

**XX CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE  
ESPÍRITU EMPRESARIAL  
UNIVERSIDAD ICESI  
2009**

**EL PAPEL DEL EMPRENDEDOR EN LA PEQUEÑA  
EMPRESA GACELA MEXICANA.  
UN ESTUDIO DE CASO**

**MAGDALENA SALEME AGUILAR<sup>1</sup>**  
Universidad Autónoma Metropolitana,  
Unidad Xochimilco México

**SILVIA POMAR FERNÁNDEZ<sup>2</sup>**  
Universidad Autónoma Metropolitana,  
Unidad Xochimilco México

---

<sup>1</sup> Magdalena Saleme Aguilar, Ms en Administración Industrial. Profesora-Investigadora, área: análisis y Gestión Socioeconómica de las Organizaciones, Departamento de Producción Económico. Calzada del Hueso 1100, col. Villa Quietud México D.F. Tel (55) 54837100 y 01 E-mail: msaleme@correo.xoc.uam.mx

<sup>2</sup> Silvia Pomar Fernández, Dra. en Estudios Organizacionales y Dra. en Ciencias de Gestión, Profesora- Investigadora, área: análisis y Gestión Socioeconómica de las Organizaciones, Departamento de Producción Económico. Calzada del Hueso 1100, col. Villa Quietud México D.F. Tel (55) 54837100 y 01 E-mail: [silvia\\_pomar@yahoo.com](mailto:silvia_pomar@yahoo.com); spomar@correo.xoc.uam.mx

## RESUMEN

Son pocas las pequeñas empresas que crecen rápidamente, se convierten en fuente de mayor cantidad de nuevos empleos y permanecen en el mercado. Las que lo logran se conocen como *Empresas Gacela*, y frecuentemente influyen en el desarrollo de la región donde se ubican. Esto lo logran gracias a la cercanía que tienen con sus clientes, a la forma en que están organizadas, a las prácticas organizacionales que utilizan, al aprovechamiento de recursos externos y, sobretodo, a su dirigente o dueño que suele tener características de emprendedor.

El objetivo de esta ponencia es presentar los resultados de un estudio de caso de una pequeña empresa de la industria electrónica, en términos de indicar si existen algunos elementos que la identifiquen como empresa gacela y de que la persona que la dirige tenga algunas características de emprendedor.

**PALABRAS CLAVE:** Empresas Gacela y emprendedor

## ABSTRACT

There are very few businesses that grow rapidly, create new jobs and stay permanently in the market. These enterprises are known as *Gazalles* and besides being the source of new jobs and create added value, usually they have an influence on regional development. The main characteristics of Gazelles are: a) they maintain a very close relationship with their clients; b) the way they are managed and organized; c) they take opportunity of external resources, especially human resources, in order to acquire the capabilities they do not have internally, and most important d) they are managed by an entrepreneur.

The aim of this report is to present the results of a study case of a small company into the electronic industry, in terms to indicate if exist some elements which identify

companies like *Gazalles* and if the person who managed it have some entrepreneur characteristics.

**KEY WORDS:** Companies Gazelles and entrepreneur.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la última década del siglo XX el interés por estudiar a la pequeña empresa ha ido en aumento. Para muchos investigadores esto no tiene sentido y siguen viendo a la pequeña empresa como “una gran empresa en pequeño”. Esto significa que consideran que tiene las mismas características de la grande y por lo tanto se pueden aplicar los conceptos y teorías de la gran empresa.

Se ha demostrado que las pequeñas empresas son diferentes a empresas de otro tamaño y requieren una forma de administración y organización diferente para desarrollarse y mantenerse en el mercado. Por ello es importante estudiarlas desde diversos puntos de vista, entre los que destaca el papel que juega el emprendedor en su desempeño.

Muchas de las pequeñas y medianas empresas no sobrepasan los primeros cinco años de vida pues se ven obligadas a cerrar por falta de cultura empresarial, porque son absorbidas por otras empresas o porque quiebran. Esto hace que sea importante conocer qué se puede hacer para lograr que el índice de sobrevivencia sea mayor, para que generen valor agregado y un mayor número de nuevos empleos.

Son pocas las pequeñas empresas que crecen rápidamente, que se convierten en la fuente de mayor cantidad de nuevos empleos y que permanecen en el mercado. Las que lo logran se conocen como *Empresas Gacela*, que frecuentemente influyen en el desarrollo de la región donde se ubican por su dinamismo. Esto lo logran gracias a varios factores como son: la cercanía que tienen con sus clientes, la forma en que están organizadas, las prácticas organizacionales que utilizan, el aprovechamiento de recursos externos y sobre todo la persona que las dirige, la cual tiene muchas características de emprendedor.

Las características de emprendedor son: a) aprovecha una oportunidad de negocio y la concreta en una empresa con potencial de crecimiento; b) crea valor a largo plazo y lo distribuye; c) tiene visión, compromiso y motivación; d) asume riesgos

moderados; e) tiene habilidad para integrar equipos de trabajo; f) contrata a sus colaboradores en función de los conocimientos y capacidades que tienen y que son complementarios a los suyos.

Mantener vínculos estrechos con sus clientes les permite detectar necesidades insatisfechas que son el origen de procesos de mejora continua en sus productos y procesos, los cuales cristalizan en actividades de innovación. Entre las prácticas organizacionales que utilizan se encuentran las siguientes: a) utilizan tecnologías actualizadas y sistemas informáticos en sus procesos administrativos; b) establecen sistemas de calidad; c) tienen un plan estratégico que cubre un período de uno a cinco años, elaborado por un comité; d) tienen un buen sistema de comunicación; e) llevan a cabo programas de capacitación para su personal; f) realizan planes diarios o semanales de producción utilizando sistemas de cómputo para ello. Para aprovechar los recursos externos contratan recursos humanos como asesores para complementar las capacidades internas de la empresa.

