



Universitat Autònoma de Barcelona

**INTERNATIONAL DOCTORAL PROGRAMME IN ENTREPRENEURSHIP AND  
MANAGEMENT**

**TESIS DOCTORAL**

“FACTORES DETERMINANTES DEL DINAMISMO DE LAS PYMES EN COLOMBIA”.

**MÓNICA FRANCO ÁNGEL**  
**Doctoranda**

**DAVID URBANO**

**NURIA TOLEDANO**

**Codirectores**

Barcelona, España  
Febrero de 2012

## AGRADECIMIENTOS

Al finalizar el complejo y largo proceso que implica trabajar en una tesis doctoral, es preciso compartir el mérito con aquellos que contribuyeron para que esto fuera una realidad.

Primero a Dios, por tanto amor recibido, por su compañía, por no dejarme desfallecer cuando el sacrificio parecía no tener sentido.

A mis hijos, Gustavo Andrés que desde el cielo me iluminó con su sonrisa angelical, y que silenciosamente me acompañó en las largas jornadas de estudio, y José Leonel, que sufrió la separación física primero, y luego el cambio de vida por la dedicación de su madre a este proyecto.

A mi esposo Fernando, por su amor, por su infinita paciencia y su inagotable apoyo, por hacer suyo este compromiso.

A Leonel, por apoyar mi decisión y cuidar de mis hijos durante mi ausencia.

A mis padres, Aura y Henry, por su paciencia, apoyo y oraciones, aún sin entender la magnitud de lo que yo hacía.

A mi hermano Gerardo, por su gran amor y comprensión, por creer en mí, y por encargarse de todos mis asuntos durante mi ausencia.

A mis hermanos María Cristina, David y Robinson, porque siempre los sentí cerca, aún cuando yo me alejaba de ellos.

A mi abuela Marina, por ser mi madre y por enseñarme el valor de terminar lo iniciado y de amar lo que se hace.

A Mariana, por su inmenso y desinteresado amor, por sus consejos y por su fe ciega en mí.

A Inés, Sandra, Juan Carlos, Sebastián, Lorena, Danny Alejandro, Bryan Andrés y Valery, por quererme, esperarme y aceptarme como soy.

A mis amigos Ana, Andrés Felipe, Carolina, Digna, Emily, Erika, Hernán Felipe, Jorge Enrique, Luz Ángela, Margarita María, María del Pilar, María Isabel, Melquicedec y Santiago, por enseñarme el valor de la amistad incondicional.

Al Dr. David Urbano, por aceptarme para realizar esta tesis doctoral bajo su dirección; su confianza en mi trabajo, su sabiduría para guiar mis ideas y sus enseñanzas, permitieron el logro de este objetivo y contribuyeron con mi formación como investigadora. Su acompañamiento excepcional, sus inmediatas respuestas, su constante preocupación por el avance del proyecto, me enseñaron lo que es el compromiso y el amor por la academia.

A la Dra. Nuria Toledano por su acompañamiento y dirección en la investigación cualitativa.

A los profesores que me enseñaron la esencia de la investigación y sembraron en mí el amor por ella: Alex Rialp, Bengt Johannisson, David Urbano, Diego Prior, José Rialp, José María Suris y José María Veciana.

A la Universidad Autónoma de Barcelona, al director del programa Dr. Joaquim Vergés, a las personas que apoyan los procesos administrativos, especialmente a Alicia, Ton y a Mireia, por entender las solicitudes hechas a distancia, y por su generosidad para apoyar a los doctorandos.

A la Universidad Vaxjo de Suecia y a sus directivas, por permitir mi estadía en ella y contribuir con mi formación.

A la Universidad Icesi, por apoyarme en esta aventura, tanto moral como financieramente. A su rector el Dr. Francisco Piedrahita, porque sin su apoyo este sueño no sería una realidad. Al Dr. Rodrigo Varela, por acogerme durante tantos años en su Centro, por contagiarme su capacidad de trabajo y por sus valiosas enseñanzas.

A los estudiantes que me apoyaron durante este proceso en diversas actividades, Julián David, Margarita María y Sthepany. A Carolina, por su interés en esta investigación, y por sus valiosos aportes. A Paola Andrea por su apoyo en la etapa cualitativa. A los profesores Rubén Dario y Gabriel Jaime por sus aportes en el análisis estadístico y en la corrección de estilo del documento final, respectivamente.

A Colfuturo, por confiar en mis capacidades y apoyar financieramente mis estudios.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO Y MODELO CONCEPTUAL .....</b>	<b>16</b>
2.1 El Dinamismo Empresarial.....	17
2.1.1 Principales Investigaciones en América Latina y en Colombia.....	27
2.2 Conceptos Claves de la Teoría de Recursos y Capacidades.....	38
2.2.1 El Concepto de Heterogeneidad.....	38
2.2.2 Los Beneficios Extraordinarios.....	40
2.2.3 Los Recursos y Capacidades Superiores o Estratégicos.....	42
2.2.4 Las Capacidades Dinámicas.....	45
2.2.5 La Teoría de Recursos y Capacidades y el Dinamismo Empresarial.....	47
2.3 Conceptos Claves de la Teoría Institucional .....	58
2.3.1 Las Instituciones.....	58
2.3.2 Los Costos de Transacción.....	59
2.3.3 El Aprendizaje Humano.....	60
2.3.4 La Evolución Institucional.....	61
2.3.5 La Teoría Institucional y el Dinamismo Empresarial.....	63
2.4 La Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Institucional en el Análisis del Dinamismo Empresarial.....	72
<b>3 METODOLOGÍA .....</b>	<b>79</b>
3.1 Métodos de Análisis Utilizados.....	79
3.2 Análisis Cuantitativo: Selección de Datos y Definición de la Muestra.....	80
3.3 Análisis Cualitativo: Características del Estudio de Casos .....	87
3.4 Definición de Variables y Medición.....	90
<b>4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>96</b>
4.1 Investigación Cuantitativa .....	96
4.1.1 Características Generales de las PYMES Dinámicas y no Dinámicas .....	96
4.1.2 Variables Significativas en el Dinamismo Empresarial de las PYMES.....	108
4.2 Investigación Cualitativa .....	128
4.2.1 Casos Individuales.....	133

4.2.2	Análisis Cruzado de los Casos.....	161
4.2.3	Replicación Literal.....	173
4.2.4	Replicación Teórica.....	180
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES.....</b>	<b>189</b>
5.1	Conclusiones Generales.....	189
5.2	Recomendaciones.....	198
5.3	Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación .....	201
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>204</b>
	<b>ANEXO 1. ENCUESTA ESTRUCTURADA–INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....</b>	<b>226</b>
	<b>ANEXO 2. MODELOS LOGÍSTICOS CON LAS VARIABLES ESPECÍFICAS .....</b>	<b>234</b>
	<b>ANEXO 3. PROTOCOLO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD–INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....</b>	<b>236</b>
	<b>ANEXO 4. BASE DE DATOS DE LA INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS–INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....</b>	<b>252</b>
	<b>ANEXO 5. FICHAS TÉCNICAS DEL ESTUDIO DE CASOS .....</b>	<b>254</b>
	<b>ANEXO 6. ANÁLISIS CRUZADO DE LOS CASOS REALIZADOS EN LA CIUDAD DE CALI.....</b>	<b>275</b>
	<b>ANEXO 7. ANÁLISIS CRUZADO DE LOS CASOS REALIZADOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.....</b>	<b>282</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Áreas metropolitanas y locales seleccionadas .....	82
Tabla 2 Empresas que constituyen la base muestral del estudio.....	83
Tabla 3 Muestreo aleatorio .....	84
Tabla 4 Variables del estudio.....	94
Tabla 5 Caracterización de las PYMES dinámicas y no dinámicas.....	100
Tabla 6 Otras generalidades de las PYMES dinámicas y no dinámicas .....	106
Tabla 7 Matriz de correlaciones.....	113
Tabla 8 Bondad del ajuste de los modelos.....	114
Tabla 9 Test de Hosmer y Lemeshow.....	114
Tabla 10 Regresiones– Variable dependiente: dinamismo empresarial.....	125
Tabla 11 Regresiones– Variable dependiente: dinamismo empresarial.....	126
Tabla 12 Regresiones– Variable dependiente: dinamismo empresarial.....	127
Tabla 13 Empresas participantes en el estudio, indicador de dinamismo y estatus .....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo Conceptual</i> .....	78
Figura 2. <i>Relaciones de las variables independientes en el Atlas.ti</i> .....	130
Figura 3. <i>Relaciones de las variables independientes en el Atlas.ti correspondientes a los factores internos</i> .....	131
Figura 4. <i>Relaciones de las variables independientes en el Atlas.ti correspondientes a los factores externos</i> .....	132

## RESUMEN

El propósito principal de la investigación es analizar los factores que determinan el dinamismo de las PYMES en Colombia, distinguiendo los factores internos (propios de la empresa) de los externos (relativos al entorno) y utilizando como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades, y la Teoría Institucional. Específicamente, se analizan las regiones colombianas de Cundinamarca y del Valle del Cauca, consideradas dos de las áreas más representativas a nivel empresarial en el país.

