ Idem pié página 18

Para el caso de Bogotá solo la empresa G fue fundada por alguien menor de 30 años, para los otros 3 casos (E, F – Dinámicas- y H –No Dinámica) sus fundadores eran mayores de 35 años en el momento del montaje del emprendimiento.

Respecto a la formación técnica o profesional, se encuentra que solo la empresa H, cuenta con empresarios profesionales sin postgrado, para los casos E, F y G, los empresarios han realizado postgrados en temas administrativos y/o en términos específicos del quehacer de su empresa.

Revisando los procesos de emprendimiento y conformación de sociedades, se tiene entre los casos, ejemplo de empresa Dinámica y No Dinámica, con y sin socios, así: la Empresa E y G, son únicos dueños y tomadores de decisiones; las Empresas F y H, son dos socios (hombre y mujer) en la cual la primera tienen un vínculo de matrimonio además, para la segunda es una alianza estratégica de saberes.

Analizando las similitudes en los modelos de rol que cada empresario puede haber tenido para continuar el proceso emprendedor empresarial, se encuentra que para los cuatro casos (E, F, G y H), han contado con figuras empresarias en los padres y familiares, de diferentes líneas y alcances económicos, aun así se evidencia la influencia del modelo de montar empresa.

Reputación y prestigio de la empresa (1.1.1), las dos empresas (E y F) consideran esta variable como un intangible vital, para su desempeño, es a través de ésta que sus clientes se fidelizan, pues es sinónimo de buena calidad, confianza y puntualidad. Las empresas no dinámicas (G y H) también saben la importancia de esta variable, y aunque gozan de una buena imagen ante sus clientes, a diferencia de las empresas E y F, estas tienen dos circunstancias que hacen que no sean consideradas Dinámicas, para el caso de E es la gran presión que hacen los ciclos económicos y no permiten el crecimiento y el tipo de producto que ofrece el cual es un bien de lujo, para el caso de F es la decisión de no pasar del tamaño en el que se encuentran.

En ninguno de los casos Bogotanos estudiados se hace uso de los recursos que ofrece la protección a la **Propiedad intelectual (1.1.2)**, las empresas se limitan al registro de su marca y no más. Puesto que mencionan que no es rentable el alto costo que vinculan las patentes para el resultado de su aplicación. La protección ante la copia que mencionan E, G y H es la innovación constante, además de eso para el caso de F, se realizan contratos de exclusividad y reserva

puesto que el desarrollo de la creación del cambio metabólico es una creación de los fundadores de la empresa, además de contar con derechos de autor y propiedad industrial.

Equipo de trabajo (1.1.3), los cuatro empresarios (E, F, G y H) mencionan la importancia del personal con el cual trabajan, y en términos descriptivos (ver Cuadro 4) encontramos que en las empresas Dinámicas: E tiene el 100% de los empleados con contrato directo y por nómina, mientras que la empresa F, tiene solo el 56% y el restante que son los médicos por prestación de servicios. Para las empresas No Dinámicas, la empresa G, cuenta con el 100% de sus empleados con contratación directa y completa, mientras que la empresa H, solo cuenta con el 7% contratados directamente por la empresa. Las dos empresas (E y G) que cuentan con el 100% de los empleados contratados directamente por la empresa corresponde a empresarios de género masculino y sin socios.

La participación de profesionales en 3 de las 4 empresas está por encima del 15%, solo para la empresa H está por el orden del 7%.

En los dos casos dinámicos se evidencia un crecimiento de contratación de empleados en tasas de 1700% para la empresa E y de 260% para la empresa F, mientras que para las empresas No Dinámicas estudiadas el promedio está en 267% y 67% respectivamente para G y H.

Cuadro 7: Casos de Empresas de Bogotá –Empleo-

ITEM	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Núm. de empleados actuales	54	36	22	45
Incremento de empleados desde la fundación	51	26	16	18
Nivel de educación:				
Primaria	-	-	-	-
Secundaria	74%	11%	36%	78%
Técnica	9%	56%	41%	16%
Profesional	15%	25%	14%	7%
Postgrado	2%	8%	9%	-
Rotación empleados	Alta	Baja	Baja	Media
Búsqueda de empleados	Clasificado	Clasificado y Referido	Agencias y Referido	Referido y centros educativos
Tipo de contratación				
Directos por nómina	100%	56%	100%	7%
Prestación servicios	-	44%	-	93%

Fuente: elaboración propia

Activos físicos (1.1.5), en cuanto a la localización de cada una de las empresas Dinámicas (A y B) y también para la empresa G, catalogada como No Dinámica, tienen sus empresas en sitios estratégicamente ubicadas, en zonas industriales y comerciales, de fácil acceso y con una distribución adecuada para su funcionamiento. Reconocen la importancia de contar con los activos necesarios para su funcionamiento.

La empresa no dinámicas H tienen la sede ubicada en zona residencial, la cual le representa altos costos de servicios públicos e impuestos, además de los altos costos de adecuación de la casa.

Cuadro 8: Casos de Empresas de Bogotá –Ventas-

Empresa	tamaño empresa 2010 Ventas (millones pesos)	ventas (crecimiento de los últimos 5 años)	Destino de exportación
E	4986	29,5%	Ninguno
F	1555	33,47%	Ninguno
G	1300	17%	Ninguno
H	1719	8%	Ninguno

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las ***capacidades (1.2)*** se evidencia que:

Capacidades organizativas gestión administrativas (1.2.1)

Las capacidades que se evidencian en cada uno de los casos Bogotanos, difieren, encontramos en la Empresa E un clima organizacional tenso, en el cual los empleados se rigen por el temor y el castigo en su desempeño diario, un empresario/gerente que no valora las capacidades de sus empleados. Por otro lado, la Empresa F, presenta un clima organizacional amable y cálido con el personal que lo conforma, donde la empresaria/gerente dice que todo radica en valorar al ser humano. Climas organizacionales saludables se presentan también en las empresas G y H (no dinámicas).

Analizando los procesos de delegación se encuentra que: para la Empresa E (dinámica), no ha sido nada fácil el empresario está a cargo de todo y centraliza los procesos, argumentando que no cuenta con el personal idóneo para poder delegar funciones y labores, razón por la que en sus metas está automatizar la empresa para necesitar cada vez menos personal. En el caso de la empresa H (no dinámica), no es fácil y no desean delegar, siendo esta la principal razón para conservar la empresa en el estadio y tamaño que se encuentra, para ellos

el crecimiento es un desgaste. En los casos F (dinámica) y G (no dinámica), mencionan que ha sido fácil el proceso de delegar y ha sido algo que ha fluido de acuerdo a las demandas de crecimiento de la empresa.

De los cuatro casos estudiados en esta ciudad solo la empresa F es la única que tiene un modelo de junta Directiva efectiva a la cual lleva las consultas pertinentes para dirección de la empresa; las empresas E, G y H, no utilizan este elemento pues son los mismos empresarios quienes toman las decisiones, o para el caso de H, lo consulta con su staff de directivos de la empresa.

Revisando las capacidades gerenciales de estas cuatro empresas, se encuentra en las dinámicas, que la Empresa E, en cuanto a las habilidades de gestión se califica como término medio, argumentando que será un nivel alto en el momento que ya pueda delegar todo; las habilidades que han aportado al proceso dinámico de la empresa han sido: la autonomía, la orientación a la acción, al mercado, el liderazgo y el conocimiento técnico. La Empresa F, menciona que las habilidades que han brillado en el dinamismo de la empresa son: las de mercadeo y trabajo en equipo.

Para las empresas no dinámicas, frente las capacidades gerenciales mencionan que eran muy bajas al empezar y han ido mejorando con el tiempo, la clave para el alcance que han tenido las empresas hasta el momento ha sido la necesidad de logro. Para la Empresa H las habilidades gerenciales siempre han sido bajas en una de la socia diseñadora y medias para el socio gerente, la característica que ha logrado tener a la empresa estos años ha sido la perseverancia.

Capacidades organizativas comercial (1.2.2)

Las cuatro empresas (E, F, G y H) reconocen la importancia del cliente en el proceso de desempeño de la empresa, conocen los mercados y además están atentas para dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes, están en constante innovación de la oferta de productos y servicios que dan a sus clientes. La empresa F, es la única que está formando un departamento exclusivamente para mercadeo, en las otras son los mismos gerentes los que se encargan de la estrategia comercial y procesos de seguimiento de clientes. Y la empresa G, debe sacar una nueva línea de negocio orientada a insumos y maquinarias para contrarrestar la estacionalidad de los productos publicitarios.

Capacidades organizativas Recurso humano (1.2.3)

Los empresarios F, G y H, consideran vital el aporte que hacen los empleados al desempeño de la empresa, independiente del cargo o labor que desempeñen todos juegan un rol clave en la organización, visión de la que difiere el empresario de E, pues se ve como marginal el aporte que pueden hacer sus colaboradores, no confía en sus habilidades, conocimientos y destrezas.

Los procesos de reclutamiento del personal y selección lo hacen a través de: La Empresa E, contrata a través de referencias; la empres F convoca a través de internet, bolsas de empleo y referidos, todos pasan por entrevista y pruebas psicológicas y técnicas; la empresa G lo hace por medio de recomendación y el proceso de selección que lo apoya una agencia externa; en la Empresa H, también es a través de la bolsa de empleo del SENA y referidos, después pasan a un proceso de entrevista con el gerente y pruebas técnicas.

La transferencia de conocimiento no está estandarizada en las organizaciones (E, F, G y H) analizadas, pero aun así se intenta que las personas nuevas aprendan de los otros, se incentiva el trabajo en equipo, para los cargos operativos se les rota de puesto para que todos conozcan el funcionamiento de los procesos.

Capacidades organizativas tecnología (1.2.4)

Las empresas dinámicas (E y F) están ya con el proceso de acondicionamiento para la certificación ISO y en el caso de la Empresa E también con las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), mientras que las empresas catalogadas como no dinámicas (G y H), no han empezado con el proceso ISO y no mencionan que esté en sus planes cercanos.

Las capacidades desarrolladas en la producción en la Empresa E, la tecnología es importante, y su sueño es la automatización total de la planta, en comparación con los competidores manejan un nivel de tecnología similar, para el volumen de pedidos que tienen deberán buscar un espacio mayor para ampliar la planta de producción. Se han levantado los procesos por escrito, hay una persona de calidad un laboratorio de calidad, bajo la dirección del director de producción; la planta funciona a tres turnos, y la producción se hace en un alto porcentaje *in-house* quedando cada vez menos para tercerizar.

La empresa F, cuenta con los equipos y software necesario para la operación de la misma. Actualmente, se encuentra incursionando en el sector de la

estética y la belleza y ha adquirido algunos equipos importados para ofrecer estos servicios. La tecnología es importante para la empresa, la sede principal tiene sus propios servidores, la parte de comunicaciones, la UPS y un canal dedicado de internet. Cuentan con la certificación en calidad es la licencia de la secretaría de salud como IPS y, el aval de la superintendencia nacional de salud.