El objetivo de esta ponencia es presentar los resultados de un estudio de caso de una pequeña empresa de la industria electrónica, en términos de constatar si se trata de una empresa gacela y de que la persona que la dirige tenga algunas características de emprendedor.

Es una investigación exploratoria y descriptiva, y la metodología que se aplica es de tipo cualitativo, utilizando como estrategia el estudio de caso y como herramientas metodológicas: la entrevista semi estructurada a profundidad, la observación directa y el análisis de documentos.

## **IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO**

La pequeña empresa se ha definido considerando diversos factores, entre los que se encuentran el número de empleados, el volumen o monto de ventas, la inversión en activos y la estructura organizacional.

En el caso de México el elemento que se considera para determinar el tamaño de las empresas es el número de empleados. De acuerdo con el Diario Oficial publicado el 30 de junio de 2009 la pequeña empresa del sector Comercio es aquella que cuenta desde 11 hasta 30 trabajadores y en el sector industrial de 11 a 50.

De acuerdo con varios autores (Piore 1995, Conde & Saleme 2003, Guillen & Pomar 2005), la pequeña empresa ha adquirido gran importancia a través de los años debido a las siguientes razones:

- Requiere poca inversión, tanto para crear la empresa como para mantenerla.
- Llena huecos en la producción ya que hay productos que requieren elaborarse en pequeña escala y necesitan maquinaria específica.
- Crea y fortalece una clase empresarial ya que es la base para que empresarios, administradores y técnicos puedan empezar a aprender el *oficio de emprender y administrar* y puedan tomar decisiones sin gran riesgo económico.
- En muchas regiones es la única fuente de empleo y de renovación económica.
- Es generadora de nuevos puestos de trabajo.
- Proporciona un mayor número de empleos, sobre todo cuando suben los índices de desempleo.
- Durante los últimos 20 años la pequeña empresa ha tenido un mayor peso económico en las economías más desarrolladas en términos de su participación en el empleo, en el PIB y en las exportaciones.
- Juega un papel privilegiado para el desarrollo de las capacidades innovadoras y la renovación de la planta productiva y en la renovación del tejido social regional y por lo tanto en el desarrollo regional.
- Durante la década de 1985 a 1995 aumentó el interés en la pequeña empresa como vehículo para el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. Este interés está basado en el éxito de economías regionales como las del centro de Italia y Taiwán, donde las pequeñas empresas son particularmente fuertes.
- En términos estadísticos la importancia de la pequeña y mediana empresa para el desarrollo económico de México, y en general para países con características similares, se demuestra con indicadores como número de unidades económicas, personal ocupado, remuneraciones, valor agregado censal bruto, activos fijos.
- Piore señala que la pequeña empresa realiza tres tipos de funciones: a) Opera como subcontratista de las grandes compañías, asumiendo funciones que podrían ser realizadas por la empresa matriz internamente; b) En los picos de la demanda se subcontratan empresas pequeñas que usan recursos más flexibles.

Estos subcontratistas, aunque menos eficientes, tienen la capacidad de elaborar otros productos en el momento en que los anteriores ya no tienen demanda, por lo tanto son menos susceptibles a paros y desempleo en el largo plazo; c) Producen una variedad de artículos especializados con un mercado limitado como los artículos de lujo, los productos sujetos a caprichos de la moda y el equipo especializado.

A continuación se presentan algunos datos estadísticos que son indicadores de la importancia de la pequeña y mediana empresa para el desarrollo económico de México. Según el último Censo Económico (2004) había en el país 2,923,048 unidades económicas de las cuales 102,307 eran pequeñas empresas (3.5%) y 22,081 eran medianas (0.76%). Si no se considera el sector de microempresas, que representa el 95.5% del total de empresas (2,791,511), el sector de pequeñas empresas es el que sigue en orden de importancia considerando el número de unidades existentes. Otros indicadores económicos que comprueban la importancia de la pequeña empresa en la actividad económica del país, según el Censo de 2004, son: personal ocupado 10.3%; remuneraciones 7.1%; valor agregado censal bruto 5.5%; activos fijos 4.7%. En todos estos rubros la pequeña empresa ocupa el segundo lugar, en relación a los cuatro grupos de tamaño de empresa.

El personal ocupado en este mismo grupo de empresas es de 14,411,753 personas, de las cuales la pequeña empresa ocupa 2,118,661 (14.7%) y la mediana 2,326,880 (16.15%).

En la industria manufacturera el total de unidades era de 328,718 de las cuales 19,754 son pequeñas empresas (6.01%) y 7,235 son medianas (2.2%). El personal ocupado en esta actividad era de 4,198,579 trabajadores de los cuales la pequeña empresa ocupaba 431,768 (10.3%) y la mediana 810,095 (19.3%).

A pesar de la importancia que tiene este grupo de empresas, éstas tienen serios problemas entre los que destacan: falta de conocimientos sobre administración; su estructura organizacional, que implica que el dueño de muchas de estas empresas sea el que realice la mayoría de las actividades; poca inversión en innovación y tecnología; falta de cultura de financiamiento bancario o institucional o falta de requisitos para obtenerlo; carencia de cultura empresarial, entre otros.

Estos problemas han sido detectados gracias a las investigaciones que se han realizado en los últimos años. La importancia de estudiar a la pequeña empresa empieza

a ser reconocida por Organismos Internacionales como el Banco Mundial, el Fondo para el Desarrollo Americano, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En el ámbito académico se ha mostrado interés por estos temas a través de la organización de eventos internacionales como la Conferencia Anual del Babson College (Estados Unidos), la Semana de Pequeña Empresa (St. Gall, Suiza); el Congreso Internacional de Pequeña Empresa que organiza anualmente el Consejo Internacional de Pequeña Empresa (Londres, Inglaterra), el Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial que organiza anualmente el ICESI (Cali, Colombia) y los Congresos Internacionales de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA) en la Mesa de Pequeñas y Medianas Empresas (México).