En cuanto a la metodología, la parte empírica está compuesta por dos fases. En la primera, se lleva a cabo una investigación de tipo cuantitativo, a partir de una muestra representativa de empresas ubicadas en las regiones mencionadas y pertenecientes a diversos sectores de la economía, aplicando como técnica estadística una regresión logística. En la segunda, se realiza una investigación de tipo cualitativo profundizando en el estudio de ocho casos de PYMES colombianas.

Los resultados más relevantes del estudio permiten identificar los factores internos (recursos y capacidades) y los factores externos (instituciones) que condicionan el dinamismo de las PYMES en Colombia. Así, los factores que influyen positivamente en el dinamismo empresarial son por un lado, los recursos relativos a la tecnología, el posicionamiento de marca, la habilidad del empresario para solucionar conflictos, su flexibilidad para adaptarse a nuevos escenarios y su formación empresarial; y por otro, las capacidades en el área administrativa. En cuanto a las instituciones formales, resulta positivo el poder de negociación en el sector económico, y con respecto a las instituciones informales, el apoyo de los amigos y la aceptación y apoyo por parte de la comunidad.

La investigación contribuye tanto teórica como empíricamente en el avance del estudio de los factores más relevantes en el dinamismo de las PYMES. Además, los resultados pueden ser muy útiles para el diseño de políticas gubernamentales de fomento y apoyo a este sector empresarial tan relevante como motor de desarrollo económico y social.

Palabras clave:

Dinamismo empresarial, Dinamismo de PYMES, Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría Institucional, PYMES, Colombia.

## 1 INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES)<sup>1</sup> constituyen en la actualidad un sector de marcada relevancia para el desarrollo de la mayoría de países, dado el papel clave que desempeñan, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican<sup>2</sup>. Igualmente, este tipo de empresas es objeto de estudio por parte de los investigadores desde hace varias décadas, ya que representan un sector mayoritario en el tejido empresarial de muchos países. A pesar de ello y de la existencia de investigaciones de calidad sobre esta temática (por ejemplo: Kirzner, 1973; Penrose, 1959; Steiner, 1967; Waite, 1973), no es hasta las últimas décadas que empiezan a proliferar los estudios especializados en este campo, dando origen a multitud de equipos de investigación, así como a entidades públicas y privadas que trabajan en la promoción de este importante sector empresarial.

Las PYMES generan oportunidades para el desarrollo del talento empresarial, ofrecen un amplio rango de productos y servicios, y se convierten en una fuente de innovación y en una semilla para nuevas industrias, permitiendo que la economía sea más adaptable a los cambios estructurales a través de continuas iniciativas que involucran nuevas tecnologías, habilidades,

---

<sup>1</sup> Vale la pena aclarar que en algunos de los países de América Latina se usa el término MIPYME, el cual es una extensión de la expresión original, con el fin de diferenciar a las empresas pequeñas que tienen hasta 10 empleados, de las del resto del grupo, por considerar que tienen características específicas inherentes a su tamaño. En este trabajo, con el propósito de utilizar un lenguaje universal, se hablará de la PYME, para nombrar a las pequeñas y medianas empresas, independiente de las diferencias de tamaño entre ellas.

<sup>2</sup> Como ejemplo se citan los siguientes países: Estados Unidos de América con un porcentaje de PYMES del 97%, y una generación de empleo del 51%; Brasil con 99.1% de PYMES, y 56.1% de generación de empleo; México con 90.0% de PYMES y 42.0% de generación de empleo; Colombia con 99.9% de PYMES y 80.9% de generación de empleo; España con 99.9% de PYMES y 78.7% de generación de empleo; Italia con 99.9% de PYMES y 81.3% de generación de empleo y Francia con 99.8% de PYMES y 61.40% de generación de empleo. Datos obtenidos de las entidades encargadas de la generación de estadísticas de cada país, según el último censo. Para consultar (en el orden en que se mencionan los países): [www.census.gov](http://www.census.gov); [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx); [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co); [www.ine.es](http://www.ine.es); [www.istat.it](http://www.istat.it); [www.insee.fr](http://www.insee.fr).



procesos, y productos. Además, son menos burocráticas, más rápidas para reaccionar y están más dispuestas a tomar riesgos (Dhawan, 2001; Mitchell y Singh, 1993; Tornatzky y Fleischer, 1990), gozan de mayor flexibilidad y tienden a una mayor motivación colectiva (Nooteboom, 1994).

Comparadas con las empresas grandes, las PYMES se caracterizan por una fuerte conexión emocional entre el dueño y la empresa (Chan y Foster, 2001) coexistiendo una “cultura centrada en la persona” (Bridge, O’Neill y Cromie, 1998) e incidiendo en que ciertas características del empresario influyen fuertemente no sólo en el tipo de empresa que se crea, sino también en la manera en que esta es dirigida (Covin y Slevin, 1989; Lafuente y Salas, 1989).

Sin embargo, la existencia de debilidades de carácter estructural en las PYMES disminuye su competitividad y condiciona su capacidad de supervivencia y crecimiento; estas debilidades intrínsecas a la dimensión de dichas empresas, están basadas en unos recursos propios restringidos y según varios estudiosos del tema, se traducen en: poco acceso a fuentes de financiación de mayor plazo y de menor costo, inexistencia de garantías para obtener información y una administración financiera pasiva y tradicional (Maroto–Acín, 1993; Moreno–Luzon, 1993); complejidad para incorporar los avances tecnológicos que se producen cada vez con mayor velocidad, menor cualificación tanto del empresario como de directivos y empleados, mayores gastos de producción por el menor volumen de *outputs* generados, disponibilidad más limitada de redes de distribución y de políticas comerciales (Blázquez–Santana, Dorta–Velásquez y Verona–Martel, 2006; Ghobadian y Gallear, 1996); incapacidad de tomar ventaja de las economías de escala, falta de recursos en términos de capital humano calificado, y la informalidad de los contratos con los clientes y proveedores (Álvarez y Crespi, 2003); cultura organizativa que no la favorece, gerencia no profesional y con menos experiencia y poca

habilidad para desarrollar y manejar alianzas valiosas (Ali, 1994; Galbraith, 1952, 1968; Pavitt, 1990); limitada experiencia gerencial (Miles, Preece y Baetz, 1999); menor estandarización de procedimientos y guías (Begley y Boyd, 1986); adopción de una perspectiva gerencial de corto plazo, y seguimiento de un estilo gerencial poco sistemático (Ghobadian y Gallear, 1996); grandes diferencias en su estructura administrativa (Gagnon, Sicotte y Posada, 2000; Penrose, 1959); poco desarrollo del recurso humano y debilidad en el flujo de la información y en la efectividad de la comunicación (Bush, 1989; Williamson, 2000; Zelealem y Jaloni, 2005).

Estas debilidades estructurales sumadas a fenómenos mundiales como la globalización de los mercados, el desarrollo de nuevos sistemas de información y de comunicación, y el continuo avance de la tecnología, se convierten en grandes restricciones que impiden la actuación exitosa de las PYMES en los mercados. Es evidente la necesidad de que estas empresas posean una estructura organizativa más sólida e incrementen su tamaño con el fin de aumentar sus posibilidades de supervivencia (Audretsch, 1991; Audretsch y Mahmood, 1991, 1995; Segarra y Callejón, 2000). Entre los intereses de los investigadores se encuentra el conocer los factores que permiten que estas empresas sean dinámicas, es decir, que contribuyan realmente al desarrollo de las economías.

Como consecuencia de las restricciones mencionadas anteriormente, las PYMES presentan elevadas tasas de mortalidad. Concretamente, Castrogiovanni (1996) y Reynolds (1987) plantean que más de la mitad de las nuevas iniciativas empresariales desaparecen en los primeros 5 años de vida, siendo este un fenómeno que afecta a muchos países<sup>3</sup>. En el caso particular de Colombia, contexto en el que se lleva a cabo la presente investigación, las

---

<sup>3</sup> Las siguientes son las tasas de mortalidad a un año de empresas en los países ya mencionados: Estados Unidos de América 10.4%, Brasil 11.4%, México 10.5%, Colombia 10.52%, España 8.3%, Italia 7.4% y Francia 9.5%. Datos obtenidos en las siguientes páginas web: [www.census.gov](http://www.census.gov); [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx); [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org); [www.ine.es](http://www.ine.es); [www.istat.it](http://www.istat.it); [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

estadísticas proporcionadas por el estudio GEM para el año 2010<sup>4</sup> muestran que este país cuenta con una tasa de actividad empresarial del 20.6%, compuesta por un 8.6% de empresarios nacientes y por un 12.7% de empresarios nuevos<sup>5</sup>. En este estudio, entre las economías conducidas por la eficiencia<sup>6</sup>, Colombia presenta el tercer nivel de la tasa de actividad empresarial más alta, después de Perú y Ecuador. Sin embargo, su tasa de mortalidad empresarial pone de manifiesto que son muchas las empresas que desaparecen.