La empresa G, las habilidades de producción al iniciar eran bajas y han mejorado notablemente con el paso del tiempo logrando reenfocar el negocio, dejando de tercerizar y dedicándose a su línea más rentable “productos personalizados al instante”. Han realizado estudios de tiempos y movimientos para definir la producción en línea. Existe estandarización de procesos pero no se encuentran documentados. Lograron marcar la diferenciación en la calidad de sus diseñadores y en la rapidez de sus procesos. Están en constante búsqueda de nuevas técnicas y productos para innovar. Están conscientes de que debe existir un mejoramiento continuo.

La empresa H, requiere tecnología especializada pero no de punta. Poseen lo que necesitan para cumplir con sus clientes. Las máquinas son importadas. La producción no tiene estandarizados los procesos.

Capacidades organizativas financieras (1.2.5)

La empresa E cuenta con altas capacidades financieras, tiene como política la reinversión de utilidades y como estrategia el crédito de los proveedores. En la etapa de crecimiento, especialmente para el proceso de automatización, ha usado los créditos bancarios, los cuales evita al máximo por los altos costos, ha contado con el capital de trabajo para funcionar e invertir. El propietario-Gerente tiene una gran claridad para el manejo financiero de la empresa.

La empresa F cuenta con altas capacidades financieras las cuales han asegurado el capital de trabajo suficiente para trabajar, tiene como política la reinversión de utilidades y con algunos créditos bancarios ha impulsado las inversiones para el crecimiento de la empresa, básicamente la financiación se ha soportado en recursos propios y la reinversión de utilidades. Los clientes pagan de contado, con lo cual no tiene problemas de cartera. En el área financiera las fortalezas están encaminadas a que exista una organización interna muy clara.

La empresa G también tiene como política la reinversión de utilidades, se financia pagando las cuentas después de la fecha a los proveedores, mediante el *factoring* y manejando unas excelentes relaciones con los bancos. En cuanto

a los activos financieros, lograr capitalizarse ha sido un reto, poseer capital de trabajo es importante para la salud de la empresa, los fondos de financiación que se han usados son los bancarios privados y Proexport, Bancoldex, y fondos propios. Los instrumentos que utiliza para medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa son las ventas y el margen que dejan.

Finalmente la empresa H, en cuanto a los activos financieros, el capital y el buen manejo financiero han sido dos factores muy importantes para el buen desempeño de la empresa. Han utilizado créditos bancarios y trabajan con capital propio y reinversión de utilidades. Se hace reinversión de utilidades al final del periodo Cuando han tenido crisis las han enfrentado a través de la reducción de costos. Entre las capacidades organizativas más importantes que han desarrollado están las áreas de producción y finanzas. El diseño es la fortaleza más grande que posee la empresa, junto con la organización financiera y la cultura de calidad.

Tamaño de la empresa y etapas de crecimiento (1.2.6)

Cuadro 9: Etapas de vida de las empresas

Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Inicial	Inicial	Inicial	Inicial
Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	crecimiento
automatización	Crisis	Crisis	Crisis
	Crecimiento e internacionalización	Crecimiento e internacionalización	Crecimiento sostenido (llegó al límite superior)

Fuente: Elaboración propia

Visión de futuro (1.2.7)

Las visiones de futuro van en tres líneas:

La empresa E, dinámica, *menciona que la empresa debe seguir creciendo hacia grandes volúmenes con mucha automatización*. La empresa F (dinámica) y la G (no dinámica), visionan sus empresas abriendo mercados internacionales a través de puntos propios o franquicias. Finalmente la empresa H (no dinámica), quieren mantenerse tal cómo está actualmente, no quieren tener que delegar responsabilidades, puesto que para ella mantenerse al nivel que está ya es un esfuerzo grande y no ha empezado a tratar el tema de relevo generacional.

4.2.2.2 Factores Externos

INSTITUCIONES FORMALES (2.1)

Medidas de apoyo (2.1.2)

Las empresas estudiadas (E, F, G y H) tienen conocimiento de las principales entidades que apoyan a las PYMES, las cuatro han tenido relación con Proexport en el apoyo que les ha dado para el proceso de exportar. Apoyo que solo la empresa H ya no utiliza pues no es más de su interés el exportar su producción.

Las empresas E y G han hecho uso de créditos de riesgo y créditos blandos a través de Bancoldex³⁶. Todos coinciden en la gran dificultad que es hacer empresa en Colombia por la alta carga impositiva, y más porque sienten que el gobierno ha favorecido a empresarios grandes del sector pero muy poco a las PYMES.

Legislación sobre desarrollo empresarial (2.1.3)

Las cuatro empresas (E, F, G y H) reiteran que constituir empresa y hacerla sostenible en Colombia es difícil por la alta carga impositiva, aunque existen algunas normas y regulaciones del Estado que intentan promoverlas, como la ley de Talento humano; pero no se genera ninguna solución y es algo que nos afecta muy negativamente, en otros casos como el sector textil, con altos niveles de proteccionismo con la industrial nacional, ha sido negativo pues se presentan muchos problemas para la importación de telas, lo cual es muy importante para la empresa H toda vez que su producto tiene un 95% de materia prima importada.

Características del sector industrial (2.1.4)

Las cuatro empresas (E, F, G y H) hablan de sectores complejos en los cuales están insertas sus empresas. Por el lado de la empresa E, se menciona que el sector no es competitivo, en cuanto a la materia prima del plástico a nivel mundial sufre unos cambios cíclicos de escasez, ante eso la solución es ajustar por los precios, para este sector industrial es importante la especialización, la tecnología y la flexibilidad para producir bajos volúmenes.

La empresa F, enfatiza que el sector de la salud es delicado, al ser fácilmente

³⁶ Banco de segundo piso. Bancoldex: Banco de Comercio Exterior de Colombia

susceptible de demandas, en este sector también es importante la especialización, la tecnología, la calidad y la seriedad pues su servicio impacta la salud del ser humano. Debe importar la materia prima para la Auriculoterapia, aunque está tratando de desarrollarla en Colombia pues existen los proveedores y ellos tienen el conocimiento.

Para la empresa G, la industria está fuertemente ligada a los ciclos económicos, pues los clientes recortan el presupuesto para actividades de promoción y publicidad en los momentos de crisis. También tiene estacionalidad, donde en enero siempre ha sido un mes difícil, en todo el primer trimestre las empresas no invierten en publicidad, además las barreras de entrada al negocio cada vez son más bajas.

La empresa H, se encuentra en un sector complicado dada la alta informalidad, el contrabando, y las grandes firmas internacionales que han llegado a competir en el mercado local.

INSTITUCIONES INFORMALES (2.2)

Influencia de la comunidad (2.2.1)

En los casos estudiados en Bogotá (E, F, G y H) los empresarios coinciden en la gran importancia que tiene la comunidad³⁷ en el desempeño de la empresa.

Para las empresas dinámicas se encuentra que el empresario de E, menciona que el colombiano en general es muy laborioso, menciona también que solo en Bogotá piensan en grande y que en general *no* cree que la gente vea la PYME como un sector importante. La empresaria de F, resalta que la influencia de la comunidad se observa en que los clientes creen en la empresa al contar con tratamientos efectivos. La empresaria considera que las personas reconocen la importancia de las PYMES y de los empresarios PYME, cree que “La cultura regional (regiones: Valle, Cundinamarca, Antioquia) no impacta en el desarrollo de la empresa”.

En las empresas categorizadas como no dinámicas, se encuentra que: para la empresa G, La influencia de la comunidad se refleja en las buenas relaciones con los proveedores las cuales han sido un factor muy positivo y su posicionamiento frente a grandes clientes le han permitido crecer. La cultura de la valoración de la expresión individual ha sido un factor muy importante en el dinamismo de la empresa. Percibe que la comunidad ve la profesión de empresario como exitosa, y ve la gran importancia de las PYMES en el contexto

³⁷ Idem nota 21

colombiano. Por su lado, la empresa H, menciona que la influencia de la comunidad es importante, aduce que los proveedores y los clientes la han apoyado y han confiado en ella. Consideran que tienen prestigio en la comunidad pero no lo ven muy importante para el desempeño de la empresa. También manifiestan hay diferencias entre los empresarios de Cali, a los de Bogotá, y a los de Medellín por su cultura de pagos.

Influencia de familiares y amigos (2.2.2)

La influencia, apoyo y motivación por parte de la familia a los empresarios en los cuatro casos (E, F, G) ha sido muy importante, y para el caso de H es tangencial el apoyo. El empresario de E, menciona que la influencia de sus padres empresarios fue muy importante en su vida. Este apoyo se ha sentido aunque la esposa y los demás trabaja no trabajan en la empresa. La empresaria de F, menciona que la influencia de la familia se ve ya que ella y su esposo se han apoyado mutuamente, y cada uno trabaja el área que le corresponde en la empresa. La dirección administrativa está a cargo de ella. No hay más familiares empleados en la empresa.

El empresario de G menciona que con el apoyo de la familia se consiguieron los recursos o el capital al iniciar la empresa, después de eso el apoyo ha sido exclusivamente moral en el proceso empresarial. Para la empresa H, la influencia de la familia es tangencial en la empresa no trabajan familiares de los socios. Sus familias los han apoyado en sus profesiones pero no influyen en el negocio.

En los cuatro casos el apoyo de los amigos, es moral, pero no tiene altas implicaciones en el desempeño de la empresa.

Participación en redes sociales y empresariales (2.2.3)

En lo referente a la construcción de redes los casos (E, F, G y H) se encuentra que las tres primeras empresas creen en las ventajas que traen las redes, saben el aporte que hacen estas al dinamismo de la empresa, todas han ido mejorando con el paso del tiempo, hasta generar alianzas, redes y contacto tanto con empresas como con entidades claves para el desempeño de sus procesos productivos y comerciales.

La empresa E resalta el trabajo con la red trabajada con Fundes. La empresaria F, la alianza con suramericana. El empresario de G, menciona que tiene alianza con la Universidad del Rosario y Proexport para el tema de exportación, como también lo han hecho E y F.

Por otro lado, el empresario de H menciona que en la empresa no se han hecho construcción de redes empresariales, ni alianzas con otras organizaciones, puesto que no creen en las redes empresariales, ya que en ellas se presentan rivalidades y conflictos.

4.3 Análisis de los casos de las empresas dinámicas

Después de haber realizado el análisis de los 8 casos, separados por ciudad, se presenta a continuación la comparación entre los cuatro casos de estudio que se han categorizado como dinámicos sobre los cuales se trabajarán las posteriores conclusiones.

En el análisis de las variables de manera cruzada entre los casos dinámicos (A, B, E y F), se resaltan los siguientes hallazgos más significativas dentro de todas las variables consideradas.