La pequeña empresa debe ser estudiada como un área especializada de investigación porque es responsable –en una gran proporción– del desarrollo local y regional. En muchas regiones la pequeña empresa es la única fuente de empleo y de renovación económica porque para estas empresas el monto de la inversión que se requiere para crearlas y mantenerlas es pequeño.

Aparentemente las empresas gacela logran solucionar la mayoría de estos problemas. Por esta razón a continuación se definen los conceptos de empresa gacela y emprendedor, que son las variables principales que se analizarán en esta investigación.

## **EMPRESA GACELA Y EMPRENDEDOR**

De la investigación realizada por Julien y Morín (1998) las empresas gacela se caracterizan por tener los siguientes elementos:

- Fueron fundadas y son administradas por un emprendedor.
- Tienen entre 11 y 200 empleados (en función de las definiciones de tamaño adoptadas por México, corresponden a las pequeñas y medianas empresas).
- Son organizaciones que aprenden.
- Son sistemas abiertos que se auto adaptan ajustándose sistemáticamente a los cambios del mercado.
- Tienen capacidad para gestionar la improvisación que demanda el cambio del entorno y para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Innovan permanentemente productos y procesos.

- Tienen gran capacidad para reorganizarse.
- Contratan especialistas para realizar diferentes actividades buscando la complementariedad.
- Aprovechan los recursos, sobre todo humanos, del entorno exterior para completar los conocimientos y habilidades que necesitan para lograr la visión central.

En síntesis: son empresas dinámicas. Sin embargo ningún estudio había examinado las variables que hacen que las empresas gacela sean dinámicas. Son Julien y Morin quienes realizan una investigación analizando las siguientes variables: el *tipo de empresario* que administra estas empresas, su *forma de organización*, sus *prácticas organizacionales y administrativas* y sus *relaciones con el exterior*.

Las empresas gacela deben evolucionar rápidamente para hacer frente a los cambios del mercado, tanto en número como en calidad. Los recursos internos, siendo descentralizados y participativos, pueden responder a diferente tipo de demanda (sin que la dirección se encargue de todo). Los recursos externos sirven para adaptar mejor la empresa a las nuevas necesidades del entorno.

La dirección de estas empresas tiene la responsabilidad de dar coherencia a todos estos elementos de tal manera que la empresa sea capaz de asimilar los cambios del mercado y adaptarse a ellos respondiendo oportunamente.

Estas empresas son organizaciones en el sentido amplio de la palabra, es decir, son seres vivos o sistemas abiertos que se auto adaptan ajustándose sistemáticamente a medida que participan en los cambios del mercado. Tienen la capacidad de intervenir en esos cambios cambiando ellas mismas, es decir, son organizaciones que aprenden.

Las empresas gacela poseen una capacidad particular de administrar la improvisación dictada por el cambio sistemático que es necesario para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Todos estos elementos los lleva a cabo el emprendedor, que normalmente es el o los dueños de la empresa, por lo que podríamos decir que el factor que más influye en que las empresas sean gacela es el papel que juega el emprendedor. Esto nos obliga a definir lo que entenderemos por emprendedor en esta investigación.

De acuerdo con Timmons (1990) y Fillion (1991) el emprendedor es una persona que:

- Crea una empresa.

- Tiene capacidad para crear diferentes visiones:
  - *Visiones emergentes*, que son aquellas ideas o conceptos de productos o servicios que el emprendedor imagina antes de iniciar un negocio. Después de un proceso de selección y evaluación de diferentes visiones emergentes, el emprendedor fija su atención sobre los conceptos de productos o servicios mejor evaluados.
  - *Visión central* que normalmente es el resultado de una visión emergente aunque algunas veces puede surgir como la suma o combinación de varias visiones emergentes. La visión central tiene dos elementos, uno externo y otro interno. La *visión central externa* se orienta a ubicar en el mercado los productos o servicios detectados (visiones emergentes). La *visión central interna* consiste en imaginar el tipo de organización que se requiere para hacer realidad la visión central externa. Esto significa que además de imaginar nuevos productos o servicios también requiere imaginar el tipo de empresa que debe estructurar el emprendedor.
  - *Visiones secundarias* que son las actividades de gestión que será necesario realizar para hacer progresar la visión central. El emprendedor se convierte, en cierta medida, en un creador y activador de visiones secundarias cuya implantación le permite movilizar los componentes de la visión central.
- Integra equipos de trabajo con gente que tiene conocimientos, habilidades y talentos complementarios.
- Tiene compromiso y motivación para transmitir sus visiones a socios, empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras o a agentes externos relacionados con su proyecto de empresa.
- Define, crea y distribuye valor y beneficios para los diferentes grupos involucrados con la empresa.
- Construye valor en el largo plazo y flujos de efectivo duraderos.
- Desarrolla una red de relaciones interpersonales.
- Establece un sistema de valores que se plasma en la cultura del emprendedor y por lo tanto de su empresa.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo-descriptiva-explicativa. Es una investigación de tipo cualitativo porque en ella se estudia la realidad en su contexto natural, intentando sacar sentido de los fenómenos o interpretarlos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. En esta metodología lo importante es situarse en el terreno epistemológico en donde el objetivo es la comprensión, centrada en la indagación de los hechos (Stake, 1994). Los métodos de investigación cualitativa utilizar diferentes estrategias metodológicas como: estudio de caso, investigación experimental, investigación-acción, investigación-intervención y observación participante.

La investigación es de tipo descriptiva porque se describen situaciones y eventos y explicativa porque se da respuesta al por qué de ciertas situaciones.