Adicionalmente, es importante mencionar que en Colombia la distribución del tejido empresarial está constituido mayoritariamente, según la denominación de empresas, por microempresas (96.1%), seguido de las pequeñas y medianas empresas (3.8%) y las grandes empresas (0,1%)<sup>7</sup>, y generan el 80.9% por ciento del empleo<sup>8</sup>. Sin embargo, y a pesar de su importancia, muchas de estas empresas, especialmente las PYMES, se encuentran en la mayoría

---

<sup>4</sup> GEM– *Global Entrepreneurship Monitor*– 2010. Investigación que se realiza a nivel mundial para medir la actividad empresarial. Informe Colombia: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/item/5417](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/5417)  
Informe mundial: <http://www.gemconsortium.org/>

<sup>5</sup> La Tasa de Actividad Empresarial– TEA, mide el porcentaje de colombianos entre los 18 y los 64 años de edad que están activamente involucrados en el proceso de creación de una actividad empresarial y lo circunscribe a los primeros 42 meses de vida de dicha actividad empresarial. El empresario naciente es aquel que está en los primeros 3 meses de su actividad empresarial con pago de salarios en dinero o en especie y el nuevo empresario es aquel que está entre los 3 y los 42 meses de su actividad empresarial con pago de salarios en dinero o en especie.

<sup>6</sup> El GEM categoriza a los países participantes en tres grandes grupos, según Porter, Sachs y McArthur (2002): los que se encuentran en economías impulsadas por los factores, en las cuales los procesos de extracción de las materias primas son la principal fuente de exportaciones y de generación de riqueza, los que pertenecen a economías impulsadas por la eficiencia, en las cuales el principal factor de generación de riqueza y de exportaciones es la intensidad de la producción, basada en el logro de economías de escala, y los que están en economías impulsadas por la innovación, en las cuales el principal factor de generación de riqueza y de exportaciones, es la producción de bienes y servicios nuevos y únicos creados a través de grandes innovaciones que, muchas veces, son pioneras en el mercado.

<sup>7</sup> La denominación de empresa micro, pequeña, mediana y grande en Colombia (MIPYME), viene determinada por la ley 590 de 2000, modificada por la ley 0905 de 2004, la cual determina: Empresa micro: planta de personal no superior a 10 trabajadores y activos totales por valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). Empresa pequeña: planta de personal entre 11 y 50 trabajadores y activos totales por valor de entre 501 y 5.000 SMMLV. Empresa mediana: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales por valor de entre 5.001 y 30.000 SMMLV. Empresa grande: más de 200 empleados y activos mayores a 30.001 SMMLV. <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/mipymes/MiPymes/leyrelamentari.htm>.

<sup>8</sup> Censo 2005– DANE: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).

de los casos en sus etapas iniciales de creación o quedan rezagadas en su crecimiento, con lo cual, su contribución al desarrollo económico del país no es la deseada.

En este sentido, las empresas que crecen y logran aumentar su competitividad son consideradas en la literatura con diferentes nombres, tales como *gacelas*, de rápido crecimiento o dinámicas (Almus, 2002; Autio, 2007; Brüderl y Preisendörfer, 2000; Davidsson y Henrekson, 2002; Kantis 2004a, 2004b), aunque realmente, no existe una definición universalmente aceptada sobre este concepto.

Así, varios autores estudiosos de este fenómeno presentan diversas definiciones, como es el caso de: Capelleras, Greene, Kantis y Rabetino (2009) y Kantis (2004a) quienes definen como dinámica a aquella empresa que alcanza un tamaño de por lo menos 15 empleados y no más de 300 para el momento de sus estudios; Birch (1987) que clasifica como *gacelas* a todas las empresas que incrementan su tamaño organizativo en más del 20% anual durante 3 o 4 años consecutivos. Brüderl y Preisendörfer (2000) definen como empresas dinámicas a aquellas que duplican el número de empleados en 5 años y crean al menos cinco puestos de trabajo. Autio (2007) define al emprendedor nuevo dinámico, como aquel cuya empresa tiene 42 meses de existencia y espera emplear al menos 20 empleados durante sus primeros 5 años.

Los estudios mencionados consideran sólo el criterio del número de empleados para definir si una empresa es dinámica. Sin embargo, de acuerdo a Fischer y Reuber (2003), estas se definen también como aquellas que tienen una tasa de crecimiento en ventas de al menos 20% por año, por 5 años consecutivos. Barringer, Jones y Neubaum (2005) definen en esta categoría a aquella que alcanza una tasa compuesta de crecimiento de ventas anuales de al menos 80% en 3 años; Storey (1994) aduce que este tipo de empresas son organizaciones que alcanzan un crecimiento en ventas de al menos 25% en cada uno de los últimos 4 años de existencia; Birch

(1987) afirma que las empresas de alto crecimiento son organizaciones con incremento en ventas de al menos 25% por año; St-Jean, Julien y Audet (2008) en su estudio, seleccionan como empresas de crecimiento a aquellas que registran un incremento anual promedio del 20% durante al menos 4 años consecutivos.

También, están los autores que se centran en identificar la relevancia de algunas variables en el dinamismo empresarial. Así, Cassar (2006) afirma que el ingreso esperado por ventas y el tamaño de la empresa es influenciado por el nivel de ingresos actuales, el grado de educación y la experiencia gerencial del empresario; Mengistae (2006) explica el crecimiento y supervivencia a partir de la experiencia en negocios del empresario y el número de años de estudio, además, incluye el tipo de sector donde opera el negocio; Shane, Locke y Collins (2003) indican como variables relevantes la motivación, el conocimiento y las habilidades del empresario.

En el presente trabajo la población objeto de estudio son las PYMES que emplean entre 11 y 200 personas, y se denomina “empresa dinámica” a aquella que haya tenido un crecimiento anual promedio en ventas del 20% en los últimos 5 años<sup>9</sup>.

En este contexto, el propósito principal de la investigación es analizar los factores que determinan el dinamismo de las PYMES en Colombia, distinguiendo los factores internos (propios de la empresa) de los externos (relativos al entorno) a la luz de la Teoría de Recursos y Capacidades y de la Teoría Institucional. Específicamente, se analizarán las regiones colombianas de Cundinamarca y del Valle del Cauca, consideradas dos de las áreas más representativas a nivel empresarial en el país.

---

<sup>9</sup> Este criterio se determina considerando la literatura más relevante sobre “dinamismo empresarial”, así como las estadísticas del crecimiento de las ventas reales de la industria colombiana en los últimos 10 años, que en forma de resumen muestran que el promedio anual durante ese periodo corresponde a 3.55%. Estos datos han sido calculados a partir de la Muestra Mensual Manufacturera realizada por el DANE-2010 [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190&Itemid=117](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=190&Itemid=117)

Por su parte, los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

1. Identificar y analizar las características más relevantes de las PYMES dinámicas y no dinámicas, y de sus fundadores.
2. Determinar y analizar la relevancia de los factores internos y externos que influyen en el dinamismo de las PYMES en Colombia.
3. Comparar los factores internos y externos que influyen en las PYMES dinámicas y no dinámicas.

En cuanto a la metodología, la parte empírica está compuesta por dos fases. En la primera fase, se lleva a cabo una investigación de tipo cuantitativo con una muestra representativa de empresas colombianas, ubicadas en las regiones mencionadas anteriormente, y pertenecientes a diversos sectores de la economía, aplicando como técnica estadística una regresión logística. La segunda fase, la constituye una investigación exploratoria de tipo cualitativo, que realiza un estudio de casos en ocho PYMES colombianas.

Como se ha dicho, el sector de la PYME representa un papel de gran importancia para el desarrollo y el crecimiento de los países. Desafortunadamente, las políticas gubernamentales establecidas en los países de América Latina se orientan en su mayoría hacia las grandes empresas, con lo cual se desaprovecha la potencialidad de este importante sector, en su contribución con el desarrollo y el crecimiento de la economía. A pesar de esto, en dicha región, estas empresas agrupan a más del 95% de los establecimientos de la industria, el comercio y los servicios, generan más del 70% del empleo, y contribuyen con el producto interno bruto entre un 20% y un 35% (Llisterri y García-Alba, 2008).

Según lo anterior, es de vital importancia que en América Latina, y especialmente en Colombia, se incremente el número de programas de apoyo a la PYME y se institucionalicen líneas de investigación que den luces de la forma como estos deben ser enfocados.

Esta investigación permite realizar un aporte teórico y empírico con respecto al avance en el estudio de los factores más relevantes en el dinamismo de las PYMES, el cual contribuye al desarrollo de mejores prácticas académicas, empresariales y gubernamentales para el desarrollo de este importante sector empresarial.

Si se considera la estructura de la investigación, la integran cinco capítulos. Después de este primer capítulo introductorio donde se identifica el problema de investigación, la relevancia del tema a investigar, los objetivos, el marco teórico, la metodología y la delimitación del estudio, se presenta el segundo capítulo, el cual muestra la revisión de la literatura sobre el dinamismo empresarial, la Teoría de Recursos y Capacidades, y la Teoría Institucional, el parámetro definido para determinar el dinamismo empresarial y el modelo conceptual que se propone en la investigación, bajo el marco teórico de referencia. El tercer capítulo aborda la metodología a seguir y el diseño de la investigación. En el cuarto capítulo se presentan los resultados del estudio cuantitativo para la muestra de empresas seleccionada y la discusión de los mismos, y del estudio cualitativo a nivel individual para cada empresa y a nivel cruzado entre las empresas. El capítulo final muestra las conclusiones generales y las implicaciones de la investigación.