Factores Endógenos (1):

Recursos (1.1):

Reputación del empresario (1.1.1):

En los cuatro casos catalogados como dinámicos se encuentra que los empresarios reconocen su importancia y mencionan que también la comunidad resalta el desempeño de estos en el desarrollo económico del país, pues en palabras de Torres (citado en Veciana, 2005) el empresario es quien asegura todas las rentas menos la suya, al aceptar los dos tipos de riesgo que lleva consigo el proceso de producción: a) el riesgo técnico y b) el riesgo económico. Esta función de asunción del riesgo, inherente a la labor empresarial, tiene como consecuencia que el empresario asuma el papel de responsable ante la sociedad de la economicidad del proceso de producción, poniendo como garantía de que sus actos serán acertados, su propio capital, su esfuerzo y la remuneración de su trabajo. Por otro lado, Anzola y Farías (2011), exponen en su trabajo que ser una persona emprendedora es considerada como una ocupación respetable y que el 72% de la población explorada cree que los emprendedores exitosos están entre las personas de altos ingresos.

Empresario y su equipo Fundador (1.1.4):

Al revisar las historias de los cuatro empresarios dinámicos (A, B, E y F) se evidencia el planteamiento de Veciana (2005) en el cual afirma que el grado de dificultad de la tarea de crear una nueva empresa y, con ello, la probabilidad de su éxito está en función de los conocimientos, las habilidades, la motivación del empresario. En este estudio encontramos que para los cuatro casos estudiados,

como se revisó en la sesión 4.1 en términos individuales y en la sesión 4.2 del cruce por ciudades, los empresarios muestran los conocimientos del mercado, proceso que han perfeccionado con el paso del tiempo y de los aspectos productivos y gerenciales del negocio, las habilidades de gestión y de orientación al mercado, y una motivación sobresaliente en las tareas y actividades que realizan con sus empresas, y el producto/servicio que ofrecen, además el hecho de haber iniciado una propuesta nueva, en la cual deben innovar constantemente (Veciana, 2005), los hace más competitivos frente a los demás debido a que ya se conoce todos los inputs y outputs, presentando el dinamismo expuesto en los casos A, B, E y F.

En esa misma línea de los hallazgos de los empresarios y sus socios fundadores, para todos los casos se encuentra que hay conocimiento de la industria, concordando con lo expuesto por Stuart y Abetti (1990) quienes mencionan que es un factor clave para el desempeño sobresaliente de las empresas el conocimiento específico de la industria. Además, en este estudio se evidencia y confirma lo que menciona Federico, Kantis y Rabetino (2009) que las empresas iniciadas por fundadores con experiencia previa como emprendedores exhiben un desempeño mejor en términos de crecimiento en el empleo.

Por otro lado, al revisar el nivel de estudio de los empresarios, se encuentra que algunos estudios como el de Westhead y Cowling (1995) y Almus (2002) hallaron evidencia que las empresas con una tasa de empleo más alta son aquellas en las que los empresarios tienen estudios universitarios, argumento confirmado por Federico et al (2009). Llama la atención en los casos estudiados en esta tesis, que para las dos empresas dinámicas analizadas en la ciudad de Cali, los dos empresarios cuentan con un nivel educativo de secundaria (bachillerato), frente a los casos dinámicos de Bogotá quienes son empresarios con nivel profesional; aun así, las empresas de Cali (A y B), muestran un crecimiento significativamente más dinámico que las de Bogotá. Si bien influyen los sectores en los que se tiene la actividad económica y el mercado de cada localidad, es de resaltar los logros alcanzados por los empresarios no profesionalizados, quienes a diferencia de lo planteado por Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994) son los que más muestran altas habilidades en la resolución de problemas, disciplina, motivación y confianza en sí mismos.

Frente a la edad, dentro de las cuatro empresas dinámicas (A, B, E y F), se evidencia que las dos empresas en la cual los empresarios iniciaron entre 5 y 10 años antes que los otros, muestran mayores niveles de dinamismo, lo cual coincide con Kantis et al (2009) quien afirma que los empresarios más viejos son más cautelosos y conservadores, razón por la cual sus negocios tienen

mayor sobrevivencia pero menor dinamismo (Davidsson, 1991, Brüdel y Preisendörfer, 1998, Mata, 1996).

En cuanto al entorno en el cual se forma el empresario, este tiene un alto impacto como se muestra en diferentes investigaciones (Álvarez y Urbano, 2009; Urbano y Veciana, 2004). Así, Kolvereid (1996), a través de la teoría del comportamiento planificado encontró una relación positiva entre los antecedentes empresariales en la familia y la intención de crear una empresa propia. En psicología se argumenta que las personas que han estado en contacto con otros emprendedores se enfrentan a menos incertidumbre, tienen más confianza en su función empresarial y en general cuentan con una mejor percepción de la auto-eficacia (Bandura, 1978; Begley y Boyd, 1987; Baron, 2000). Para las investigaciones en economía, los estudios indican que los emprendedores con modelos de referencia tienen mayores probabilidades de crear una empresa, a la vez que tienen más confianza en la viabilidad futura del negocio (Davidsson y Honig, 2003; Minniti, 2004). Por el lado de la sociología, Aldrich (1999) muestra el papel de las redes sociales y en especial destaca lo importante que son los ejemplos para los nuevos empresarios. En los cuatro casos dinámicos y en general en los 8 casos estudiados los empresarios expresaron contar con personas cercanas en su familia que les sirvieron de modelo empresarial, en algunos casos los padres (C, D, E, G, H) y en otros familiares como abuelos, tíos, primos, hermanos (A, B, F).

Capacidades (1.2):

Frente a las capacidades (1.2) y demás recursos evaluados en los casos, se coincide con Franco (2010) cuando cita a Storey (1985) y Keasy y Watson (1991) quienes resaltan la importancia de la salud financiera para el buen desempeño de las empresas.

Steiner y Solem (1988) sugiere que las pequeñas empresas tienden a ser más exitosas cuando son bien manejadas desde el punto de vista de la supervisión de personal, los procesos de manufactura, el mercadeo y el conocimiento del producto. Bourgeois y Eisenhardt (1988), Covin y Slevin (1989), Duchesneau y Gartner (1990) y Slevin y Covin (1990) indican que la estructura organizativa, los procesos y los sistemas se asocian al desempeño de la empresa. Lo planteado por los anteriores autores concuerda con los cuatro casos dinámicos estudiados en esta tesis. Además, lo largo de este estudio se ha encontrado que como lo cita Bracker y Pearson (1986), las empresas dinámicas difieren de las no dinámicas para este estudio en estilo gerencial y en sofisticación de gestión y técnica, en etapa de desarrollo y duración del crecimiento de la empresa, y en su desempeño, puesto que para las empresas (C, D y H) los estilos gerenciales son mucho más precarios que para las empresas dinámicas, esto con excepción de la empresa G, la cual como ya lo presentamos antes tiene indicadores de no

dinámica por las condiciones económicas propias del sector en el cual se desempeña.

De las cuatro empresas dinámicas estudiadas solo hay una (empresa F) que no tiene exportaciones a la fecha de la entrevista, se encontraba en el proceso de desarrollo de la estrategia para iniciar el proceso, aun así se halla una fuerte evidencia, en los casos, que el contar con una orientación exportadora impacta positivamente el crecimiento dinámico de la empresa, debido a que las condiciones de mercado foráneo más exigentes generan los lineamientos y pautas para que las empresas incrementen sus niveles competitivos (beck et.al. 2002, Batra et al 2003, Bager y Schott, 2002), apoyadas en recursos y capacidades superiores o estratégicos como lo plantean autores diferentes en sus estudios empíricos (Hall, 1992, 1993; Majumdar, 1998 y Bharadwaj, 2000).

A nivel de los factores Exógenos (2):

Instituciones Formales (2.1):

Mientras que Federico et.al. (2009) mencionan que las empresas que han utilizado la ayuda de instituciones (cámara de comercio, instituciones públicas, etc.) muestran tasas de crecimiento más bajas, resultados que coinciden con los estudios británicos de Robson y Bennett (2000). Los empresarios analizados en esta tesis expresan que el apoyo de las instituciones existentes es muy bajo, que no se sienten apoyados, y que en algunos casos retardan los procesos, solo expresan buenos resultados con una de las entidades de apoyo al empresario con la cual participan en procesos de exportación.

Instituciones Informales (2.2):

De acuerdo a lo investigado por Álvarez y Urbano (2009), infieren que los factores informales tienen un mayor impacto en la actividad emprendedora que los factores formales, esto debido a que la gobernabilidad (de la cual el control de la corrupción y la estabilidad política son componentes muy importantes), modera los principales indicadores económicos y, por lo tanto, desempeñan un papel primordial en el desarrollo económico de las naciones (Doucouliagos y Ulubasoglu, 2008, Kaufmann et al., 2008), y para nuestros casos estudiados, vemos como es altamente impactante el entorno económico y social en el dinamismo de las empresas, así una de las empresas estudiadas (empresa G) se catalogó como no dinámica debido a los fuertes golpes recibidos por la inestabilidad política que trae repercusiones económicas.

Maula et al. (2005) en su investigación sobre los factores que determinan la propensión individual a ser micro-inversor ángel, encuentra que los principales

determinantes de la propensión a hacer algún tipo de inversión de capital de riesgo son la familiaridad que se tenga con el emprendedor, bien puede ser por líneas altruistas, pero principalmente por lo mencionado por Welter (2005) como lo es la confianza, lo cual se evidenció claramente no solo en los cuatro casos dinámicos sino en todos los estudiados en esta tesis.

Así como la teoría institucional sugiere que la relación entre la legitimidad del empleador y el éxito para contratar empleados será relevante a las firmas de acuerdo a su tamaño ya que todas las organizaciones deben obtener legitimidad desde el entorno con el propósito de incrementar sus recursos y sus capacidades para sobrevivir (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977), encontramos que las empresas dinámicas estudiadas han logrado capturar un recurso humano interesante con el cual mantienen la competitividad del mercado, y los mismos empresarios reconocen lo complejo del proceso frente a las ofertas que realizan empresas grandes. Específicamente, el concepto de “desventaja de la pequeñez” sugiere que al menos dos características únicas a las pequeñas firmas pueden producir barreras para obtener legitimidad del empleador: carencia de familiaridad y bajos niveles de influencia sobre las normas de la población (Williamson, 2000).

Participación en redes sociales y empresariales (2.2.3)

Frente a la revisión de la variable de participación en redes sociales y empresariales, tres de las cuatro empresas dinámicas, B, E y F, mencionan la relevancia de participar en éstas, coincidentes con Anzola y Farías (2011), quienes mencionan que desde la perspectiva de alianzas estratégicas entre pequeñas empresas, la red implica una articulación entre diversas unidades que, a través de ciertas conexiones, intercambian elementos entre sí, con lo cual se fortalecen recíprocamente. Y como lo mencionan Álvarez, Ireland y Reuer (2006) cuando dicen que según el entorno altamente competitivo del mundo empresarial actual, hace que las empresas utilicen las alianzas estratégicas para alcanzar objetivos que vayan dese lograr eficiencias en costos hasta explorar nuevas opciones en mercados distantes y obtener recursos financieros, entre otros.