En esta investigación se aplica la estrategia de estudio de caso. Este método, que es elegido por el investigador, puede ser un solo caso de estudio cuando el mismo representa un caso crítico con el que se puede verificar una teoría formulada o puede ayudar a confirmar, cuestionar, ampliar o rechazar la teoría (Yin, 1994). En el estudio de caso la participación del investigador es activa, sus principales informadores son los actores que forman parte de la organización. Con esta estrategia se puede obtener la información que nos permite conocer el comportamiento de las personas, sus relaciones, su forma de pensar, actuar, convivir y reaccionar. Al estar presente el investigador su comportamiento puede desarrollarse o inhibirse, ello dependerá de la confianza que les dé el investigador que participa en la investigación.

Como herramienta de investigación se utilizó el análisis documental de contenido que es una técnica para leer e interpretar el contenido de documentos principalmente escritos y la entrevista a profundidad que en este caso es a través de una conversación donde se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas, se lleva a cabo una conversación profesional que se realiza a una o varias personas con el fin de realizar un estudio analítico de investigación con el objeto de realizar un diagnóstico y/o un estudio de tratamiento social.

## **ESTUDIO DE CASO “EMPRESA KOKAI S. A.”**

Kokai nace como empresa en el año de 1978. Sus antecedentes se remontan al año de 1972 cuando la Secretaría de Marina Armada de México (SEMAR) busca a jóvenes estudiantes de ingeniería en electrónica para emplearlos en actividades relacionadas con la actualización y mantenimiento de los equipos de radiocomunicación. Es de esta manera como trabajando y estudiando, alrededor de 12 jóvenes cubrieron dos turnos en la SEMAR para atender las necesidades mencionadas.

En 1974, por órdenes del entonces presidente Luis Echeverría, la SEMAR cambió todo su equipo de comunicación, tanto en buques como en puertos e instalaciones. Por esta situación, y a dos años de haberse formado el grupo que se capacitó en: electrónica moderna (en México y Estados Unidos), en clave Morse, VHF, UHF, radares, etc., se propone por algunos de los miembros fundar una empresa donde aplicando los conocimientos adquiridos pudieran brindar servicio a todos los buques, gobiernos y empresas que lo solicitaran y no sólo a los de la SEMAR, lo que permitía ampliar su cobertura a la marina mercante, los buques de paso nacionales y extranjeros, las navieras y otros transportistas.

A mitad de los años ochenta entra en México el sistema ‘trunkin’ el cual fue la antesala de los equipos de comunicación celular. Este cambio de tecnología generó una baja drástica en la demanda de los equipos de radiocomunicación lo cual afectó fuertemente a la empresa. Kokai decide no entrar al mercado de la telefonía celular debido a que consideró que significaría competir contra monopolios que tenían una gran infraestructura y poder en las telecomunicaciones.

En 1987 establece contacto con personas que fabricaban tableros deportivos en Estados Unidos, incursionando así en este mercado, lo que les permite la continuación y supervivencia de la empresa.

La primera oportunidad fue elaborar los tableros deportivos para la Universiada Mexicana. A pesar de que la empresa nunca había fabricado este tipo de producto contaba con los conocimientos y la infraestructura necesarios para hacerlos. La dificultad que encontraron fue que carecían de los elementos sobre las reglas deportivas

y las estadísticas de las disciplinas sobre las que debían manufacturarse los tableros.

En 1989 la empresa ganó la licitación para la fabricación de los tableros electrónicos deportivos de la Copa América de Básquetbol con sede en la Ciudad de México. En ese mismo año tuvieron conocimiento de que se iban a realizar los Juegos Panamericanos de 1993 en Cuba, participando y ganando la licitación. Esto implicó la fabricación de tableros electrónicos deportivos para 32 disciplinas. Haber ganado la licitación de esos Juegos Panamericanos les abrió las puertas para poder fabricar los tableros electrónicos deportivos de los Juegos Centroamericanos de 1990 con sede en México. La empresa acaba de ganar la licitación para fabricar los tableros para los Juegos Panamericanos del 2011 con sede en Guadalajara.

El mercado exterior que atiende es Centro y Sudamérica. El mercado nacional cubre varios estados de la República Mexicana.

En 1990 la empresa ganó el *Premio Nacional de Productividad* que otorgo la Cámara Nacional de la Industria de Comunicación Electrónica y Eléctrica.

Inicio con 25 empleados y actualmente el promedio oscila entre 20 y 40 razón por la cual es considerada como pequeña empresa, el número de empleados depende de las necesidades de la empresa en relación de la producción, es por ello que sólo mantiene a algunos de planta y los demás son contratados como temporales.

Puesto que han cubierto gran parte del mercado demandante de tableros electrónicos deportivos y considerando que sus productos tienen una vida útil de entre 10 y 12 años, desde hace varios años incursionan también en la elaboración de tableros electrónicos publicitarios y de información general, aprovechando la capacidad que tienen en diseño y actualización del software que se requiere para ello.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para llevar a cabo esta parte de la investigación se analizaron las entrevistas que se transcribieron como primer paso del proceso. Enseguida se realizó una selección de aquellas frases testimonio que se consideraron útiles en función de los objetivos de la investigación. Posteriormente se realizó una clasificación del material seleccionado el cual se resume en los siguientes cuadros.