## 2 MARCO TEÓRICO Y MODELO CONCEPTUAL

El presente capítulo analiza las más importantes teorías y enfoques acerca del dinamismo empresarial que, como ya se explicó en la introducción de este estudio, se relaciona con las empresas que crecen y logran aumentar su competitividad, y son consideradas en la literatura como *gacelas*, de rápido crecimiento o dinámicas. En este sentido, el dinamismo empresarial es un concepto utilizado en las investigaciones sobre crecimiento empresarial para referirse a la capacidad de las empresas de incrementar su tamaño y de contribuir al desarrollo y crecimiento económico de los países. Los autores que utilizan este término aducen que su preocupación radica más que en el crecimiento del empleo y los ingresos, en el dinamismo que esto genera en las economías, especialmente en América Latina en donde el aporte de las empresas es muy importante para el desarrollo y el crecimiento económicos, como bien lo resaltan Kantis, Moori-Koenig y Angelelli (2004) al mostrar la labor que desempeñan estas tanto en el crecimiento económico como en el mejoramiento de las condiciones sociales de los países de América Latina y del Caribe. Igualmente, Kantis, Ishida y Komori (2002) utilizan el término “empresas dinámicas” para diferenciar a aquellas que nacen pequeñas y se expanden rápidamente, y para distinguir entre los emprendimientos que surgen como único medio de supervivencia y los que tienen un planteamiento de crecimiento y acumulación, y sugieren que las nuevas empresas dinámicas contribuyen al desarrollo económico, pues se constituyen en un canal para convertir las ideas innovadoras en oportunidades económicas y en una fuente de nuevos puestos de trabajo y aumento de la productividad.



## 2.1 El Dinamismo Empresarial

Como se ha explicado, el dinamismo empresarial se encuentra relacionado con el crecimiento empresarial el cual se estudia desde diferentes perspectivas. Estas pueden ser agrupadas según los modelos desarrollados bajo la Teoría Industrial y la Teoría Gerencial.

En este contexto, se encuentran las Teorías Estocásticas, entre las que predomina la desarrollada por Gibrat (1931) quien mediante la Ley de Efectos Proporcionales sostiene que el tamaño de una empresa y su tasa de crecimiento son independientes, es decir, que la probabilidad de un cambio proporcional en el tamaño durante un periodo específico es la misma para todas las empresas en una industria, sin importar el tamaño de estas al inicio del periodo de operación, siendo así, el crecimiento en cada periodo aleatorio e independiente del tamaño. Además, aduce que la distribución por tamaños de las empresas –la cual suele ser altamente asimétrica por la existencia de muchas pequeñas y pocas grandes empresas– corresponde a una Log normal.

La Ley de Efectos Proporcionales de Gibrat ha sido contrastada por diversos trabajos con resultados contradictorios. Así por ejemplo, Mansfield (1962) y Evans (1987) la rechazan al confirmar que las pequeñas empresas crecen más rápido que las grandes y, Variyam y Kraybill (1992) y Dunne y Hughes (1994) asumen la misma posición al encontrar que las empresas más jóvenes crecen más rápido que las más antiguas, siendo mayores la volatilidad en sus tasas de crecimiento y de riesgo. Por otro lado, Hart (1962), Simon y Bonini (1958) y, Acs y Audretsch (1990) la confirman al encontrar evidencia a favor de la independencia entre el crecimiento de la empresa y su tamaño, al parecer porque en sus trabajos las muestras correspondían a empresas grandes.

Según lo anterior, la Ley de Gibrat propone que el crecimiento o desaparición de las empresas ocurre aleatoriamente sin tener en cuenta el impacto de las acciones ejecutadas en el

interior de aquellas, lo cual no permite entender los factores determinantes del crecimiento o del fracaso de las mismas.

Otro importante aporte para entender el tema considerado viene con la Teoría del Crecimiento de la Empresa, propuesta por Penrose (1959). La autora pone de manifiesto que el objeto de la Teoría Neoclásica es explicar cómo una empresa fija sus precios y cantidades y cómo se asignan los recursos por parte del mercado, pero no tiene en cuenta el funcionamiento de la empresa en sí misma. Plantea que el crecimiento es endógeno -se da dentro de la empresa- y que el factor que limita el desarrollo de la misma está en su capacidad de gestión. El corazón de la teoría de Penrose es la hipótesis fundamental de que el crecimiento es limitado por las oportunidades productivas de la empresa, las cuales están relacionadas con las posibilidades que los empresarios pueden ver, elegir o aprovechar. Para Penrose el término “crecimiento” tiene dos significados. Por una parte, se relaciona con las modificaciones e incrementos de tamaño de las empresas, y por otra, implica un proceso de cambio en las organizaciones. Su interés se centra en el crecimiento de las empresas como entidades administrativas, con el control de los recursos potencialmente valiosos a través de la gestión de los empresarios, quienes deciden sobre la forma como las actividades y los recursos son utilizados. Según esta perspectiva, la base de recursos que posee la empresa es única y es dependiente de su trayectoria.

También identifica dos tipos de capacidades específicas de la empresa, las empresariales que están en función de la imaginación de los empresarios y las de gestión que están asociadas con la ejecución de las ideas, y aduce que las primeras son necesarias pero no suficientes para el crecimiento de la empresa, ya que deben ir acompañadas de las segundas para que este se produzca. Otros autores, como Marris (1963) y Ansoff (1965) complementan esta teoría al

estudiar el crecimiento empresarial desde la restricción de la demanda, la restricción directiva, la restricción financiera y la estrategia, y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

De lo propuesto en la Teoría del Crecimiento de la Empresa, surge la Teoría de Recursos y Capacidades. Se trata de una teoría relativamente joven, aunque sus principios básicos se fundamentan en investigaciones previas sobre las competencias distintivas (Selznick, 1957; Stinchcombe, 1965), en la economía ricardiana (Ricardo, 1966), en la Teoría del Crecimiento de la Empresa (Penrose, 1959), como ya se mencionó, en el clásico enfoque sobre los recursos y capacidades de la empresa para la formulación de la estrategia (Andrews, 1971), y en la Teoría de la Empresa (Barney, 1986; Nelson y Winter, 1982). La teoría en mención presenta dos importantes supuestos: a) los recursos necesarios para concebir, escoger e implementar estrategias deben ser heterogéneamente distribuidos a través del conjunto de empresas competidoras, y b) las empresas pueden ser diferentes a través del tiempo (Barney, 1991).

Como se ha dicho, Penrose (1959) sugiere que los recursos estratégicos de una empresa son importantes para su dinamismo. Ella definió una empresa como una colección de recursos productivos y describió cómo los actuales recursos junto con las oportunidades para su expansión, limitan la dirección y la velocidad del futuro crecimiento de la misma. El artículo de Wernerfelt (1984), “*A Resource-Based View of the Firm*”<sup>10</sup> contribuyó al desarrollo de la teoría ya que sirvió para que, tanto los investigadores como los gerentes, relacionaran los recursos y las capacidades de las empresas con el núcleo de su posición competitiva. Peteraf (1993) y Prahalad y Hamel (1990) acentúan la contribución de los recursos en la diversificación de la empresa, y cómo dicha diversificación puede ser la base de su desempeño óptimo. Otros teóricos se centran en examinar cómo y por qué los recursos considerados estratégicos contribuyen a la ventaja

---

<sup>10</sup> Artículo seleccionado como uno de los documentos más influyentes en la literatura publicados en el *Strategic Management Journal*, hasta los años 90.

competitiva de la empresa, aún en mayor grado que otros (Barney, 1986,1991; Conner, 1991; Powell, 1992). Adicionalmente, Castanias y Helfat (1991), Dierickx y Cool (1989), Lippman y Rumelt (1982), Mahoney y Pandian (1992), Rumelt (1984, 1987) y Teece (1980, 1982) con sus estudios han realizado notables contribuciones a esta teoría.

Al igual que las ya mencionadas, las Teorías Evolucionistas intentan explicar los cambios en las organizaciones dando por sentado que estos se presentan gracias a las condiciones del entorno. Dichas teorías se inspiran en el modelo natural de la ecología biológica darwinista, e inician con la analogía de las organizaciones como seres vivos que se enfrentan en el entorno a una fuerte lucha en su competencia por los recursos disponibles, los cuales determinarán su supervivencia. Así, la base fundamental de estas teorías es la "lucha por la existencia": sostienen que sólo los organismos más fuertes sobreviven, y que estos constituyen un ejemplo de la sabiduría del proceso de selección natural. En este orden de ideas, Veblen (1904) intenta desarrollar una teoría socioeconómica partiendo de los principios de herencia, variación y selección de la evolución, y Schumpeter (1934), Nelson y Winter (1982) complementan la visión desde la importancia del empresario en la creación de las empresas y los cambios que se producen en estas.

De lo propuesto por las Teorías Evolucionistas, surge la perspectiva de la ecología poblacional, la cual defiende que sólo aquellas formas organizativas que sean capaces de tomar ventaja de los recursos y de sus combinaciones podrán sobrevivir. Desde esta visión, los teóricos ecologistas tienden a ser determinísticos, basándose en el supuesto del equilibrio temporal, hacen énfasis en la simbiosis (Hawley, 1968, 1978), y asumen que el cambio es irreversible (Cafferata, 1982). Este enfoque comienza con Park (1923) y más tarde con Aldrich (1971) y Kaufman (1975), sin embargo, son los aportes de Hannan y Freeman (1977) los que vigorizan esta teoría al

afirmar que las organizaciones no son principalmente adaptativas, sino en gran medida inerciales. Plantean que el cambio estructural está dominado por la selección natural la cual se genera por la competencia y las limitaciones del entorno. Además, precisan que el estudio debe llevarse a cabo con la población y proponen un modelo dinámico de cambio organizativo que es probabilístico y que no supone un estado de equilibrio temporal.