Los empresarios de B y E reconocen que compartir visión y recursos a través de las redes de colaboración beneficia a las pequeñas empresas significativamente, como lo mencionan Miller y Besser (2007), alcanzando logros como los propuestos por Van Gils y Zwart (2009) donde enfocan las redes como herramientas importantes para mejorar la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas.

CAPÍTULO 5: Conclusiones

*"Para alcanzar la verdad, es necesario, una vez en la vida, desprenderse de todas las ideas recibidas, y reconstruir de nuevo y desde los cimientos todo nuestro sistema de conocimientos."
René Descartes.*

5.1 Conclusiones

En la presente investigación se ha tenido como objetivo identificar a través de un análisis exploratorio de tipo cualitativo, los factores que influyen en el dinamismo de las Pymes en Colombia, apoyándose en la teoría Recursos y Capacidades y la teoría Institucionalista, las cuales brindan el piso explicativo para analizar los factores internos y externos a la PYME para comprender su desempeño dinámico.

Este recorrido exploratorio ha servido para lograr confirmar que las empresas son sistemas en las cuales para que su desempeño sea óptimo y dinámico en el entorno, es necesario que tengan plena claridad en su esencia, es decir en el concepto de su negocio, esto es lo que les asegura el poder definir líneas de acción claras y efectivas.

De las empresas analizadas en general no se encontró un recurso significativo orientado a I + D (investigación y desarrollo) exclusivamente, estas empresas no manejan sistemas de información sofisticados, o una explotación alta de herramientas como el internet, aun así las empresas dinámicas estudiadas presentan un diferenciador que les ha garantizado su dinamismo como es el generar constantemente "ideas" que se convierten en oportunidades de innovar y llevar la pauta en el sector del cual hacen parte. Esto se da en gran medida por su alta capacidad creativa, conjugada con el profundo conocimiento que tienen del sector en el cual se desempeña la empresa.

Las empresas dinámicas estudiadas presentan frente a las no dinámicas un estilo de gerencia mucho más avanzado, con rutinas y capacidades más afianzadas con las cuales pueden hacerle frente a los vaivenes del entorno y de los clientes como lo plantea Bracker y Pearson (1986). Estos estilos de gerencia, se han desarrollado de manera intuitiva, pues en casi todos los casos, al menos en el de las empresas más dinámicas, los empresarios se basan más en sus corazonadas (de manera intuitiva) que en una planeación estricta y ortodoxa, existe un alto impacto de las características psicológicas y sociales del equipo emprendedor, pues son el motor que hace la diferencia a los productos o servicios ofrecidos.

Las capacidades expuestas por las empresas dinámicas son mucho más elevadas en la forma de escuchar las necesidades del cliente y darle una respuesta oportuna y eficiente a sus requerimientos, además de tener una oferta propositiva partiendo del conocimiento que se tiene del cliente.

En congruencia con lo encontrado por Zhu Min, et al (2005) es sus investigaciones, para esta tesis se constata la gran importancia que tiene el entorno con el que las PYMES están relacionadas, siendo estos principalmente la influencia de la cultura y valores sociales, la infraestructura, la eficiencia del mercado, información de mercados, desarrollo legal y desarrollo de mercado y su tecnología.

Los problemas más graves identificados en términos de recursos y capacidades son: en las variables internas –endógenas- los errores en la toma de decisiones, la aversión al riesgo, la sobrecarga y la saturación para el empresario/gerente que vuelve lentos los procesos por el temor a delegar. En el análisis del entorno –variables exógenas- se constató lo nocivo que es para el desempeño de una empresa la falta de capital, la excesiva competencia dentro de la industria en la cual se desempeña, la falta de credibilidad y confianza generada por las entidades públicas de apoyo a las PYMES.

La relación con las instituciones privadas y públicas vinculadas a la PYME, se evidencia que aun es necesario seguir explorando y profundizando lo concerniente a la investigación la relación institución-PYME, en este acercamiento realizado para este estudio se logró evidenciar que es muy baja la percepción de apoyo recibido por las instituciones, los empresarios las ven mas como un obstáculo que como un incentivo, lo anterior concuerda estudios realizados en esta temática (Federico et.al., 2009; Robson y Bennett, 2000).

Después de la amplia revisión realizada de la literatura y de la revisión de los 8 casos estudiados en esta tesis, se coincide con Veciana (2005) en que la creación de nuevas empresas es “la savia del sistema de economía de mercado y factor importante en el desarrollo de la economía de un país”.

5.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Dadas las características de este tipo de investigaciones en cuanto a la inversión en tiempo por parte de las empresas estudiadas, es complejo contar con empresarios dispuestos a parar sus ocupaciones y atender la entrevista y subsecuentes preguntas de profundización del estudio.

Para cada uno de los sectores el comportamiento es particular y específico, mientras se encuentran sectores en los cuales, dadas las características de su producción, es necesario grandes cantidades de contratación de empleados, en otros no lo es tanto y sí en cambio lo es la automatización o adecuación de la planta o sitio de producción o lugar de prestación de servicio. Razón por la cual es una limitación la amplia diversidad en las empresas estudiadas en el momento de analizar factores comunes entre éstas. Se sugiere hacer un estudio por sector en el cual se pueda realizar un análisis de dinamismo individual, en el cual se identifiquen cuáles son las características puntuales que hacen dinámico el sector específico en observación y posteriormente si se podría considerar un análisis intersectorial.

Retomando investigaciones como la de Vecina (2005), es interesante abrir una futura investigación para revisar el caso colombiano en lo referente a la estructura industrial que da cabida a estas PYMES, pues como él lo afirma la creación en la cual se alcanza una estructura industrial equilibrada y “sana presupone el proceso de entrada y salida de empresas en el mercado. El proceso de asignación de recursos, así como la vitalidad del sistema económico depende, en buena medida, de que desaparezcan del mercado las empresas ineficientes, por una parte, y de la creación de nuevas empresas en número suficiente, por otra”.

El conocimiento y experiencia profundizada en esta investigación evidencia que para el trabajo con las PYMES es necesario conocer en mayor detalle el devenir de éstas, sus planteamientos estratégicos de manera profunda, con lo cual se pueda revisar el impacto real y diferenciador de las estrategias de las otras empresas en el mercado.

Es interesante también lograr hacer un estudio de su desempeño y trasegar no solo desde un enfoque de un solo momento en el tiempo, sino que se ve la importancia de hacer un estudio en el cual se le haga seguimiento a la empresa y su(s) empresario(s), con lo cual no solo sea la fuente de análisis el relato de sus capacidades, sino un contraste de esa evolución y dinamismo de las mismas.

El fin de esta investigación en sí misma es conocer los factores que hacen dinámica una empresa, partiendo del planteamiento que al ser dinámica aporta al desarrollo de una región o un país, siendo ese el caso esta investigación una gran limitante encontrada es la consideración únicamente de sectores tradicionales y no contempla las experiencias que se presentan en la industria de la tecnología o en otras industrias, como la son las culturales y creativas. Siendo esta última una Industria muy significativa, pues como lo muestra el BID (2007) movilizan el 8,7% del PIB mundial, teniendo un peso considerable en el flujo de crecimiento de las regiones, y además por sus características, brindan procesos de fortalecimiento regional, afianzamiento del sentido de pertenencia, lo cual aporta al desarrollo local de las regiones y países; haciendo

lo anterior que sea un tema muy interesante para abordar en futuras investigaciones.

Igualmente surgen inquietudes a partir de esta investigación acerca de: Cómo es el comportamiento de las empresas fuera de los clústeres de las grandes ciudades? Específicamente en las zonas rurales? Cómo es el apoyo institucional? Pues como lo muestra McPherson (1996) son más eficientes las empresas localizadas en zonas urbanas y distritos industriales que las de la zona rural.

En cuanto a los aspectos de conformación de cada una de las empresas estudiadas, surge la inquietud de conocer casos en los que se analicen empresas en que el equipo emprendedor sea amplio (mayor de dos) y abierto (diferente a familia).

Referente a la Responsabilidad Social Empresarial, cómo ellos están logrando su dinamismo y de manera simultánea poder analizar a fondo si están siendo responsables en términos internos y externos, pues uno de los casos estudiados en esta tesis evidenció falta de respeto y protección por el empleado.

BIBLIOGRAFÍA

- Atorreci, P., Castillo, V., Federico, J, Rivas, D., Rojo, S., Rotondo, S. y Kantis, H. (2009). Las Nuevas Empresas con alto crecimiento del empleo en Argentina. Evidencias de su importancia y principales características en la Post-Convertibilidad. Buenos Aires: UNGS
- Aldrich, H. (1979). *Organisations and Environments*. New Jersey: Prentice Hall.
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm?. *Applied Economics*, 34, 1497 – 1508.
- Alvarez, C. y Urbano, D. (2009). *Instituciones y actividad emprendedora: un análisis cuantitativo*. Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Álvarez, S., Ireland, D. y Reuer, J. (2006). Entrepreneurship and strategic alliances. *Journal of business venturing*. 21 (4), 401-404.
- Ambrosini, V. y Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Anzola, S. y Farías, R. (2011). Un breve acercamiento al estado del arte del emprendimiento latinoamericano. En: Varela, R. (ed.). *Desarrollo, Innovación y Cultura empresarial*, V. 1. Cali: Feriva.
- Aponte. M. (2011). *Emprendimiento Asociativo*. En: Varla, R. (ed.). *Desarrollo, Innovación y Cultura empresarial*, V. 1. Cali: Feriva.
- Astley, W.G. y A. Van De Ven. (1983). Central perspectives and debates in organizational theory. *Administrative science quarterly*, 28, p. 245-273.
- Autio, E. (2005). *Report on High-Expectation Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor Report.
- Banco Mundial (2009). *Doing Business 2010*. consultado febrero 2010 en: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2010>
- Barringer, Jones y Neubaunm (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
- Baum, J.; Locke, E. y Smith, K.(2001): “A multidimensional model of venture growth”, *Academy of Management Journal*, 1994, pp. 292-303.
- BID. (2007). *Industrias culturales, motor de desarrollo socioeconómico de cali*. Cali: Autor.
- Birch, D. (1979). *The job generation process*. MIT program on Neighborhood and regional change. Cambridge, MA.
- Birch, D. (1987): “Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work”, Nueva York: The Free Press.

