

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

**Ma. Magdalena Saleme Aguilar
Silvia Pomar Fernández**

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Xochimilco
México**

Octubre 2009, Cali, Colombia

OBJETIVO

Analizar los resultados de una pequeña empresa de la industria electrónica, con el fin de constatar si se trata de una empresa gacela y determinar si la persona que la dirige tiene algunas características de emprendedor.

DEFINICIÓN DE UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CASO DE MÉXICO

Pequeña

Sector Industrial y de servicios:
11-50
trabajadores

Sector Comercio:
11-30
trabajadores

Mediana

Sector Industrial y de servicios:
51-250
trabajadores

Sector Comercio:
31-100
trabajadores

Fuente: Diario Oficial de la Federación, junio 30, 2009

IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

- Requiere poca inversión
- Crea y fortalece una clase empresarial
- Produce variedad de artículos especializados con mercado limitado
- Es menos susceptible a paros y desempleo en el largo plazo
- En pequeñas regiones es una importante fuente de empleo y de renovación económica
- Ha tenido un importante peso económico en las economías en términos de su participación en el empleo, en el PIB y en las exportaciones.
- Desarrolla capacidades innovadoras
- Es importante estadísticamente por el número de unidades económicas, el personal ocupado, las remuneraciones y el valor agregado censal bruto.
- Opera como subcontratista de las medianas y grandes empresas
- Es menos susceptible a paros y desempleo en el largo plazo

Fuente: Piore 1995, Conde & Saleme 2003, Guillen & Pomar 2005

IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

Total de unidades económicas: 2,923,048 de las cuales 2'791,511 son microempresas, 102,307 pequeñas empresas (3.5%), 22,081 medianas (0.76%) y 7,149 grandes (0.24%).

La pequeña empresa

- ✖ Ocupa el 10.3% del personal*
- ✖ Paga el 7.1% en sueldos*
- ✖ Aporta el 5.5% del Valor agregado censal bruto*
- ✖ La inversión en activos fijos es del 4.7%.*

La micro empresa contrata, en promedio, 2 trabajadores, la pequeña 21 y la mediana 99.

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004 México

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Falta de conocimientos sobre administración

Poca inversión en innovación y tecnología

Falta de cultura de financiamiento bancario e institucional

Carencia de cultura empresarial

Ejecución de muchas funciones por el dirigente-propietario

Estructura organizacional no definida y desequilibrada

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA GACELA

Fundadas y administradas por un emprendedor.

Tienen entre 11 y 200 empleados.

Son organizaciones que aprenden.

Sistemas abiertos que se ajustan sistemáticamente a los cambios del mercado.

Innovan permanentemente productos y procesos.

Aprovechan los recursos, sobre todo humanos, del entorno exterior para completar los conocimientos y habilidades que necesitan para lograr la visión central

Contratan especialistas para realizar diferentes actividades buscando la complementariedad.

Fuente: Julien & Morin, 1998, *L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1991 a 1996*

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

- **Crea una empresa**
- **Tiene capacidad para crear diferentes visiones**
 - **Visión emergente**
 - **Visión central externa e interna**
 - **Visiones secundarias**
- **Tiene compromiso y motivación para transmitir sus visiones**
- **Integra equipos de trabajo**
- **Define, crea y distribuye valor y beneficios a los agentes involucrados**
- **Construye valor en el largo plazo y flujos de efectivo duraderos**
- **Desarrolla una red de relaciones interpersonales**
- **Establece un sistema de valores que se transmite como parte de la cultura organizacional**

Fuente: Filion, 1991, *Vision and relations. Elements for an entrepreneurial metamodel*
Timmons et al, 1990, *New Venture Creation. Entrepreneurship in the 1990.*

METODOLOGÍA

Investigación de tipo cualitativo,
descriptiva y exploratoria

Estrategia utilizada: Estudio de
caso

Herramientas: entrevista a
profundidad y análisis documental de
contenido

PERFIL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

- ✓ Inicia actividades en 1978 ofreciendo el servicio de actualización y mantenimiento de equipos de radiocomunicación a todos los buques y gobiernos que lo solicitaran
- ✓ En 1987 cambia de giro fabricando tableros electrónicos deportivos
- ✓ En 1990 la empresa ganó el *Premio Nacional de Productividad* que otorgó la Cámara Nacional de la Industria de Comunicación Electrónica y Eléctrica.
- ✓ En el 2000 agrega a la línea de producción de tableros electrónicos los destinados a usos comerciales y publicitarios

HALLAZGOS ENCONTRADOS RESPECTO AL EMPRENDEDOR

- ✓ *Visión emergente.* La idea de los tableros electrónicos, les ha permitido permanecer en el mercado durante más de 30 años. Cada producto es diferente de acuerdo a las necesidades del cliente.
- ✓ *Visión central externa.* Mantienen al cliente gracias a las ventajas competitivas que ofrecen al mercado como: calidad, precio y servicio, mantiene tecnología de punta de acuerdo al entorno.
- ✓ *Visión central interna.* Ha sido capaz de reestructurar la organización. Dadas las características de los productos que ofrece redujo la planta de personal definitivo, conservando al personal que tiene los conocimientos y experiencia que le permite brindar la calidad y especificidad que los clientes requieren. Cuando los pedidos lo requieren, por volumen o tiempo, se contrata personal temporal.

✓ ***Visión secundaria.*** Las actividades de gestión que se requieren para mejorar la visión central interna no son las más adecuadas. El emprendedor no se ha preocupado por capacitarse en actividades de gestión ni ha contratado personal que las lleve a cabo en forma eficiente.

✓ ***Red de relaciones interpersonales***

Ha establecido una buena red de relaciones con varios grupos de agentes

- ✓ Con sus colaboradores de gran confianza
- ✓ Con sus proveedores la relación es muy buena
- ✓ Con sus clientes ha mantenido una excelente relación
- ✓ Con su familia ha tenido apoyo

✓ ***Sistema de valores***

La filosofía de la empresa es la siguiente:

Con sus clientes brindarles excelente servicio y calidad

Con sus trabajadores un trato amable, de respeto, humano

Con sus proveedores pago oportuno

Con sus accionistas rendimientos atractivos

LA EMPRESA ESTUDIADA TIENE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA GACELA

Cercanía con los clientes. Mantiene una fuerte cercanía con sus clientes lo que le ha permitido mantenerse en el mercado por largo tiempo.

Tipo de organización. La capacitación formal está ausente, excepto en el caso del personal técnico. La forma de aprendizaje se da gracias a la socialización del conocimiento, el cual es tácito y se basa en el aprender haciendo.

Capacidad para gestionar la improvisación. Tiene gran capacidad para improvisar.

Innovación permanente de productos y procesos. Cada uno de los productos solicitados por sus clientes requiere de un diseño único. Existe una actualización tecnológica permanente.

Forma de administración. Ausencia de planeación, exceptuando el área de producción. No hay claridad de objetivos. No consideran en la estimación de costos totales los gastos de venta y de administración. Solamente delegan responsabilidades en producción. Toma de decisiones centralizada. Uso de computadoras y programas de cómputo para contabilidad, control de pedidos, materias primas y materiales.

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

Ma. Magdalena Saleme Aguilar

msaleme@prodigy.net.mx

Silvia Pomar Fernández

spomar@correo.xoc.uam.mx