Los enfoques evolucionistas han sido objeto de diversas críticas que se relacionan con la naturaleza más determinista que probabilística de las ideas, la falta de atención a los procesos de adaptación y cambio generados por las características internas de la empresa, y la naturaleza de las poblaciones utilizadas como unidades de estudio, es decir, si las empresas son pequeñas o grandes.

Otra de las perspectivas que estudia el cambio de las organizaciones desde el entorno, es la Teoría Institucional. El pensamiento económico institucional inicia su desarrollo con Veblen (1904) y Commons (1924, 1934) los cuales son considerados como institucionalistas de la primera generación; ellos destacan la importancia económica de los hábitos de conducta y del pensamiento de los grupos humanos e intentan entender el tema de las instituciones sociales. Más adelante, aparecen Ayres (1944), Myrdal (1959) y Williamson (1975), llamados neo institucionalistas, los cuales dan un importante impulso a esta teoría, pues abordan la política centrándose en la problemática del capitalismo dirigido.

Así, Ayres (1944) con su teoría de la cultura introduce el concepto de *homo institutionalis*. Posteriormente, Williamson (1975) dentro de la nueva economía institucional, aporta a la teoría desde el campo de la economía de las organizaciones, introduciendo el tema de los costos de transacción. Más tarde, aparece el enfoque de North (1990), el cual se adopta en el presente trabajo, quien estudia el marco institucional (instituciones formales e informales, y las

consecuencias del cambio institucional en el desempeño económico y social). De acuerdo con el enfoque de North (1990) el concepto de institución se desarrolla para referirse a los factores externos a las organizaciones o del entorno. Por institución se entiende 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).

North (1990) estudia la naturaleza de las instituciones y sus consecuencias en el desempeño económico y social. El autor considera que la Teoría Neoclásica ha sido inadecuada para contribuir al desarrollo, dado que contempla el mundo desde una perspectiva estática en que la información es perfecta y se obtiene de forma gratuita, y donde no hay costos de transacción. Además, la Teoría Neoclásica se centra exclusivamente en el desarrollo tecnológico o en las inversiones de capital humano, sin considerar la importancia de las instituciones y del tiempo. La Teoría Institucional, por el contrario, trata de evitar estas omisiones.

Así, teniendo en cuenta que la información de que se dispone es incompleta y que la capacidad mental del individuo para procesar, organizar y utilizar la información es limitada, las instituciones, concebidas por el ser humano para estructurar sus relaciones, limitan el conjunto de elecciones que ofrecen a los actores, reduciendo la incertidumbre (North, 1990).

Dicha perspectiva, parte de la Teoría Neoclásica y asume la hipótesis de escasez y sus instrumentos de análisis. Así mismo, acepta que la información es incompleta y que existen modelos subjetivos de realidad, y rechaza la hipótesis de la racionalidad instrumental. Adicionalmente, incluye el concepto de instituciones, tiene en cuenta la dimensión temporal y

considera 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 en el largo plazo.

De igual manera, la Teoría Institucional incluye al individuo, ya que las instituciones son una creación humana y evolucionan con el tiempo mediante el proceso de aprendizaje acumulativo de los seres humanos (transmisión entre generaciones de las creencias culturales, valores, costumbres, moral, ética, entre otras). Adicionalmente, esta teoría relaciona la Teoría de la Conducta Humana y la Teoría de Costos de Transacción para explicar las funciones que las instituciones tienen en el desempeño de las economías.

Para continuar con el avance en la investigación emergen los modelos de crecimiento por etapas (Galbraith, 1982; Greiner, 1972; Steinmetz, 1969), en los cuales el crecimiento se explica de acuerdo a las etapas de desarrollo de las empresas. Más recientes están otros autores que mediante sus trabajos empíricos realizan diversos aportes. Así, Sandberg (1986) define el crecimiento empresarial en función de las características del empresario, la estructura de la industria en la cual la empresa compite y la estrategia de negocios; Storey (1994) asegura que los determinantes del crecimiento empresarial pueden ser divididos en tres categorías diferentes: determinantes específicos de la empresa, determinantes específicos del empresario y determinantes relacionados con la estrategia; Barringer *et al.* (2005) afirman que las empresas de rápido crecimiento difieren de las de lento crecimiento en dimensiones importantes, tales como: las características del fundador, las prácticas de negocios y las políticas de administración del recurso humano. Adicionalmente, sugieren que las empresas de rápido crecimiento “crean un valor único” para sus clientes en un alto grado y tienen un mayor énfasis en el manejo de los incentivos financieros para sus empleados; St-Jean *et al.* (2008) sostienen que los factores que influyen en el crecimiento de las PYMES están relacionados con el acercamiento de la empresa

al mercado, la motivación para crecer y la proximidad con el entorno; Nitcher y Goldmark (2009) proponen como factores determinantes del crecimiento empresarial las características individuales de los empresarios, las características de la empresa, los factores relacionales y los factores contextuales; Molina-Sánchez (2009) define como los principales factores que caracterizan el crecimiento de las PYMES, la adquisición de competencias esenciales para fabricar nuevos productos, bienes y servicios, el despliegue por parte del empresario-dirigente de una gran capacidad de comercialización y negociación, así como los antecedentes en las competencias sobre los procedimientos de manufactura, los conocimientos del empresario-dirigente y de su personal clave en el oficio de la empresa, y las competencias en el uso de equipos y tecnologías para procesos rápidos y flexibles. Del mismo modo, considera las capacidades y la calidad en el sistema de organización de producción, la ponderación de los valores sociales en la relación con empleados, clientes y proveedores; igual tiene presente la capacidad para la innovación, el compromiso y el valor de los empleados en las tareas que desempeñan, la generación de elementos de valor para el cliente, la versatilidad en la conducción de la empresa, el cultivo de las relaciones humanas; contempla así mismo, el control estricto en costos, la reinversión de capital, la definición de criterios para la selección de clientes, la diversificación en productos, bienes y servicios, y la integración estratégica con otras empresas para la articulación productiva.

Por su lado, Federico, Kantis y Rabetino (2009) proponen que el crecimiento podría ser explicado principalmente como resultado de tres grupos simultáneos de factores: a) las características del emprendedor, b) las dimensiones del capital relacional y c) las características del mercado junto con algunos factores de tipo estratégico.



Además de la fragmentación del marco teórico en torno a esta temática, se encuentra que no existe una unidad de criterios respecto de su medición. De este modo, aparecen como las medidas más usadas el empleo generado, las ventas, la participación de mercado, la rentabilidad, las inversiones y la percepción del empresario sobre el desempeño de su empresa. Los investigadores se enfocan especialmente, en la explicación de las diferencias en los cambios o aumentos de dichas variables. Ramanujam, Venkatraman y Camillus (1986) y Tosi y Gómez-Mejía (1994) recomiendan medir el crecimiento con criterios tanto financieros como no financieros, empleando datos objetivos y subjetivos dado que las múltiples medidas permiten hacer comparaciones; Dalton y Kesner (1985), Hambrick y Lei (1985) y Venkatraman y Ramanujam (1987) sugieren que las medidas de crecimiento deben ser relacionadas con el comportamiento de la industria, el crecimiento en las ventas y el retorno sobre la inversión; Cuba, Decenzo y Anish (1983) y Khan y Rocha (1982) reportan que las ventas, las utilidades y la edad son indicadores claves del dinamismo y del desempeño general de las PYMES; Federico *et al.* (2009) en su estudio, definen como variable de crecimiento el incremento en el empleo y aducen que su decisión está sustentada en que esta medida es la que minimiza los problemas de inflación, del uso de diferentes monedas y la diferencia en las normas contables, en una posible comparación internacional; King-Kauanui, Dang-Ngoc y Ashley-Cotleur (2006) utilizan dimensiones financieras y no financieras tales como: utilidad operativa, retorno sobre activos, crecimiento en utilidades, productividad, calidad de producto, desarrollo de nuevos productos, y desarrollo de mercados; McDougall, Robinson y Denisi (1992) establecen como indicador de crecimiento el incremento en ventas de los últimos 3 años comparado con el promedio del crecimiento de las ventas de la industria.

Sin embargo, los indicadores de crecimiento considerados como más relevantes, y por tanto más utilizados, son las ventas y el empleo (Gilbert, McDougall y Audretsch 2006; Weinzimmer, Nystrom y Freeman, 1998; Shepherd y Wiklund, 2009). El aumento en las ventas indica hasta qué punto los clientes aceptan los bienes o servicios que la empresa ofrece, y el crecimiento en el empleo indica un cambio en la composición organizativa de la empresa, pues se incrementa el número de personas que trabajan en la misma.