Desde el punto de vista de la empresa se encontró lo siguiente:

**Cuadro 1**  
**Administración de la Empresa**

<b>Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para ellos la única planeación es contar con los materiales necesarios para producir lo que les piden.</li> <li>• No se realizan planes de ventas porque se trabaja por pedido. Consideran que no se puede trazar una meta de ventas, en algunas ocasiones se ha hecho pero normalmente no se cumple.</li> <li>• No existe una bitácora de los diversos proyectos por producto.</li> <li>• El socio que lleva la dirección de la empresa es la cara ante clientes y proveedores. Si los trabajadores cometen errores él tiene que resolverlos.</li> </ul>
<b>Visión, misión y objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión es: <i>ser una empresa que va hacia delante, es crecer, crecer, ser una empresa competente.</i></li> <li>• Los objetivos son: estar mejor capacitados cada día, que la empresa esté posicionada; que sea líder, que cada año sea mejor.</li> <li>• Estos objetivos no existen por escrito, por lo cual los trabajadores no tienen ni la más remota idea de su existencia. Lo único que saben los trabajadores es que cuando hay que hacerlo, se hace y se acabó.</li> </ul>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa empezó hace 30 años y lleva cerca de 4 giros diferentes pero todos encaminados a la electrónica.</li> <li>• La radiocomunicación era vieja y el fundador vio que había una oportunidad de ampliar el giro y se empezaron a diseñar equipos de radio tanto en VHF como UHF, móviles y fijos.</li> <li>• La electrónica ha avanzado tanto que el día de mañana hay un equipo totalmente diferente, igual de eficiente y más barato. Entonces la radiocomunicación no se ha podido suplir al 100% por otros giros.</li> <li>• Se preocupan por tener siempre tecnología de punta. Están incursionando en el área de la iluminación arquitectónica.</li> <li>• No se han salido del objetivo principal que es la aplicación de la electrónica. Están haciendo los mismos productos pero con tecnologías nuevas y de vanguardia.</li> </ul>
<b>Precios y costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para estimar los costos totales se considera el 100% de materiales según la fecha de compra. También incluyen normalmente un 10 por ciento máximo de “gastos indirectos”.</li> <li>• Tienen un software que va poniendo lo que se va haciendo y va sumando. Se tienen que actualizar los precios cada semana.</li> <li>• Por primera vez en 30 años están cotizando en dólares debido a la situación actual del mercado.</li> </ul>
<b>Créditos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se financian con sus propios recursos y con crédito de proveedores.</li> </ul>
<b>Entrega de producto al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen con la fecha de entrega, ni un día antes, ni un día después. Esta es una característica de la empresa: “No es el día que yo digo, es el día que ellos me dijeron”.</li> </ul>

<b>Delegación de actividades y toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí se delegan las funciones. Cuando se logra un pedido se hace una junta. Se analizan los procesos para cumplir fechas de entrega, se toman acuerdos conjuntos y existe un seguimiento o supervisión directa.</li> <li>• Tiene que ver mucho con el nivel de decisión: “a nivel técnico en la producción, yo no intervengo”. El empresario puede tomar una decisión de hacer un descuento, de que se entregue antes un material, de que se cambien los materiales, de que alguien no vaya a un viaje, etc. Pero es importante que todos tomen sus decisiones, que sean responsables de su trabajo.</li> <li>• Se discuten las decisiones que se toman, pero si el empresario no está la tienen que tomar los trabajadores, sobre todo los técnicos.</li> </ul>
<b>Asesores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los asesores son los auditores externos y se apoyan en asesores legales.</li> <li>• Para algunos trámites piden forzosamente estados financieros dictaminados, por lo que se requiere del auditor.</li> </ul>
<b>Uso de computadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan en todas las áreas: en contabilidad, en recepción porque la recepcionista recibe los pedidos, cada uno de los ingenieros tiene una computadora porque tienen que estar programando, el almacén tiene una computadora porque se están capturando los materiales que entran y que salen.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

Como se puede observar en el cuadro y de acuerdo con comentarios hechos por el empresario podemos ver que a pesar de ser una empresa que lleva mucho tiempo en el mercado y de llevar a cabo algunos procesos administrativos que le han permitido sobrevivir, tiene algunas deficiencias como las siguientes:

- No se lleva una planeación que les permita planear las actividades que deberán realizarse en el mediano y largo plazo. Es una empresa que vive al día y considera que no requiere de ninguna planeación por esta razón. Los trabajos se van dando en el día a día. De hecho puede haber un cliente que hable para hacer pedidos que urgen y deben ser entregados casi en forma inmediata. Los clientes se van ganando poco a poco, muchos de ellos a través de recomendaciones. Sin embargo siempre están dispuestos a realizar los trabajos solicitados por los clientes, siempre y cuando estén a su alcance.
- No llevan un control de flujo de efectivo porque pocos clientes pagan a tiempo, algunos pagan más tarde y se tienen que medir con sus gastos. Sin embargo siempre tienen trabajo y se mantienen con una plantilla de trabajadores fija. Cuando surgen trabajos grandes o urgentes se contratan trabajadores temporales.

- Las decisiones importantes son centralizadas en el empresario. Las decisiones que se delegan son las que tienen que ver con la elaboración de los productos, las cuales son tomadas por los ingenieros que forman parte del Departamento de Producción. En ese sentido el dueño considera que permite que participen los empleados. Pero las decisiones estratégicas son tomadas por los dos socios. Tratan de sostener precios fijos, para mantener a sus clientes.

A pesar de todo esto es una organización que se ha manteniendo actualizada tecnológicamente, esto lo logra a través de la transmisión del conocimiento que se da por el Director Operativo (unos de los socios de la empresa) a los ingenieros y técnicos que participan en la elaboración de los productos. La forma de aprendizaje es a través de la socialización, el conocimiento es tácito y experimental y se basa en el aprender haciendo.

Complementan sus conocimientos con asesoría externa que proviene principalmente de sus proveedores que son los que les ofrecen lo nuevo en tecnología, por lo que continuamente los están capacitando para actualizarse en el uso de la misma.