- Birley, S. y Westhead, P. (1990): "Growth and performance contrast between types of small firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 535-557.
- Breaker y Pearson (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7, 503-522.
- Brüderl, J., y Preisendörfer, P. (2000): "Fast growing businesses: Empirical evidence from a German study". *International Journal of Sociology*, 30: 45-70.
- Bueno Campos, E. (1996). Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. (1aed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Capelleras, J. y Kantis, H. (ed.) (2009). Nuevas empresas en América Latina: Factores que favorecen su rápido crecimiento. España: Universidad Autónoma de Barcelona
- DANE (2005). CENSO de Colombia. Consultado en marzo 2010 en <http://www.dane.gov.co/censo/>
- Davidsson P. y Henrekson M. (2002). Determinants of the Prevalance of Start-ups and High-Growth Firms. *Small Business Economics* 19(2), 81-104.
- Davidsson, O., Delmar, F. y Wiklund, J. (2006). Entrepreneurship and the growth of firms. UK: Edward elgar.
- Delmar, F. (1997). Mesuring growth: methodological considerations and empirical results (p. 199 - 210). En: Donckles, R., Mienttinen, A. (ed.), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*. UK: Ashgate.
- Delmar, F. y Davidsson, P. (1998). A taxonomy of high-growth firms (p. 399-413). In: Reynolds, P.D., Bygrave, W.B., Carter, N.M., Manigart, S., Mason, C.M., Meyer, G.D., Shaver, K. G. (ed.), *Frontiers of entrepreneurship research*. MA: Babson College.
- Delmar, F., Davidsson, P. y Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18, 189-216.
- Franco, M. (2007). Trabajo de investigación factores determinantes del éxito de las PYMES en Colombia. Tesis Maestria, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Geroski, P., Mata, J. y Portugal, P. (2002). FOUNDING CONDITIONS AND THE SURVIVAL OF NEW FIRMS (publicación departamento de economía). Portugal: ISEG.
- Gibrat, R. (1931). *Les inégalités Économiques*, librairie du recueil. Sirey: Paris.
- Gilbert, B., McDougall, P. y Audretsch, D. (2006). New venture growth: A review and extension, *Journal of Management*, 32 (6), pp. 926-950.
- Greiner, L. (1972). Evolutions and revolutions as organizations grow, *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp. 37-46.
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*. (2aed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.

- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*.(6taed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hannan y Freeman (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organization, *International Small Business Journal*, Vol. 2.
- Hérmendez, J., Fontrodona, J., Fontana, I. , Amat, O. (2000). Las empresas gacela en Cataluña Un estudio centrado en el trienio 1995-1997. *Economía industrial*, 334.
- Hernandez, J., Peña, L. y Velásquez, O. (2005). Factores de competitividad y competencias distintivas comunes y no comunes de las PYMES gacela del sector servicios en Bogotá -10 casos de estudio-. Tesis para Maestría en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Hitt y Tyler (1991).Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12 (5): 327-363.
- Hogdson (2007). *Economía Institucional y Evolutiva contemporánea*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Hopkins, M. (1997). *Help wanted. Inc.*, 19 (7).Boston, MA.
- Jovanovic, B. (1982): "Selection and evolution of industry", *Econometrica*, Vol. 50, pp. 649-670.
- Kantis, H. Ishida, M. y Komori, M. (2002); *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Kantis, H. y Angelelli, P. (2004): "La creación de empresas en sectores intensivos en conocimiento y en la industria convencional" en Kantis, H. Angelelli, P. y Moori-Koenig, V.(Eds.); *Desarrollo Emprendedor. América latina y el Contexto Internacional*. Editorial Nomos (Colombia) Editorial Temas (Argentina).
- Kantis, H. y otros. (2003); Estudios sobre el Desarrollo Empresarial en la República Argentina. La creación de empresas en la Argentina y su entorno institucional. Agencia de Cooperación Internacional Japonesa y UNGS. Buenos Aires.
- Katz, J. (1996). Régimen de incentivos, marcos regulatorios y comportamiento microeconómico, En Katz, J. (Ed.) *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años '90*. Chile: CEPAL/IDRC - Alianza Editorial.
- Katz (2000). Structural reforms ant technological Behaviour. The source ant nature of technological change in latin America in the 1990s. *Research Policy*, 301-19.
- Katz (2008). *Una nueva visita a la teoría del desarrollo económico*. Buenos Aires: CEPAL.
- Ley 1014 de 2006.(2006). *Del fomento a la cultura del emprendimiento*. Congreso de Colombia.

Ley 1429 de 2010

Ley 344 de 1996. (1996).

Ley 590 de 2000. (2000). Ley para el fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Congreso de Colombia.

Ley 789 de 2002

Lippman, S.A.; Rumelt, D.P., (1982), *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*. *The Bell Journal of Economics*; 13, (2), pp. 418–438.

López, A. (2006). *Empresarios, insituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL.

López, C. y Pontet, N. (2011). Ventajas competitivas sustentables a través del capital intelectual integrando las complementariedades entre la teoría institucional y la teoría de recursos. *Revista del instituto internacional de costos*, 8, p.47-59.

Mahoney, J. y Rajendran, J. (1992). The resources-Based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management journal*, 13(5), 363-380.

Majumdar, S. (2004). The hidden hand and the license raj to an evaluation of the relationship between age and the growth of firms in India. *Journal of business venturing*, 19, 107-125.

Maula, M., Autio, E. y Arenius, P. (2005). What Drives Micro-Angel Investments? *Small Business Economics*, 25(5), 459-475.

Mc Clelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Mac Millan.

McPherson, M.(1996). Growth of micro and small enterprises in souther Africa. *Journal of development economics*, 48, 253-277-

Miller, N. y Besser, T. (2007). Strategic Networking among Small Business in Small US Communities. *International Small Business Journal*, 25 (6), 631-665.

Miles, R.H. (1980). Orvanization-Environment Relations: process models. En Miles, RH. *Macroorganizational Behaviour*. Illinois: Scott, Foresman and company, p. 219-375.

Ministerio de Cultura. (2005). *Emprendimiento y creación de industrias culturales*. Colombia: Autor.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2005). <https://www.mincomercio.gov.co/>

Nelson (1991). Recent evolutionary theorizing about economic change. *Journal of economic literature*, XXXIII, 48-90.

Nelson y Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Olmeda, I. y Pablo, F. (2000). Crecimiento empresarial y estructura de mercados: una aproximación mediante técnicas de simulación. España: universidad de Alcalá
- Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). Serie financiamiento del desarrollo, No. 226. Chile: CEPAL.
- Peteraf, M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. *Strategic Management Journal*; 14, (3), pp. 179–191
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Porter, M. (1980): “Competitive Strategy”, Nueva York: Free Press.
- Rábago L. y Moyano R. (2002). Una mirada a los Programas Universitarios en Creación de Empresas en la provincia de Buenos Aires, Jornada Emprendedora: La Creación de Empresas en el marco del Desarrollo Local, UNICEN.
- Rabetino, R. (2005). Factores determinantes del crecimiento en el empleo de nuevas empresas latinoamericanas. Trabajos de investigación. Departamento de economía de la empresa. Universidad Autonoma de Barcelona
- Robinson, K. y McDougall, P. (2001): “Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches”, *Strategic Management Journal*, Vol 22, pp-659-685.
- Rodriguez, A.(2003). La realidad de la PYME colombiana. Desafío para el desarrollo. Colombia: Fundes.
- Rumelt, D.P., (1984), *Towards a Strategic Theory of the Firm*. *Alternative theories of the firm*; 2002, (2) pp. 286–300
- Schendel, D. y Hofer, C.(1979): “Strategic management: a new view of business policy and planning”, Boston: Little Brown.
- Solow, R. (1971). El cambio técnico y la función de producción agregada. *Economía del cambio tecnológico*. Fondo de cultura económica. *Lecturas del trimestre económico*, 31, 319-336.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the business small sector*. Londres: Routledge.
- Stumpo, G. y Peres, W. (2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. México: Siglo XXI Editores.
- Taboada, E. (2005). La cooperación tecnológica inter empresa desde las teorías de los costos de transacción y evolutiva. *Análisis económico*, XX(43), p. 125-146.
- Van Gils, A. and Zwart, P. (2009). "Alliance formation motives in SMEs: an explorative conjoint analysis study." *International Small Business Journal*, vol.27, N°5
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson: Bogotá.

Veciana, Urbano, D. (2004). Actitudes de los estudiantes universitarios hacia la creación de empresas: un estudio empirico comparativo entre Catalunya y Puerto Rico (Cap 2). En: Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, V., De la Torre, A., Cerver, E. (Editores). *Emprendedor Innovador y la creación de empresas I+D+I*. Universidad de Valencia.

Veciana, J.M. (1989): "Las características del empresario en España", Papeles de Economía Española, 39, pp.19-36.

Veciana, J.M. (1999): "Creación de empresas como programa de investigación científica", Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, vol. 8 (3), pp.11-36.a

Veciana, J.M. (2005): "La creación de empresas. Un enfoque gerencial", Colección Estudios Económicos No. 33, la Caixa, Barcelona.

WIKLUND, J. (1998): *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Tesis Doctoral. Jönköping: Jönköping International Business School.

Wilkund, J.y Sepherd, D. (2005). *KNOWLEDGE ACCUMULATION IN GROWTH STUDIES: THE CONSEQUENCES OF METHODOLOGICAL CHOICES*.

Yin, R. (1989): *Case study research*. Newbury Park:Sage.

Yoguel, G., Erbes, A. y Robert, V. (2008, julio). *Sistemas complejos y desarrollo*, versión en castellano para la Schumpeter Society, Xio de Janeiro.

ANEXOS

ANEXO 1

A continuación se presenta la guía de exploración para las entrevistas con los empresarios. En ésta se abordan preguntas que ayudarán a indagar sobre los factores internos y externos con los que cuenta tanto la empresa como el empresario. Se podrá realizar un análisis de su trayectoria y principales estrategias adoptadas para hacerle frente a las etapas de vida empresarial.

INTRODUCCIÓN: El propósito principal de la investigación es identificar y evaluar los factores que determinan el dinamismo de las PYMES en Colombia para: (1) Identificar y determinar qué PYMES son “dinámicas” y cuáles no lo son, (2) Caracterizar y estudiar los factores que afectan al desempeño de las PYMES “dinámicas” y comparar los resultados con las PYMES “no dinámicas, (3) Realizar una comparación entre las empresas “dinámicas” de las dos regiones colombianas consideradas, (4) Hacer una comparación entre las empresas “dinámicas” ubicadas en las zonas metropolitanas y las que se desarrollan su actividad en las áreas locales, de las dos regiones colombianas consideradas, (5) Determinar cuáles de las PYMES “dinámicas” son “nuevas empresas” y analizar los factores determinantes de su desempeño.

Datos Generales

Razón social

Actividad

Sector económico:

Ubicación

NIT :

Dirección :

Teléfono :

Ciudad :

Página WEB:

Correo electrónico:

Año de fundación:

Nombre de quién responde la encuesta:

Fecha de nacimiento:

Cargo:

1. Plataforma Base

Antecedentes del equipo emprendedor (preguntas para los socios fundadores –máximo 3)

1.1 Cantidad de socios que fundaron la empresa y relación entre ellos. **RH**

1.2 Edad/es de los socios fundadores para la fecha de creación de la empresa: **RH**

a.

b.

c.

1.3 Actualmente tiene socios? **RH**

Si
 No

1.4 ¿Sus socios actuales son los mismos con los que inició su empresa? **RH**

Si
 No, por qué?

Entiéndase por “dinamismo”, el fenómeno que diferencia a las empresas que logran, además de sobrevivir, crecer y ser competitivas en los mercados, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo económico de la comunidad donde se ubican. En el presente trabajo se denominarán “empresas dinámicas” a aquellas empresas que cumplan con una de las siguientes dos características: tener un crecimiento anual promedio en ventas del 15% en los últimos cinco años, o haber incrementado su plantilla de personal en un mínimo de 15 empleados durante su existencia.