Según lo dicho, son muchos los investigadores que se ocupan de esta temática y apoyan sus estudios en diversas perspectivas y utilizando diferentes criterios de medición. No obstante, no existe un único acuerdo, por lo cual se ha hecho muy compleja la construcción de una teoría al respecto. Rabetino (2007, p.17) afirma que “no existe un marco teórico único, completo y generalmente aceptado para explicar las causas y los determinantes de la expansión de las empresas”. Weinzimmer (1993) manifiesta que la mayoría de las investigaciones realizadas se enfoca en el estudio de las consecuencias del crecimiento empresarial, más que en analizar las causas de dicho crecimiento, y sostiene que la teoría sobre el crecimiento empresarial se fragmenta debido a la carencia de un modelo integrador que permita estudiar los múltiples determinantes del crecimiento de la empresa. Por lo tanto, existe una gran dificultad para la concreción conceptual del fenómeno del crecimiento empresarial (Blázquez–Santana *et al.*, 2006). Por su parte, Achtenhagen, Naldi y Melin (2010), sostienen que la concepción del crecimiento es diferente entre los empresarios y los investigadores, y sugieren que incluso cuando los académicos se refieren al “crecimiento” no hablan de lo mismo.

Esta diferencia conceptual sobre el crecimiento y las variables que deben ser utilizadas para su medición, ha constituido un inconveniente para todos aquellos autores que han abordado el tema como objeto de estudio (Berges–Lobera, 1986). Igualmente, Penrose (1959) se refiere a

la complejidad del estudio de este importante fenómeno empresarial, al señalar la dificultad de establecer magnitudes concretas que faciliten esta medición, dada la carencia de métodos para calcular el monto de la expansión y la dimensión de una empresa.

Esa disparidad de criterios, por tanto, evidencia que la adopción de una única variable para medir el proceso de crecimiento empresarial es inadecuada. En este sentido, adoptar una opinión concluyente sobre el crecimiento efectivo de la empresa requerirá de la utilización de distintas variables cuya tendencia permita confirmar tal supuesto (Blázquez–Santana *et al.*, 2006). A este respecto, Penrose (1959) menciona que es casi imposible descubrir en la práctica una medida de tamaño realmente satisfactoria. Así, la elección de dicha medida dependerá de los propósitos de la investigación, y afirma que no existe una medida de crecimiento que no esté sujeta a objeciones conceptuales.

### 2.1.1 Principales Investigaciones en América Latina y en Colombia

En América Latina existen algunos estudios, sobre la PYME. FUNDES<sup>11</sup> se especializa en estudiar este sector empresarial, reconociendo su gran importancia, pues constituye cerca del 95% de las empresas en la mayor parte de los países que conforman la región, contribuye significativamente a la generación de empleo y de ingresos, a la erradicación de la pobreza y al dinamismo de la economía. El BID<sup>12</sup> (2006) plantea que tan sólo en América Latina y el Caribe existen 60 millones de PYMES, que generan cerca de la mitad del empleo en el área. El estudio de Zevallos (2007) refleja el estado del arte de la PYME en algunos países de América Latina, y entre otros aspectos, corrobora que estas empresas son un universo heterogéneo, no sólo en

<sup>11</sup> Fundación para el Desarrollo Sostenible: [www.fundes.org](http://www.fundes.org)

<sup>12</sup> Banco Interamericano de Desarrollo: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

---

cuanto a su tamaño, sino también desde otras perspectivas, tales como el nivel de educación del empresario, sus antecedentes familiares y empresariales, y su experiencia laboral previa.

Así mismo, señala que dichas PYMES presentan problemas de gran envergadura como su poca productividad, su alto grado de informalidad, y su limitada participación en mercados imperfectos, y concluye que los problemas de competitividad de estas empresas no sólo están relacionados con sus debilidades propias, sino también con condiciones del entorno que reducen su potencial competitivo en los mercados.

Otra de las características de las PYMES en esta región, encontradas por Zeballos (2007) es que estas se encuentran ubicadas principalmente en las ciudades más grandes, tales como las capitales y las áreas locales más importantes. Dicha ubicación les permite mayores posibilidades de obtención de recursos, lo cual aumenta su grado de supervivencia.

Finalmente, el mismo autor manifiesta que las empresas de crecimiento o dinámicas, representan un porcentaje muy pequeño del total, estimando que sólo un 25% de ellas se orienta al crecimiento, y desempeña un importante papel en la generación de dinamismo y flexibilidad en la economía. Asimismo, encuentra que la antigüedad de estas empresas es de 10 años, y que la edad de sus propietarios oscila entre 35 y 40 años. Adicionalmente, evidencia que las razones que tuvieron los empresarios para crear las empresas están relacionados con aspectos personales tales como el deseo de poner en práctica sus conocimientos y de obtener reconocimiento y prestigio, y encuentra que los motivos económicos no son un elemento esencial en la decisión.

Otro importante estudio sobre la realidad de la PYME en América Latina, es el llevado a cabo por Llisterri y García-Alba (2008). Ellos se refieren a la gran importancia que representan las PYMES para el desarrollo económico de los países en América Latina, y aducen que es

similar al del resto de PYMES que se encuentran en los otros países que pertenecen a la OECD<sup>13</sup>, ya que ellas representan la mayoría del total de las empresas, son responsables de aproximadamente el 70% de la generación del empleo, y contribuyen con el producto interno bruto en un 20% a 35%. Sin embargo, el análisis concluye que las PYMES en América Latina, presentan unas características particulares, pues operan en entornos mucho más polarizados, ocupando una posición media, entre un pequeño número de grandes empresas, y un gran número de pequeñas empresas (de menos de 10 empleados), funcionan apenas en punto de equilibrio y están vinculadas a sectores basados en recursos naturales y en productos básicos. Igualmente, dichos autores encuentran diferencias significativas entre las PYMES latinoamericanas y las que se ubican en otros países de la OECD. Entre ellas, la diferencia de productividad con respecto a las grandes empresas, lo cual dificulta el establecimiento de relaciones comerciales; la menor especialización; la mayor dificultad para unirse a las cadenas mundiales de valor; y su grado mayor de informalidad. Adicionalmente, ellos encuentran que en materia de innovación, la inversión en investigación y desarrollo está por debajo de los importes de los otros países que pertenecen a la OECD y que el acceso al crédito sigue siendo uno de los principales obstáculos que enfrenta el desarrollo de las empresas, a pesar de que en la mayoría de los países de América Latina, los sistemas financieros han experimentado una rápida modernización.

Kantis *et al.* (2002) en su estudio sobre el proceso emprendedor en América Latina, en el cual participan 700 nuevas PYMES dinámicas de Argentina, Brasil, México, Perú y Costa Rica, encuentran las siguientes características de los empresarios y de las empresas: los empresarios presentan una edad promedio de 42 años y tenían entre 35 y 37 años cuando fundaron su empresa actual; la presencia de la mujer no resulta muy significativa, especialmente en las

---

<sup>13</sup> *Organisation for economic co-operation and development*: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

empresas de mayor dinamismo; la mayoría de los empresarios cuenta con estudios universitarios y proviene de hogares de clase media. Estos empresarios presentan experiencia previa, prevaleciendo aquellos que trabajaron en empresas PYMES del mismo sector económico al que pertenece la nueva empresa. En contraste, los empresarios de Brasil y Costa Rica, se distinguen por presentar antecedentes laborales en empresas grandes. También se encontró que los empresarios que presentaron mayor dinamismo ya habían fundado otra empresa con anterioridad, especialmente en Brasil y Perú; en cambio México, se destacó por tener menor número de empresarios con experiencia previa. En este estudio aparecen como dinámicas, dos de cada tres empresas, su edad promedio es de 6 años y cerca del 75% se encuentran ubicadas en áreas metropolitanas, con excepción de México, en donde más de la mitad de las empresas están ubicadas en ciudades locales; estas empresas se encuentran, en su mayoría, en el sector manufacturero, desempeñan actividades convencionales y una tercera parte de ellas se encuentra en sectores basados en el conocimiento, y están localizadas en áreas metropolitanas. Las empresas nuevas cuando se inician son pequeñas, sin embargo, las más dinámicas se distinguen de las restantes porque desde muy temprano alcanzan un mayor tamaño relativo. Las ventas están orientadas hacia el mercado doméstico, a pesar de que se aprecia una mayor propensión de las empresas dinámicas a iniciarse en la actividad exportadora. Las empresas peruanas y, en menor medida, las argentinas, se destacan por su mayor orientación externa. La diferenciación de productos es la característica distintiva principal de las empresas nuevas, mientras que la innovación es una fuente de oportunidad menos aprovechada. Estas empresas están más orientadas a satisfacer necesidades específicas del mercado doméstico que a desarrollar innovaciones competitivas a nivel internacional. En el sector convencional la estrategia basada en precios es predominante. Este perfil de empresas es mayor en México y en Costa Rica. En

contraste, en Argentina, la innovación fue identificada como una fuente de oportunidad aún entre las firmas del sector convencional. En general, se consideró como factor negativo en la etapa inicial de la empresa, las restricciones financieras, las tasas impositivas y los costos para la formalización de la misma. La mayoría de los empresarios no usa el crédito bancario y el capital de riesgo ocupa un lugar marginal.