**Cuadro 2**  
**Mercado de la empresa**

<b>Contacto con los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tocando la puerta, entonces hay que buscar a los clientes.</li> <li>• También llegan muchos clientes por recomendaciones.</li> </ul>
<b>Ampliación del mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen 15 de dedicarse a la producción de tableros electrónicos. Iniciaron con los deportivos y ahora incursionan con los comerciales dándoles servicio a empresas grandes como la televisora más importante de México: Televisa</li> <li>• El mercado se empieza a ampliar en el momento en que se ofrece un buen producto y los empiezan a recomendar. En el caso de los radios y de los tableros, en todas las etapas, la empresa ha sido bien recomendada.</li> <li>• Hace 15 años incursionamos en la televisión con lo que ellos llaman con lo que ellos llaman proveedor de confiable de Televisa.</li> </ul>
<b>Principales clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con clientes importantes: al inicio fue Pemex con el cual continua en algunos trabajos específicos. Ahora trabajan con TELEVISA, Liverpool, con los organizadores de Universiadas, Juegos Panamericanos, juegos de fútbol y básquetbol. Trabajan con varios países del extranjero como Centro y América y el Caribe, Cuba, El Salvador y Costa Rica, entre otros.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de sus proveedores son mexicanos. Para materiales especiales, como los <i>leds</i>, los importan de China. Algunos circuitos impresos los importan de Estado Unidos.</li> </ul>
<b>Ventaja competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los únicos fabricantes en México. Existen varios distribuidores pero ninguno elabora los tableros.</li> <li>• Sus precios y calidad son mejores que los de sus competidores.</li> <li>• Ofrece servicio de mantenimiento a los equipos instalados, el cual no</li> </ul>

	<p>proporcionan oportunamente sus competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora el producto con las especificaciones que requiere cada cliente.</li> <li>• Todos sus productos tienen garantía.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

De acuerdo a esta información podemos observar que es una empresa que cuenta con buenos clientes, que tiene relación con empresas grandes y esto es lo que ha mantenido a la empresa en el mercado. Es una empresa que ha sostenido ventajas competitivas que les ha permitido mantener a la mayoría de sus clientes, aunque con muchos trabajos, ya que algunos de ellos hacen pedidos que deben ser entregados en poco tiempo y con determinadas especificaciones.

Es importante mencionar que en la mayoría de las pequeñas empresas la forma de obtener clientes es a través de visitas personales y de boca en boca, sus medios de publicidad y promoción son incipientes; lo que más utilizan son folletos y el internet. El Director Operativo es el que se encarga de buscar a los clientes a través de relaciones y recomendaciones.

Es una empresa que se adapta al mercado ya que elabora los productos en función de las necesidades del cliente.

### **Cuadro 3 Estructura Organizacional**

<b>Dueño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La parte administrativa y de ventas son realizadas por el socio minoritario, así como las cotizaciones. Éste considera que hace de todo.</li> <li>• También es el responsable de que la empresa siga funcionando. Por ello que es el que mantiene contacto directo con los clientes.</li> </ul>
<b>Organigrama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La estructura de nuestra empresa es como cualquier otra empresa, que empieza con un Gerente, Secretaria, un Departamento Técnico, Director Técnico, Director General, un Gerente Comercial, Gerente de Ventas”. A veces todos tenían que hacer esos papeles pero la estructura era dirigida a que la empresa empezara a tener clientes, tener pedidos y dar servicio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

Como en la mayoría de los casos en las micro y pequeñas empresas, el dueño es el que realiza las actividades administrativas y el que mantiene el contacto con los clientes para detectar sus necesidades.

El personal con el que cuenta la empresa es especializado desde que es contratado. Esto es principalmente en el Departamento de Producción en donde la gran mayoría son ingenieros y técnicos que tienen sólidos conocimientos en electrónica. Las

personas que realizan el trabajo operativo son mujeres, que a través de su experiencia han aprendido a desempeñar sus actividades en forma muy eficiente y con la calidad especificada por los clientes.

Desde el punto de vista del emprendedor los principales factores que se identificaron fueron los siguientes:

### **Datos del emprendedor:**

Los dueños actuales de la empresa son dos, sus edades oscilan entre 50 y 60, son ingenieros egresados del Instituto Politécnico Nacional, trabajaron en la Secretaría de Marina en donde se dedicaron al área de mantenimiento de navegación de buques, por lo que tuvieron la oportunidad de dedicarse al área de la electrónica y recibieron capacitación constante en tecnología de punta en Estados Unidos. Después de algunos años de experiencia en equipos de navegación, decidieron formar su propia empresa.

Iniciaron 8 socios, que por diversas razones se fueron retirando de la empresa hasta quedar en los que actualmente son. Cabe señalar que el socio que funge como Director Operativo de la empresa, que es el que la administra en su totalidad, no fue de los fundadores, sin embargo fue invitado a participar por su preparación y experiencia, después de haber trabajado en la Marina y como vendedor y administrador en el sector de Seguros. Uno de los socios fundadores lo estimuló a participar porque necesitaban a alguien que conociera de la electrónica y de administración y ventas, por lo que lo consideraron como la persona ideal para el puesto, ya que se requería de alguien que fortaleciera las ventas. Después de cinco años se convirtió en socio.

El dueño considera que sus fortalezas como empresario es que ofrecen productos de calidad, que ofrecen un buen producto, en donde se preocupan por hacer un buen trabajo porque se tienen que cumplir con ciertos reglamentos internacionales en la elaboración de los tableros sobre todo los deportivos.

### **Visión central externa**

Gracias a algunos contactos que tenían con gente influyente, cuando estaban pensando en cambiar el producto que ofrecían fueron invitados a elaborar un tablero de

basquetbol para el Injuve, lo que la empresa acepto y se arriesgaron a elaborarlo, ya que aunque son ingenieros con sabían como hacerlo pero lo hicieron.

Su ventaja competitiva como ya se mencionó es que el producto es considerado como producto de calidad y con un mejor precio que el de la competencia. Actualmente se controlan los tableros vía satélite, vía celular. La tecnología de los Estados Unidos los ha empujado a estar al día, pero a veces tienen que ingeniárselas tener tecnología de punta al menor costo posible, con ello la empresa ha adquirido prestigio y ha podido competir con un gran rival como lo es Omega.