1.5 Si alguna de sus respuestas a las preguntas 1.3 y 1.4 es positiva, califique el impacto que la presencia de los socios ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto.

RH																																																																																																	
Calificación del impacto: <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse; margin-left: 10px;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">3</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">4</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5																																																																																		
1	2	3	4	5																																																																																													
1.6 Cuál es su nivel de estudio: RH <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Estudios primarios</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Estudios secundarios</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Estudios técnicos</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Estudios universitarios</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Estudios de postgrado</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Sin estudios</td></tr> </table>												Estudios primarios		Estudios secundarios		Estudios técnicos		Estudios universitarios		Estudios de postgrado		Sin estudios																																																																											
	Estudios primarios																																																																																																
	Estudios secundarios																																																																																																
	Estudios técnicos																																																																																																
	Estudios universitarios																																																																																																
	Estudios de postgrado																																																																																																
	Sin estudios																																																																																																
1.7 Experiencia/s laboral/es previa/s RH <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>PYMES</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Grandes</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Multinacionales</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>En la industria</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Sector económico en el que se encuentra la empresa</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Ninguna</td></tr> </table>												PYMES		Grandes		Multinacionales		En la industria		Sector económico en el que se encuentra la empresa		Ninguna																																																																											
	PYMES																																																																																																
	Grandes																																																																																																
	Multinacionales																																																																																																
	En la industria																																																																																																
	Sector económico en el que se encuentra la empresa																																																																																																
	Ninguna																																																																																																
1.8 ¿Cuántas empresas fundó antes de la actual? _____ RH <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 60%; padding: 2px;">Nombre de la(s) empresa(s)</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha de creación</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha de terminación</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; vertical-align: top;">Indique su situación actual en esas empresas</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <input type="checkbox"/> Cesó las actividades. Por qué <input type="checkbox"/> Continúa actividades (CA) <input type="checkbox"/> CA y ud está vinculado <input type="checkbox"/> CA y ud está desvinculado </td> </tr> </table>											Nombre de la(s) empresa(s)		Fecha de creación		Fecha de terminación		Indique su situación actual en esas empresas	<input type="checkbox"/> Cesó las actividades. Por qué <input type="checkbox"/> Continúa actividades (CA) <input type="checkbox"/> CA y ud está vinculado <input type="checkbox"/> CA y ud está desvinculado																																																																															
Nombre de la(s) empresa(s)																																																																																																	
Fecha de creación																																																																																																	
Fecha de terminación																																																																																																	
Indique su situación actual en esas empresas	<input type="checkbox"/> Cesó las actividades. Por qué <input type="checkbox"/> Continúa actividades (CA) <input type="checkbox"/> CA y ud está vinculado <input type="checkbox"/> CA y ud está desvinculado																																																																																																
1.9 Si su respuesta anterior es positiva, califique el impacto que el haber creado otra(s) empresa(s) (previo a la creación de la actual empresa) ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto. RH																																																																																																	
Calificación del impacto: <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse; margin-left: 10px;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">3</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">4</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5																																																																																		
1	2	3	4	5																																																																																													
1.10 ¿Ha realizado viajes al exterior? ¿De qué tipo? RH <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Turismo</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Estudio</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Capacitaciones</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Trabajo</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td>Decisión de vida</td></tr> </table>												Turismo		Estudio		Capacitaciones		Trabajo		Decisión de vida																																																																													
	Turismo																																																																																																
	Estudio																																																																																																
	Capacitaciones																																																																																																
	Trabajo																																																																																																
	Decisión de vida																																																																																																
1.11 ¿En qué medida la experiencia en el exterior incidió en su negocio? RH																																																																																																	
1.12 Por favor, califíquese usted en las siguientes características, en una escala de 1 a 5, siendo 1 la carencia absoluta de la característica y 5 la presencia total ella. RH <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse; width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="5" style="text-align: center;">Cuando creó la empresa</th> <th colspan="5" style="text-align: center;">Actualmente</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> <th style="text-align: center;">5</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> <th style="text-align: center;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Confianza en sí mismo</td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Disposición a tomar riesgos</td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Resistencia al estrés y a la presión</td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Vitalidad y entusiasmo</td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Visión de futuro</td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Propensión a planear</td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td><td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </tbody> </table>												Cuando creó la empresa					Actualmente					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Confianza en sí mismo											Disposición a tomar riesgos											Resistencia al estrés y a la presión											Vitalidad y entusiasmo											Visión de futuro											Propensión a planear										
	Cuando creó la empresa					Actualmente																																																																																											
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																																																							
Confianza en sí mismo																																																																																																	
Disposición a tomar riesgos																																																																																																	
Resistencia al estrés y a la presión																																																																																																	
Vitalidad y entusiasmo																																																																																																	
Visión de futuro																																																																																																	
Propensión a planear																																																																																																	

Iniciativa										
Educación técnica (con respecto a su negocio)										
Educación empresarial										
Autonomía										
Necesidad del logro										
Necesidad de poder										
Tolerancia por la ambigüedad										
Flexibilidad										
Orientación al mercado										
Empatía										
Construcción de redes empresariales										
Orientación a la acción										

1.13 De las características anteriores señaladas por usted como “presente totalmente” (sólo las características valoradas con 5), cuáles considera han contribuido mayormente al dinamismo de su empresa: **RH**

1.14 Por favor, califíquese usted en las siguientes habilidades, en una escala de 1 a 5, siendo 1 la carencia absoluta de esta habilidad y 5 la presencia total de ella. **RH**

	Cuando creó la empresa					Actualmente				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Habilidad de comunicación										
Habilidades financieras										
Habilidades interpersonales										
Habilidades gerenciales										
Habilidades en producción										
Habilidades en marketing										
Habilidades organizacionales										
Habilidades para resolución de conflictos										
Habilidades para trabajar en equipo										
Habilidades de liderazgo										

1.15 De las características anteriores señaladas por usted como “presente totalmente” (sólo las características valoradas con 5), cuáles considera han contribuido mayormente al dinamismo de su empresa: **RH**

1.16 ¿Sus padres han creado alguna vez una empresa? ¿Quién? **II**

Mi padre
 Mi madre
 Ambos, conjuntamente
 Ambos por separado
 Ninguno

1.17 Profesión u ocupación de los padres **II**

1.18 Con relación a sus parientes, ¿quién ha creado una nueva empresa? **II**

Abuelo(a)
 Hermano(a)
 Otros ¿Quiénes? _____
 Ninguno

1.19 ¿Cuál fue la actitud de su familia y amigos frente a la decisión de crear su propia empresa? Califique en una escala de 1 a 5, siendo 1 le desanimaron y 5 le animaron. **II**

	1	2	3	4	5
Apoyo de su familia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apoyo de sus amigos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.20 ¿Considera usted que su familia lo ha apoyado en su función empresarial? **II**

Si
 No

1.21 ¿Considera usted que sus amigos lo han apoyado en su función empresarial? **II**

Si
 No

1.22 Califique el impacto que el apoyo de su familia y de sus amigos ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto. **II**

	1	2	3	4	5
Apoyo de su familia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apoyo de sus amigos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Identificación de la oportunidad

1.23 ¿Cuál es la idea en la que se basó la creación de la empresa? **RH**

Algo totalmente innovador
 Detección de nicho
 Necesidades insatisfechas
 Otro, ¿Cuál?

1.24 ¿Cuándo (en qué año en particular) surgió la idea y cuánto tiempo transcurrió para ponerla en marcha? **RH**

1.25 ¿Cómo identificó la oportunidad de negocio y qué fuentes utilizó para detectarla? **RH**

Interactuar/ discutir con otras personas
 Internet
 Televisión, radios
 Ferias comerciales
 Diarios
 Revistas
 Artículos académicos
 Esperiencia en trabajos / actividades previas
 Otros ¿Cuáles? _____

1.26 ¿Cuáles fueron las motivaciones que incidieron en la decisión? **RH**

Ser su propio jefe
 Estar desempleado
 Conocimiento en práctica
 Seguir tradición familiar
 Otro. ¿Cuál?

1.27 ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para iniciar su negocio? **RH**

Trámites
 Regulaciones existentes
 Dificultades en el acceso a la información comercial
 Problemas de infraestructura de servicios
 Dudas personales respecto al negocio
 Empeoramiento de la situación económica global
 Otros ¿Cuáles?

1.28 Realizó usted un plan de negocio? **RH**

Si
 No

Si su respuesta es positiva, considera que esto fue importante para el dinamismo de su empresa?

1.29 Realizó usted un plan de negocio después de constituir la empresa? **RH**

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

Si su respuesta es positiva, considera que esto fue importante para el dinamismo de su empresa?

1.30 ¿Recibió usted formación empresarial antes de crear su empresa? **RH**

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

1.31 Si su respuesta anterior es positiva, califique el impacto que esta formación empresarial ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto. **RH**

Calificación del impacto:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.32 ¿Cuáles de las siguientes medidas de apoyo al desarrollo de las PYMES usó usted? **IF**

Medidas	Cuando creó la empresa	Para lograr el crecimiento
Crédito bancarios		
Subvenciones		
Capital de riesgo		
Información-orientación		
Asesoramiento – acompañamiento		
Seguimiento		
Formación		
Centro de empresa –incubadora		
Otro, cuál?		

2 Etapas de Crecimiento

2.1. ¿Identifica etapas en la trayectoria de crecimiento de su empresa? ¿Cuáles son? **CO**

2.2. ¿Podría identificar los rasgos principales que distinguen cada una de ellas? **CO**

2.3 ¿Puede identificar factores internos y externos a la empresa que motivaron el crecimiento de la misma? **IF, II, RT, RI, RH, CO**

2.4 ¿Cuál fue su visión al crear la empresa y qué aspiraciones/ expectativas de crecimiento pretendía? **RH**

<input type="checkbox"/>	Convertirse en empresario
<input type="checkbox"/>	Tener una PYME
<input type="checkbox"/>	Crear una empresa innovadora
<input type="checkbox"/>	Crear una empresa familiar
<input type="checkbox"/>	Tenía metas cuantitativas (dinero, tamaño, exportaciones, innovación)
<input type="checkbox"/>	Poner en práctica sus estudios
<input type="checkbox"/>	Aprovechar la experiencia previa en otros trabajos
<input type="checkbox"/>	Decisión de vida

2.5 ¿Qué tan cercana fue su visión a lo que realmente sucedió/espera que suceda en el futuro? **RH**

2.6 Desde una mirada evolutiva, podría comentarnos cual fue el nivel de las siguientes variables en los diferentes años: **MEDICIÓN DINAMISMO (RT, RH)**

Año	Ventas*	Exportaciones**	No. Empleados (diferenciar cantidad de directos e indirectos)	Cuantos empleados Distribuidos por áreas (sólo primer y último año)

Año de creación (indicar año)			D: I:	
2005			D: I:	
2006			D: I:	
2007			D: I:	
2008			D: I:	
2009			D: I:	

*cifras en millones de pesos

**cifras en dólares

3. Gestión Interna

Estrategia Comercial

3.1 ¿Cuál fue la estrategia de inserción al mercado? ¿Qué elementos persisten en la actualidad de esa estrategia y cuáles fueron modificados?? **CO**

- Productos diferenciados
- Menores precios
- Sustituir importaciones
- Exportación
- Otras. ¿Cuáles? _____

3.2 ¿Cómo ha evolucionado el método de comercialización a través de las etapas de crecimiento? **CO**
Califique de acuerdo al orden de implementación de 1 a 6.