En este mismo estudio, es relevante que para el grupo de los empresarios más dinámicos, los factores no monetarios tales como el deseo de enfrentar continuos desafíos y realizarse como persona, ganar reputación social o influir en la comunidad son significativamente mayores. El apoyo institucional fue más generalizado en las ciudades locales, a través de las cámaras empresariales. En los demás países de la región, especialmente en Argentina y Brasil, las instituciones desempeñaron un papel menos importante. Las redes de apoyo juegan un papel fundamental en el acceso a los recursos no financieros. En promedio, los emprendedores utilizaron tres tipos de financiamiento para iniciar la empresa: ahorros personales, créditos de proveedores y clientes, y préstamos de parientes y amigos. Los encuestados identificaron como sus problemas principales, los siguientes: la adquisición de legitimidad en el mercado, el equilibrio de su flujo de caja y la consecución de mano de obra calificada.

Más adelante, Kantis (2004b) en su estudio sobre el nacimiento y el desarrollo de empresas dinámicas en América Latina, en el cual participaron 1.000 empresarios de Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Costa Rica y El Salvador, encuentra que estas empresas se distinguen por presentar las siguientes características al tercer año de vida: ocupan en promedio a 26 trabajadores, sus ventas anuales aproximadas son de 800 mil dólares, y su edad está alrededor de los 6 años. La mayoría de las empresas seleccionadas se encuentra localizada en áreas metropolitanas. En general, las empresas se dedican a la producción y comercialización de

manufacturas tradicionales, en los subsectores de alimentos, muebles, confecciones, metalurgia y metalmeccánica. El mercado doméstico constituye la principal fuente de nuevos negocios. Sólo en los países con economías más pequeñas (Costa Rica, El Salvador y Perú) la opción de exportar es aprovechada por un grupo mayor de empresas que en los demás países. Los principales clientes de las nuevas empresas latinoamericanas son otras empresas y la tercerización es una fuente de negocios poco generalizada. El principal destino de los productos suele ser la industria manufacturera, seguida en importancia por el sector de servicios en Brasil y Argentina, y el comercio mayorista en México, El Salvador y Perú. El 50% de los empresarios proviene de hogares donde el padre ejerce una actividad independiente.

Otra característica de estos empresarios, es que antes de iniciar la carrera empresarial estuvieron vinculados a otra empresa de un sector similar o perteneciente a una actividad relacionada con aquella de la que forma parte la empresa creada. La mayoría de los empresarios incubó su idea en las empresas en las que trabajaron previamente. Las redes jugaron un papel distintivo en el caso de los empresarios dinámicos quienes presentaron mayor orientación a la exportación. Por otra parte, en países como Brasil, Chile, México y Costa Rica, se destacaron por haber aprovechado más intensamente las oportunidades de negocios vinculados a la subcontratación. Para la mayoría de las empresas, el mercado doméstico constituye su principal base de negocios y la subcontratación está lejos de ser una modalidad generalizada. La mayoría de los empresarios financió la creación de su empresa con ahorros personales y de la familia; la escasa utilización de los préstamos bancarios se debió a que la oferta no está adecuada debidamente a este sector especialmente en Brasil y México.

Otro importante estudio que se ha desarrollado a nivel mundial para 59 países (en 2010), es el GEM, ya mencionado en la introducción del presente trabajo. En América Latina, son 11



los países que participan en este estudio, y según la agrupación que el mismo realiza, dichos países se encuentran distribuidos de la siguiente manera: en el grupo de economías impulsadas por los factores, se encuentran Guatemala y Bolivia, y en el grupo de las economías impulsadas por la eficiencia, están: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Colombia.

La metodología utilizada en el GEM, está estandarizada mundialmente, con el propósito de que todos los resultados puedan ser comparados. Dicha metodología está compuesta por tres etapas: encuesta a la población adulta, la cual consiste en la realización de 2.025 encuestas en cada país, que recogen información de las personas que están entre los 18 y los 64 años de edad, encuesta a expertos nacionales y fuentes secundarias relacionadas con variables socio-económicas de los países participantes.

Específicamente, en Colombia, los estudios sobre las PYMES se remiten a los trabajos realizados por FUNDES, a las conclusiones generadas por el BID, después de su larga trayectoria apoyando este sector empresarial, y al proyecto GEM, el cual se lleva a cabo en Colombia desde el año 2006. No se han encontrado estudios sobre el dinamismo empresarial.

Rodríguez (2003) asesora de Fundes, realiza un estudio sobre la realidad de la PYME colombiana, en el cual se encuestan 687 empresas de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, pertenecientes a los sectores económicos de industria, comercio y servicios. Este estudio evidencia que el 87% de las PYMES en Colombia tienen 6 o más años de haber sido creadas, el 36% tiene entre 6 y 15 años de edad, el 22% está entre 15 y 22 años, y un 29% tiene más de 22 años. El gerente-proprietario es una persona que tiene un excelente conocimiento de su oficio y se dedica principalmente a la administración de la empresa. Sin embargo, en la mayoría de los casos sus habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a través de la experiencia

obtenida en la misma. El 50% de los empresarios tiene más de 15 años en su actividad. El 24% ha sido empresario entre 11 y 15 años. El 14% lleva entre 5 y 10, y sólo el 10% tiene menos de 5 años liderando su propia empresa. El 64% de los gestores de la PYME en Colombia tiene como función principal la administración, seguido de las ventas con un 16%. En relación con el nivel educativo el 56% de los empresarios adelanta estudios universitarios, el 16% de postgrado, y el 12% alcanza el nivel técnico. Es decir, que más del 70% de los empresarios–dirigentes de las PYMES ha realizado estudios superiores. En cuanto a la edad de los empresarios se encuentra que el 56% de ellos está entre los 25 y los 45 años de edad. Adicionalmente, el estudio muestra que los obstáculos más graves para el desarrollo de la PYME, desde la perspectiva de los empresarios son: la situación económica del país, el acceso al financiamiento, el sistema tributario y el acceso al mercado interno. También identifican los siguientes obstáculos pero los califican como menos graves: calidad y disponibilidad del recurso humano, orden público, acceso a mercados externos, apoyo y funcionamiento del Estado, y legislación laboral.

Finalmente, se encuentran otros factores relacionados con el desarrollo de la PYME que no son percibidos por los empresarios como obstáculos: logística y servicios públicos, seguridad jurídica y representación gremial.

El estudio GEM para el año 2010, permite observar que Colombia sigue mostrando una tasa de actividad empresarial alta. Durante los 5 años que se viene realizando el estudio para el país, esta tasa permanece relativamente estable, lo que contrasta con las variaciones que los indicadores de desarrollo económico presentan durante estos mismos años. Entre las motivaciones principales por las cuales los colombianos inician actividades empresariales, se encuentra que las tasas de actividad empresarial por oportunidad y por necesidad son del 12.1% y del 8.2%, respectivamente. La tasa de empresas establecidas asciende a 12.2% y desde el 2006

se mantiene estable. Esta tasa representa la proporción de empresas que consiguen sobrevivir a la puesta en marcha por más de 42 meses, y para el caso colombiano muestra que muchos de los empresarios no logran llegar a la etapa de madurez en su desarrollo empresarial.

Por otro lado, el estudio analiza otras características importantes de las empresas y de los empresarios, como por ejemplo, la situación por género, observándose que la tasa de actividad empresarial para hombres es mayor que para mujeres. La brecha entre estas ha ido cerrándose significativamente en los últimos años, lo cual muestra que Colombia tiende a la igualdad de género, al menos en lo relacionado con el surgimiento de nuevas empresas.

Respecto a la edad, los colombianos que más crean empresas están en el rango de entre 25 y 34 años, denotando el interés de personas maduras y con alguna preparación en la creación de empresas. En cuanto al nivel educativo se observa que el mayor porcentaje corresponde a bachilleres (28.9%), seguido por no bachilleres (25.5%) y por individuos con formación universitaria (15.0%).

En lo que corresponde a los sectores económicos, los servicios del consumo y el sector de la transformación siguen primando en la estructura económica colombiana, tanto en nuevas iniciativas empresariales como en empresas establecidas.

GEM intenta realizar una aproximación al nivel tecnológico involucrado en los procesos productivos de las empresas. Así, la tecnología de punta hace referencia a aquella que está disponible en el mercado hace menos de 1 año, y la nueva tecnología a aquella disponible hace no más de 5 años. En Colombia, el porcentaje tanto de las empresas establecidas como de las nuevas que emplea tecnologías de punta en sus procesos de producción siempre ha sido inferior al 20%. Por el contrario, el porcentaje de las mismas que no utiliza nuevas tecnologías siempre ha estado por encima del 50%.

De acuerdo al Departamento Nacional de Planeación de Colombia, DNP (2007)<sup>14</sup>, en Colombia las PYMES presentan una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan: su baja capacidad de innovación, la cual está relacionada con la poca inversión en investigación y desarrollo; el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones, pues este sector empresarial muestra una baja utilización de los servicios de internet para tareas productivas, frente al uso generalizado de servicios de uso libre y de correo electrónico. Igualmente, el desarrollo del comercio electrónico es incipiente, con una participación de 0.4% del total de América Latina<sup>15</sup>; el limitado acceso al financiamiento adecuado, ya que a pesar de los avances que ha realizado el país a este respecto, las PYMES aún presentan dificultades para acceder a recursos de crédito de largo plazo y a fuentes alternativas de financiación. Así, en el año 2006, la deuda de corto plazo representó el 73% del total de la deuda asumida por las PYMES, limitando su posibilidad de llevar a cabo inversiones de largo plazo para su modernización y reconversión productiva<sup>16</sup>.