### **Visión central interna**

El socio que no es el mayoritario desde el punto de vista del capital es el que maneja el 99.99% de esta empresa. Pero aquí, el que dice la última palabra, soy yo.

En cuanto a la estructura esta se va modificando en función a los proyectos o contratos que se van generando de acuerdo a los pedidos del cliente. El trabajo que se realiza en la empresa es muy especializado, por lo que debe haber gente que sabe lo que tiene que hacer. Cuentan con personal que están casi desde que inicio la empresa, por lo que todo lo que aprendieron fue en la empresa siempre bajo una dirección. Cuando son contratados para un proyecto grande contratan a amigas de las trabajadoras como temporales quienes siempre que las necesitan se integran a la actividad laboral. Se considera que la mujer es muy buena para el ensamble, es muy dócil y lo aprende muy rápido.

Está uno de los socios ha fungido como director general después de que su papá se retiro, y el otro socio que es el que realmente maneja la empresa funge como director de operaciones, él coordina todo lo técnico y administrativo. Hay un director técnico que se encarga de todo lo relacionado con la producción. Está el área de contabilidad, está la encargada de almacén, la cual también funge como jefa de las mujeres que se encargan del ensamble de los leds, está como medio encargada también de los herreros.

### **Visión emergente**

Ha habido varios cambios al inicio se dedicaban a la comunicación y al radio, el mercado se vino abajo con la telefonía celular, en ese tiempo tuvieron la oportunidad a

través de algunas relaciones de los socios de iniciar con el mercado del los tableros. El producto principal de la empresa es el tablero, no se tiene un producto de línea o en serie, ya que ellos trabajan en función a las necesidades del cliente.

Los primeros tableros fueron los deportivos con los que ganaron reconocimiento. Pero mientras sea electrónico ellos pueden trabajar lo que el cliente quiera, hay algunos que quieren tirones de cronómetros de cuenta regresiva, o quieren promoción comercial, mensajeros para la empresa, anuncios de servicios, horarios o tableros industriales que están en la parte de producción.

Por ejemplo en el caso de TELEVISA una de las principales empresa televisiva los ha contratado para hacer tableros para concursos que cumplan con diversas características, esta es una empresa que siempre hace los pedidos con muy corto plazo de entrega, por lo que tienen que trabajar jornadas largas para poder cumplir. Es una empresa con la que a veces es difícil tratar pero que hay que cumplirles porque les han dado buenos trabajos y pagan bien y cuando se comprometen a realizar el pago. Otro cliente grande que tienen es Liverpool una tienda de ropa y accesorios que utiliza los tableros para sus estacionamientos.

El cliente siempre dice lo que quiere, es por ello que tienen que estar diseñando todo el tiempo porque cada tablero es diferente y con diversas características que a veces los hacen únicos. Aunque en la mayoría de los casos el tipo de material y tecnología es el mismo. Comentan que el propósito no es realizar sólo la venta, sino mantener al cliente.

Consideran que la ventaja de sus tableros es la calidad, el precio, el servicio de mantenimiento y la garantía que se les da de uso.

Se hace lo que el cliente pide y si no existe lo inventan, los ingenieros y los técnicos ven como le hacen con la ayuda de los dueños y se va trabajando el pedido, comentan que todos lo días aprenden, se hace el prototipo y se cotiza. Nunca dicen que no pueden hacer algo que este dentro de su rama, a menos que sea algo fuera de lo que está a su alcance.

## **Visión secundaria**

La empresa siempre está al día en cuestión de innovación y tecnología, porque cuentan con clientes que vieron algo en algún otro país y les dicen que lo quieren así. Por lo que en ocasiones tienen que ver que es lo que quiere el cliente para desarrollarlo.

Otra forma de aprendizaje es a través del proveedor, quién al quererles vender algo nuevo les dan cursos para explicarles cómo funciona. Al inicio se auxiliaban de profesionales externos que eran los que sabían y con el tiempo han ido aprendiendo.

El emprendedor no ha tomado cursos especializados de administración, lo que sabe lo ha aprendido de la experiencia que tuvo primero en la Aseguradora para la que prestó sus servicios y después en la empresa. De lo único que toman cursos es de la parte técnica.

### **Red de relaciones**

El empresario tiene algunos familiares que son empresarios, considera que esto no es lo que lo impulsó a ingresar como socio, sino la invitación de sus amigos, también lo ayudó el hecho de que primero experimentó estar en la empresa como empleado lo que le permitió conocerla y pensar en la posibilidad de ser socio, además de visualizar las oportunidades del negocio. Con su familia no tuvo ningún problema ya que siempre lo han apoyado.

Tienen una gran confianza en todos sus empleados, ya que todos son colaboradores, tienen siempre una actitud positiva y no hay rotación de personal.

La relación con sus proveedores es excelente, de amigos, se apoyan en el sentido financiero y los dueños consideran que todos ellos son importantes desde el que le vende un tornillo hasta el que le vende la tecnología más sofisticada.

No tiene relación con las instituciones financieras, y tan sólo utiliza el crédito de proveedores, teniendo convenios desde 45 hasta 90 días. Aunque hay proveedores que quieren el pago al contado.

El dueño trabaja de todo cuando es necesario, de chofer o de obrero si es necesario como dice él “a mi no se me cae el barniz de las uñas” y nos comenta otra frase que es muy elocuente: “el que bien servido quiere ser, mientras lo manda, lo puede hacer”.

La filosofía de la empresa es tener ganas de trabajar, que el trabajador se ponga la camiseta, se les brinda amistad, platicar con ellos, tratarlos como humanos. Consideran que hay que exigir pero tener el don de mando.