Venta indirecta	
Venta directa	
Venta en consignación	
Ventas en ferias y exposiciones	
Otro: ¿Cuál?	
Otro: ¿Cuál?	

3.3. ¿Cuáles son sus competidores directos? ¿Cómo fue evolucionando su posicionamiento frente a los competidores en cada etapa de su empresa? **CO**

3.4 En relación a sus competidores directos, cuáles considera usted han sido las estrategias que le dan una ventaja competitiva a su empresa? **CO**

COMPETIDOR	ESTRATEGIA DIFERENCIADORA DE SU EMPRESA

3.5 ¿Cómo fue evolucionando el número de clientes? (referir a las etapas identificadas) ¿A qué perfil de clientes apuntaba en etapas anteriores y a cuáles apunta actualmente? **CO**

Atomizado
 Centrado

3.6 ¿Ha exportado sus productos a mercados internacionales? ¿Desde la creación de la empresa o en qué etapa de la vida de la empresa? **CO**

3.7 ¿Qué pasos siguió para lograr exportar? **CO**

3.8 ¿Qué elementos facilitaron u obstaculizaron ese proceso? ¿Cómo los resolvió? **CO**

3.9 ¿Utilizó instrumentos de apoyo para la exportación? ¿Cuáles? Evalúe la utilidad del instrumento provisto. **CO**

3.10 ¿Se vinculó con personas o instituciones que contribuyeron a la identificación de la oportunidad e inserción en el mercado internacional? ¿Quiénes son? ¿Cuál fue el objetivo de la vinculación? ¿Con qué grado de formalidad? **IF**

3.11 ¿Puede identificar algún elemento del contexto que haya condicionando las etapas de su empresa identificadas? **IF**

- Marco regulatorio
 Condiciones macro
 Características del sector
 Otros : ¿Cuáles? _____

Gestión Estratégica (recursos y capacidades)

3.12 ¿Cuáles son las áreas funcionales de su empresa? **CO**

3.13 Por favor, describa las principales actividades de cada área funcional de su empresa, identificando en cada una de ellas los recursos tangibles, intangibles y humanos y las capacidades organizativas involucrados. **CO**

ÁREA FUNCIONAL:		
ACTIVIDADES	RECURSO	CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

(RECURSOS TANGIBLES: Activos físicos, activos financieros.

RECURSOS INTANGIBLES: Reputación y prestigio de la empresa, Tecnologías, Marca comercial, Patentes.

RECURSOS HUMANOS: Habilidades y destrezas del equipo, Capacidades de comunicación, Trabajo en equipo de los miembros de la organización, Características personales del empresario

CAPACIDADES ORGANIZATIVAS: Según las principales áreas funcionales de la empresa: Administrativas, Financieras, De mercadeo, De recursos humanos. (ej: capacidad para desarrollar nuevos productos, capacidad de apoyo a los clientes, capacidad para gestionar la calidad, capacidad operativa, capacidad de dirección, capacidad de marketing y ventas, etc.)

3.14 ¿Cuáles considera usted son los recursos y capacidades que le generan mayores beneficios a su empresa? Explique el porqué. **RT, RI,CO**

3.15 Califique cada uno de los recursos y capacidades anteriores, en términos de: (referencia). **RT, RI,CO**

RECURSO O CAPACIDAD	REFERENCIA	CALIFICACIÓN (En una escala de 1 a 5 donde 5 es "muy importante".
	Escasez	
	Relevancia	
	Duración	
	Movilidad	
	Posibilidad de réplica	
	Derechos de propiedad	
	Poder relativo de negociación	
	Grado de incorporación	

3.16 Valore el potencial de generación de beneficios económicos de cada uno de los recursos y capacidades identificados. **RT, RI,CO**

RECURSO O CAPACIDAD	CALIFICACIÓN (En una escala de 1 a 5 donde 5 es "muy importante".

3.17 Califique la importancia de los siguientes recursos en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante. **RT, RI, RH**

	1	2	3	4	5
Activos fijos (infraestructura física, equipos, maquinarias)					
Activos financieros					
Reputación y prestigio de la empresa					
Uso de tecnologías					
Posesión de patentes					
Posicionamiento de marca					
Conocimientos, habilidades y destrezas del equipo fundador (empresario, socios)					
Conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados					
Características personales del equipo fundador (propietario, socios)					
Características personales de los empleados					
Experiencia previa del empresario en la industria					
Mejor nivel de formación empresarial					
Participación en redes					

Las capacidades son aquellos conocimientos específicos de la empresa que le permiten ser más competitivo frente a la competencia.

3.18 Califique la importancia de las siguientes capacidades de la empresa en el dinamismo de su empresa, en una escala de 1 a 5 siendo 1 poco importante y 5 muy importante. **CO**

	1	2	3	4	5
Capacidades en el área administrativa (comunicación de los miembros de la empresa, trabajo en equipo, clima organizacional, etc)					
Capacidades en el área de recursos humanos (reclutamiento, selección y contratación, capacitación del personal, etc)					
Capacidades en el área de mercadeo (conocimientos específicos en cuanto a clientes, proveedores, producto, precio, plaza, promoción, servicio al cliente, etc)					
Capacidades en el área financiera (manejo de cartera, manejo de inventarios, flujo de caja, capital de trabajo, presupuestos, etc)					

Capacidades en el área de producción (capacidad productiva, planeación y programación de la producción, procesos productivos, control de la producción, etc)																				
3.19 ¿Puede señalar algún momento en que su empresa estaba atravesando problemas en términos organizacionales? ¿En alguna etapa específica? CO ¿Cuáles?																				
<input type="checkbox"/> Recorte de personal o contratación de temporales																				
<input type="checkbox"/> Falta de profesionalización de los empleados																				
<input type="checkbox"/> Desconocimiento de funciones generales																				
<input type="checkbox"/> Incapacidad para responder a la demanda																				
<input type="checkbox"/> Problemas productivos																				
<input type="checkbox"/> Problemas administrativos																				
3.20 ¿De qué forma logró superar los problemas mencionados en el punto anterior? CO, RH																				
3.21 ¿Cómo ha ido evolucionando la gestión estratégica en cada etapa que ha identificado? ¿Quién tenía y tiene a cargo esta tarea? ¿Existía y existe alguien que supervise sus resultados? CO (Especificar en la etapa que se enfrentó a la necesidad de comenzar a desarrollar esta tarea y por qué?)																				
3.22 Con relación a cada una de las áreas funcionales de su empresa describa las estrategias utilizadas que le han permitido obtener una ventaja competitiva. ¿Cuáles son las más importantes y por qué? CO																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">ÁREA FUNCIONAL</th> <th style="width: 33%;">ESTRATEGIA</th> <th style="width: 33%;">POR QUÉ SU IMPORTANCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						ÁREA FUNCIONAL	ESTRATEGIA	POR QUÉ SU IMPORTANCIA												
ÁREA FUNCIONAL	ESTRATEGIA	POR QUÉ SU IMPORTANCIA																		
3.23 ¿Cómo evolucionó el proceso de toma de decisiones? ¿Cuántas personas estaban y están involucradas? ¿Qué cargos ocupan? ¿Existieron tensiones entre el control y la delegación de tareas? Si fue así, ¿Cómo las resolvió? CO																				
3.24 ¿Cómo ha cambiado su rol en la empresa? ¿Desarrolla las mismas funciones que cuando inició su negocio? ¿Qué nuevas capacidades tuvo que desarrollar y cómo lo hizo? ¿Por qué? RH																				
3.25 ¿Cuánto tiempo asigna a las siguientes tareas en cada una de las etapas que ha identificado? (tomar como período base un mes) CO 2.76.1.1 Definir estrategia 2.76.1.2 El monitoreo de las decisiones tomadas 2.76.1.3 La operación diaria 2.76.1.4 El desarrollo de contactos nuevos: clientes, proveedores, aliados potenciales																				

3.26 ¿Utiliza instrumentos de planeación económica para estimar el retorno (beneficio) de la empresa? ¿Cuáles? **CO**

- Flujo de caja
- Plan de negocios
- Cálculo de ingresos esperados
- TIR
- Otros. ¿Cuáles: _____

¿Por qué utilizó estos instrumentos? ¿Tuvo ayuda? ¿De quién? ¿En qué medida contribuyó la herramienta utilizada?

3.27 ¿De qué forma ha ido evolucionando la estructura de la organización? Cuáles fueron las áreas que más crecieron y cuáles las que no experimentaron cambios? **CO**

3.28 En términos “administrativos” ¿Existen procedimientos formales en la empresa (circuitos, sistemas de información, etc.)? ¿Cuáles y para qué? ¿Existieron desde el principio? ¿Cuándo fue necesario definirlos? ¿Obtuvo ayuda externa en esta tarea? (contrató a gente especializada) **CO**

Estrategia de Recursos Humanos

3.29 ¿Cómo es el proceso de reclutamiento del personal? ¿Qué modificaciones sufrió a través del tiempo? ¿Qué modalidades de contratación utiliza? **CO**

- Avisos clasificados
- Consultoras / agencias
- Conocidos
- Internet
- Pasantías
- Personal de medio tiempo
- Personal de tiempo completo

3.30 Defina el perfil académico de los empleados: **RH**

Cuántos de los empleados de la empresa tienen educación:

Primaria	Secundaria	Técnica	Universitaria	Postgrados	Ninguna

3.31 ¿Cuáles son las capacidades principales de sus empleados? Se han modificado a lo largo del tiempo? Por qué? **RH**

3.32 ¿Trabajan en equipos o en forma individual? ¿Se trabaja por objetivos? ¿Cambió en algo la forma de trabajar a través del tiempo? **CO**

3.33 ¿Utiliza algún mecanismo de incentivos de premio o castigo con base en los resultados de las acciones tomadas? **CO**

Estrategia de Producción y Tecnología

3.34 Estructura productiva: ¿Qué cambios introdujo en el proceso productivo a fin de adaptar éste a las exigencias del crecimiento? **RT, RI, CO**

	Si	No
¿Realizó algún proceso de automatización para enfrentar el crecimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Estandarización de procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cambios en el layout de planta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Incorporó maquinaria nueva nacional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Incorporó maquinaria usada nacional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Incorporó maquinaria nueva importada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Incorporó maquinaria usada importada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificación Normas ISO / CRM (software)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.35 ¿Cómo es el vínculo con sus proveedores? ¿Cómo evolucionó a lo largo del tiempo? **CO**

3.36 ¿Comparten información comercial, tecnología, etc.? **CO**

3.37 ¿Qué métodos de protección frente a la copia y/ o competencia emplea: **RI, RT, CO**

	Si	No
Innovación permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rápido desarrollo de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejora continua de producción / procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.38 En caso que haya patentado alguno de sus productos, ¿se presentaron inconvenientes en ese proceso? ¿Cómo los lograron superar? **RI, CO**

3.39 En caso que no haya patentado, ¿por qué no lo hizo? **RI, CO**

3.40 Esfuerzos de I+D **RI, RT, CO**

¿Qué tipo de actividades de innovación se realizan en su empresa?

<input type="checkbox"/>	I+D
<input type="checkbox"/>	Adquisición de maquinaria y equipos
<input type="checkbox"/>	Adquisición de software y hardware
<input type="checkbox"/>	Contratación de tecnología
<input type="checkbox"/>	Capacitación
<input type="checkbox"/>	Transferencia de tecnologías
<input type="checkbox"/>	Diseño industrial actividades de ingeniería
<input type="checkbox"/>	Consultorías

3.41 ¿Cómo organizó la actividad (tiene departamentos formales dedicados a tal fin? **CO**

3.42 ¿Desde cuándo realiza este tipo de actividades? **CO**

3.43 ¿Cómo ha evolucionado a través de las etapas que ha identificado? **CO**

3.34 Logros: ¿Cuáles fueron los resultados de sus actividades de innovación? **CO**

<input type="checkbox"/>	Innovar en procesos en organización
<input type="checkbox"/>	Innovar en procesos en comercialización
<input type="checkbox"/>	Mejora de posición competitiva
<input type="checkbox"/>	Aumentar margen de ventas
<input type="checkbox"/>	Exportar
<input type="checkbox"/>	Otro, aclare

3.35 ¿Posee los recursos humanos técnicos necesarios que desea o necesita? ¿Qué obstáculos durante el crecimiento de la empresa se le han presentado en el proceso de innovación? ¿Los resolvió? ¿De qué modo? **RH, CO**

3.36 ¿Desarrolló algún tipo de alianzas o tiene alguna relación con centros de investigación, institutos, universidades, agencias, sector público con vistas a innovar? ¿Desde cuándo? ¿Se modificó en el tiempo? ¿Qué obtuvo de ese vínculo? ¿Los esfuerzos a nivel de recursos fueron compartidos? (personal, \$) **IF, CO**

3.37 ¿Cuáles son las fuentes de información utilizadas para la toma de decisiones en materia de innovación? **RT, IF, II, CO**

- Fuentes internas
- Ferias
- Conferencias o exposiciones
- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Revistas o catálogos
- Internet
- Otras empresas
- Unidades de centros de investigación

Estrategia de Financiamiento

3.38 ¿Qué fuentes de financiamiento utilizó en cada una de las etapas de la trayectoria de su empresa? **CO, IF**

Etapas Identificadas

- Reinversión de utilidades
- Compra de maquinaria usada
- Pagos atrasados a proveedores
- Aportes de socios
- Ahorros personales
- Apoyo de amigos y familiares
- Adelantos a clientes
- Creditos bancarios
- Otros. Aclare

3.39 ¿Cómo accedió a las fuentes mencionadas en la pregunta anterior? ¿Cómo las identificó? ¿Cómo tomó la decisión de seleccionarlas? **CO**

3.40 Si no usó fuente de financiamiento externa, ¿De qué manera lo solucionó? **CO**

- Producción a escala menor
- Empezó a operar más tarde
- Consecución de socios
- Menor nivel de tecnología
- Apoyo de clientes /proveedores

3.41 ¿En qué medida la ausencia de financiamiento externo fue un obstáculo para el desarrollo de la empresa? **CO**

3.42 ¿Ha usado aportes de inversionistas? Qué perfil poseen? ¿Cómo los conoció? ¿Cuál fue la utilidad de vincularlos a su empresa? **IF, CO**

3.43 ¿Utilizó en alguna de las etapas identificadas financiamiento público? ¿Cómo lo conoció y evaluó? ¿Cuál fue el beneficio de usarlos? **IF, CO**

3.44 ¿Accedió a instrumentos financieros del gobierno (local, regional, nacional) para mejorar la competitividad de su empresa? **IF, CO**

3.45 ¿Qué elementos del contexto beneficiaron o perjudicaron la búsqueda de financiamiento? **IF**

4. Gestión externa

4.1 En qué medida se vinculó con personas o instituciones externas a la empresa que contribuyeron al proceso de organización administrativo y productivo? Quiénes son? ¿Para qué se relacionó con ellos y con qué grado de formalidad? **IF, CO**

Consultoría
 Amigos
 Conocidos
 Proveedores
 Clientes

Entiéndase por "red de personas", un grupo de personas que se unen para fines comunes (ejemplo: red de socios de un club).

4.2 ¿Pertenece actualmente o ha pertenecido a alguna red de personas? **II, CO**

Si
 No

4.3 Si su respuesta anterior es positiva, califique el impacto que el pertenecer a esta red ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto. **II, CO**

Calificación del impacto: 1 2 3 4 5

Entiéndase por "red empresarial", un grupo de empresas que se unen para fines comunes (ejemplos: redes que constituyen las pequeñas empresas de un mismo sector para exportar conjuntamente)

4.4 ¿Su empresa pertenece actualmente o ha pertenecido a alguna red empresarial? **IF, CO**

Si
 No

4.5 Si su respuesta anterior es positiva, califique el impacto que el pertenecer a esta red empresarial ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto. **IF, CO**

Calificación del impacto: 1 2 3 4 5

4.6 ¿Forma parte de alguna cámara o asociación que agremie a empresarios de su misma actividad? ¿Qué lo motivó a participar de ella? ¿Desde cuándo? ¿Obtiene algún beneficio? **IF, CO**

4.7 ¿Desarrolló alguna alianza estratégica o proyecto conjunto con alguna empresa? ¿Por qué? ¿Cómo fue ese proceso? ¿Qué le aportó a la empresa? ¿Qué aprendizajes destaca de esa experiencia? **IF, CO**

4.8 Si su respuesta anterior es positiva, califique el impacto que el pertenecer a esta red ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto. **IF, CO**

Calificación del impacto: 1 2 3 4 5

4.9 ¿Cuáles entidades conoce usted en su región y en su país que presten apoyo a la PYME? Nómbrelas. **IF**

Entiéndase por comunidad (clientes, proveedores, población cercana, entidades vinculadas con la empresa)

4.10 ¿Considera usted que su comunidad ve la profesión de empresario, como una profesión prestigiosa? **II**

Si
 No

4.11 De acuerdo a su juicio, qué valoración (según prestigio, status), tiene en su región, la profesión de "empresario".

Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es poco prestigiosa y 5 es muy prestigiosa. **II**

1 2 3 4 5

Valoración

4.12 ¿Considera usted que su comunidad reconoce la importancia de las PYMES para el desarrollo económico de la región y del país? **II**

Si
 No

4.13 ¿Cómo considera usted es la imagen que la comunidad, tiene con respecto a su empresa? Califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco positiva y 6 es muy positiva. **II**

1 2 3 4 5

Imagen de la empresa

4.14 ¿Considera usted que su empresa ha generado impacto en la comunidad? Cómo ha sido el impacto? **II**

4.15 ¿Considera usted que su empresa tiene el apoyo de la comunidad?. En caso afirmativo ¿cómo ha sido el apoyo? **II**

4.16 ¿Considera que su comunidad local y regional posee características empresariales? ¿Por qué? **II**

4.17 Por favor califique los siguientes aspectos relacionados con el sector económico en el que se encuentra su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. **IF**

	1	2	3	4	5
Concentración del mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Barreras de entrada	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Barreras de salida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder de negociación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tecnología	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Especialización	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.18 ¿Cuáles de los anteriores factores del “sector económico”, considera usted han influido en el dinamismo de su empresa?: **IF**

4.19 Califique la importancia de los siguientes factores externos en el dinamismo de su empresa, en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante. **IF**

	1	2	3	4	5
Política gubernamental	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Acceso a la financiación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Medidas de apoyo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Legislación sobre desarrollo empresarial	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Globalización de la economía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Situación y características del sector económico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aceptación y apoyo de la comunidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apoyo por parte de familiares	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apoyo por parte de amigos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Participación en redes empresariales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otro. Aclare	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.20 Califique el impacto que cada una de la siguientes entidades ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto **IF**

	1	2	3	4	5	
Bancos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Cuál (es)?
Organismos oficiales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Organismos privados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Cámara de Comercio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Incubadoras	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros de desarrollo tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.21 Existe en su región y país legislación sobre el desarrollo de la PYMES? ¿Su empresa se ha visto beneficiada? ¿Por qué? **IF**

4.22 Cuáles de las políticas sociales y económicas establecidas por el gobierno considera usted han ejercido un impacto positivo o negativo en el dinamismo de su empresa, por qué? **IF**

4.23 Califique según su juicio y experiencia, los siguientes factores que dificultan el dinamismo empresarial de las PYMES. Utilice una escala de calificación de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante. **IF**

	1	2	3	4	5
Falta de capital inicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabas administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cargas fiscales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poco acceso a la financiación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poco acceso a la tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalización de la economía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inexperiencia del empresario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de preparación empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situación y características del sector económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechazo de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poco apoyo por parte de familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poco apoyo por parte de amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro(cuál)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Cultura

Entiéndase por cultura el conjunto de valores, creencias, comportamientos de las personas de una misma región que los distingue de otra región.

5.1 Qué tan importante, considera usted ha sido la influencia de la “cultura” regional en el desempeño de su empresa? Califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco importante y 5 es muy importante. **II**

	1	2	3	4	5
Influencia de la cultura regional en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entiéndase por cultura organizacional el conjunto de valores, creencias, comportamientos de las personas que trabajan en una misma empresa

5.2 ¿Qué tan importante, considera usted ha sido la influencia de la “cultura organizacional” de su empresa en el desempeño de la misma? Califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco importante y 5 es muy importante. **II**

	1	2	3	4	5
Influencia de la cultura organizacional de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 ¿Cuáles son los desafíos futuros de la empresa? **CO (VISIÓN EMPRESARIAL)**

Fecha de la entrevista: _____
 Duración de la entrevista: _____

ANEXO 2

Carpeta anexa con cada uno de los casos.

CALI

ANEXO 2.1 CASO A ([Ir a documento](#))

ANEXO 2.2 CASO B ([Ir a documento](#))

ANEXO 2.3 CASO C ([Ir a documento](#))

ANEXO 2.4 CASO D ([Ir a documento](#))

BOGOTÁ

ANEXO 2.5 CASO E ([Ir a documento](#))

ANEXO 2.6 CASO F ([Ir a documento](#))

ANEXO 2.7 CASO G ([Ir a documento](#))

ANEXO 2.8 CASO H ([Ir a documento](#))