### **Relaciones con los clientes**

La relación es buena, es necesario tocar puertas, pero cuando se convierten en sus clientes los tratan bien, satisfacen sus deseos y cumplen con lo que ofrecen en tiempos y calidad, eso les ha permitido que les sigan comprando.

Consideran que están al nivel de las grandes empresas competidoras como Omega o Dactronis a los cuales les han ganado licitaciones. Además creen que son mejores porque les venden a sus clientes lo mismo que ellos, pero más barato.

Se han mantenido gracias a que se preocupan por satisfacer sus necesidades y a que todos los días tocan puertas, esto les ha permitido estar en Cuba para ser los proveedores oficiales de los tableros electrónicos para juegos Panamericanos y con ello han podido incursionar en el Caribe y Sud América

### **CONCLUSIONES**

- Podemos considerar que la empresa estudiada tiene algunas características de empresa gacela como que: el empresario siempre está al pendiente del cliente; con el que tiene contacto directo; está al tanto de lo que sucede en entorno y se ajusta a los cambios que el mismo le demanda; ha requerido de personas especializadas de las que ha aprendido la forma de hacer las cosas; confía en sus empleados y les permite tomar decisiones, aunque a la persona que dirige la empresa aún le falta mucho por aprender en el sentido de gestión. Es emprendedor, debido a que le gusta su trabajo y lo refleja en su trato con los clientes y sus empleados. Esto le ha permitido permanecer en el mercado a pesar de los cambios que el entorno socioeconómico ha presentado desde hace más de tres décadas.
- El empresario que ocupa el puesto de Director Operativo tiene algunas características de emprendedor, como las siguientes: es una persona que ha aprovechado inicialmente sus relaciones para generar oportunidades de venta, pero

posteriormente por cuenta propia se ha encargado de mantener a los clientes con los que mantiene buenas relaciones; cuenta con personal que tienen antigüedad de más de diez años lo que ha conseguido a pesar de que en pedidos especiales tienen que trabajar bajo presión, ha logrado que sus colaboradores se sientan motivados y con el compromiso y responsabilidad de cumplir a tiempo con los pedidos. Aunque es arriesgado en cuestión de producir lo que el cliente pide, también se modera en relación a aquellos productos que aunque quiera no cuenta con los recursos para llevarlos a cabo. En el sentido financiero consideramos que es poco arriesgado, ya que aunque es una empresa que se ha mantenido y ha aumentado el número de clientes, no ha crecido, sólo ha mantenido su desarrollo en cuanto a mantenerse actualizado y satisfacer las necesidades de sus clientes, cuenta con colaboradores en los cuales confía en el área de producción, pero en la parte administrativa no delega funciones, razón por la cual en este sentido es deficiente.

- En términos de las cuatro características de la empresa gacela, Kokai tiene tres de ellas: cercanía con el cliente, contratación de recursos externos especializados y las características de emprendedor, sin embargo tiene deficiencias respecto a la forma de administración de la empresa.
- Es una empresa que al trabajar por órdenes de producción, difícilmente puede planear sus ventas y por lo tanto su producción. Nunca espera a que llegue el cliente, se encarga de buscarlo, toca de puerta en puerta para encontrarlo o lo visita para conocer sus inquietudes o necesidades. Al trabajar de esa forma no utiliza la planeación estratégica como una de sus herramientas de gestión.
- Esta es una investigación de tipo exploratorio, por lo que es necesario reunir más casos para poder generalizar, sin embargo nos permite visualizar que difícilmente una pequeña organización cumplirá con todas las características que definen a las empresas gacela. Sin embargo existen elementos que les han permitido mantenerse e incrementar su mercado, como en el caso estudiado en donde el papel del emprendedor es una parte fundamental para que la empresa haya podido sostenerse durante 30 años.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Conde H., Raúl y Ma. Magdalena Saleme A., *Reconsideración de dos actores clave del desarrollo económico: La pequeña empresa y el emprendedor*, en *Administración y Organizaciones* Año 5 No. 10, Julio 2003, Págs. 47-66.
- Filion, L.J., 1991, *Vision and relations. Elements for an entrepreneurial metamodel*, *International Small Business Journal*, vol.9, no. 2, Págs. 26-40.
- Guillén, Irene J. M., Silvia Pomar F., *Estilos de gestión en la pequeña empresa. Encuentros y desencuentros*, en *Administración y Organizaciones*, Año 7 No. 14, Junio 2005, Págs. 9-36.
- INEGI, Censos Económicos 2004, Julio 2005, México.
- Julien, Pierre André, (Ed), 1988, *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate, England.
- Julien, P. A. et M., Morín , *L' importance des PME á forte croissance au Québec de 1991 a 1996*, Paris, OCDE et Trois Rivières, Institute de Recherche sur les PME, mars 1998.
- Julien, Pierre André, 2005, *Emprendimiento regional y economía del conocimiento. Una metáfora de las novelas policíacas*, Sello Editorial Javeriano, Cali, Colombia.
- OECD, 2008. *Measuring Entrepreneurship. A Digest of Indicators Program*, OECD Statistics Directorate, New York.
- Reséndiz G., Ramón, *Biografía: Proceso y nudos teórico metodológicos*, en Tarrés M.L., 2001, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel A. Porrúa/El Colegio de México/Flacso, México.
- Stake, Robert E. (1994), *"Estudios de caso"*, *Handbook Qualitative Research* Sage publications, California USA
- Timmons, Jeffrey, A., Smollen L.E., Dingee Jr., A.L.M., 1990, *New Venture Creation. Entrepreneurship in the 1990*, Irwin, Boston MA.
- Whickham, Philip A., 1998, *Strategic entrepreneurship. A decision making approach to new venture creation and management*, Pitman Publishing, London.
- Yin, Robert, 1994, *Case Study Research. Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif., USA.