De otro lado, el acceso de las PYMES a fuentes alternativas de financiación, como la emisión de bonos o acciones, el acceso a fondos de inversión y la realización de operaciones de factoraje, es incipiente. Conviene así mismo considerar los problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos, ya que la mayoría de las PYMES no concibe los mercados externos como una oportunidad. Dentro de las restricciones para vender sus productos

---

<sup>14</sup> Documento CONPES 3484– Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público–privado. Agosto 13 de 2007:

<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3484.pdf>

<sup>15</sup> *The Economist Intelligence Unit (2007). Overview of e-commerce in Colombia.* Enero 2007:

<http://www.cartagenainfo.net/noticias/Economist/ecommerce.html>

<sup>16</sup> Por sectores económicos, la encuesta realizada por ANIF y Bancoldex en el segundo semestre de 2006 confirma que los créditos para las PYMES de los sectores industria, comercio y servicios se concentraron en plazos inferiores a 3 años (72%, 78% y 74%, respectivamente). Además, muestra que sólo 17% de las PYMES utilizó los recursos de crédito para compra o arriendo de maquinaria, y que esos créditos se destinan a financiar capital de trabajo (70%).

<http://anif.co/sites/default/files/uploads/Encuesta%20Pyme%20II-06.pdf>

en el exterior se destacan los altos costos para exportar, la carencia de servicios logísticos y de infraestructura, y el acceso limitado a información comercial. Únicamente el 12% de las pequeñas y el 22% de las medianas empresas manifiesta haber exportado en los 2 años anteriores al estudio. Dentro del grupo de empresas no exportadoras, sólo el 9% de las medianas y menos del 7% de las pequeñas empresas, intentó exportar alguna vez<sup>17</sup>; y la limitada participación en el mercado de la contratación pública, que aunque no se cuenta con estadísticas oficiales, se estima que la participación de las PYMES en este mercado es baja.

Una vez revisado el estado del arte correspondiente a esta temática, y dada la importancia de construir un marco teórico apropiado para estudiar, a la vez, los factores internos y externos que impactan en el dinamismo de las PYMES según el propósito de esta investigación, se seleccionan la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Institucional como las más apropiadas debido a su complementariedad, pues la primera permite el análisis del dinamismo cuando ocurre desde la empresa, tal como lo manifiesta Penrose (1959), precursora de esta teoría; y la segunda, analiza el entorno como fuente de cambios en las organizaciones a través de las instituciones como lo propone North (1990, 2005). Estas dos teorías han sido utilizadas en otros estudios que confirman la validez de su integración, cuando se trata de estudiar factores “de diversa índole” que impactan el desempeño organizativo, tales como los de Lin, Yang y Arya (2009), Mesquita y Lazzarini (2008) y Oliver (1997), entre otros.

En los apartados 2.2 y 2.3 se explican los conceptos claves de dichas teorías, y en el apartado 2.4 se revisa la integración que se realiza de las mismas en el presente trabajo.

---

<sup>17</sup> FUNDES (2003). La realidad de la PYME colombiana.  
<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

## 2.2 Conceptos Claves de la Teoría de Recursos y Capacidades

Con el objetivo de considerar los conceptos más relevantes de la Teoría de Recursos y Capacidades como elementos explicativos del dinamismo empresarial, se ofrece a continuación una detallada explicación de cada uno de los siguientes aspectos: el concepto de heterogeneidad, los beneficios extraordinarios, los recursos y capacidades superiores o estratégicos, y las capacidades dinámicas.

### 2.2.1 *El Concepto de Heterogeneidad*

La propuesta central de la Teoría de Recursos y Capacidades reside en la heterogeneidad o disparidad existente entre las empresas, surgida a raíz de la diferencia en sus recursos, capacidades o competencias básicas, y en su posible valor como fuente de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991).

Esta teoría afirma que las empresas se diferencian en la dotación de sus recursos por razones tales como su historia particular, su experiencia, la aplicación de diferentes estrategias y el uso y la combinación de distintos recursos y capacidades a través del tiempo. Así, el nivel de diferenciación de la empresa dependerá de la diferenciación de sus recursos. Si la empresa tiene una dotación de recursos única, también ella y sus productos o servicios serán únicos.

De tal modo que los recursos de la empresa pueden ser definidos como aquellos factores disponibles que tiene o controla. Estos recursos son finalmente convertidos en productos o servicios, a través del uso de otros activos y de mecanismos como la tecnología, o los sistemas de información gerenciales (Amit y Schoemaker, 1993).

Grant (1996) clasifica los recursos de una empresa en tres grandes tipos: tangibles, intangibles y humanos. Los primeros están integrados por activos físicos y financieros. Los segundos están conformados por la reputación y el prestigio de la empresa, las tecnologías, las patentes y las marcas comerciales, y los terceros, son los relativos a las habilidades, destrezas y capacidades de los miembros de la organización.

No obstante, la existencia de estos recursos, las empresas no cuentan con los necesarios para desarrollar su estrategia, y muchas veces los mercados son incapaces de proveerlos, lo que significa que las empresas deben construir sus propios recursos. De esta manera, cuando la empresa no encuentra el recurso que necesita en el mercado debe escoger un recurso sustituto y adaptarlo a sus necesidades. Si esto no es posible, el recurso será creado en el interior de la organización. En general, las empresas están constantemente creando recursos como resultado de la aplicación de su estrategia y, dada su particularidad, estos recursos reciben el nombre de “idiosincrásicos”.

En el mismo sentido, Dierickx y Cool (1989) en su estudio, se enfocan en el análisis de los recursos y capacidades no negociables, los cuales son desarrollados y acumulados dentro de la empresa. Estos activos desafían la imitación ya que presentan un gran componente tácito, son socialmente complejos, puesto que nacen de las habilidades de la organización y de su aprendizaje colectivo, y son perfectamente inmóviles. Por consiguiente, estos recursos no tienen uso fuera de la empresa que los crea; un competidor puede adquirir algunas de las tecnologías que comprenden la competencia distintiva de la empresa, pero será más difícil duplicar el modelo de coordinación y aprendizaje interno (Prahalad y Hamel, 1990).

De esta manera, los recursos idiosincrásicos permiten diferenciar en mayor grado la dotación de recursos entre las empresas. Wernerfelt (1984) aduce que estos presentan

restricciones a su movilidad en los mercados porque adquieren un carácter idiosincrásico, es decir, están especializados para atender las necesidades y características de una empresa en particular, o se han co-especializado para actuar con otros insumos, también propios de la empresa. La principal característica diferenciadora de un recurso idiosincrásico es su imposibilidad de ser intercambiado libremente en el mercado (Barney, 1986). Así pues, el valor máximo de estos se obtiene cuando actúan dentro de la empresa, ya que dicho valor depende de su propia estrategia, y por tanto, si se comercializan lo pierden.

### 2.2.2 *Los Beneficios Extraordinarios*

Los recursos y capacidades con que cuenta una empresa no pueden considerarse en su totalidad como estratégicos, ya que no todos aportan beneficios extraordinarios. Una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y capacidades es mayor que la que se requirió para atraerlos a la empresa (Barney y Zajac, 1994). La obtención de beneficios extraordinarios depende de la habilidad de la empresa para generar niveles de rentas más altos que lo esperado por los propietarios originales de los recursos y capacidades. La existencia y el mantenimiento de estos beneficios dependerá de la incapacidad de la competencia para adquirir o desarrollar los mismos recursos; las rentas son derivadas de los recursos que son relativamente importantes para los clientes y son simultáneamente superiores, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles. Rumelt (1984) maneja el concepto de “mecanismos aislados” para referirse al fenómeno que protege a las empresas de la imitación y les permite preservar sus rentas, y explica que cuando una organización obtiene beneficios extraordinarios atrae competidores que intentan imitar su estrategia, pero para lograrlo, es



necesario que estos tengan los insumos y la información pertinente. Si las organizaciones funcionaran en un mercado perfecto, conseguir los recursos sería muy fácil. Pero la realidad es que las organizaciones se enfrentan a numerosos obstáculos, debido a la heterogeneidad de los recursos, a las restricciones a la movilidad de los mismos y a la carencia de información. Tales obstáculos se convierten en mecanismos de aislamiento de la competencia, y permiten a las empresas el sostenimiento de su ventaja competitiva.

Consecuentemente, la asimetría de información genera un fenómeno conocido como ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982) el cual hace referencia a las causas de las diferencias en la eficiencia de las empresas y a la incertidumbre que se genera cuando los vínculos entre los recursos controlados por la empresa y su ventaja competitiva no se ajustan o sólo lo hacen de una forma imperfecta (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989). La ambigüedad causal protege a la empresa exitosa de los posibles ataques de competidores que quieren conocer e imitar su estrategia ya que evita que los posibles imitadores conozcan exactamente qué imitar o cómo hacerlo.

Así, las diferencias en las expectativas sobre el valor de los recursos y capacidades, y la acción de otros factores que aíslan a la empresa de la competencia, impiden que los beneficios extraordinarios desaparezcan en el largo plazo. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando el costo de reproducir la estrategia que ha generado dicha ventaja es suficientemente alto para desanimar al resto de las empresas a su imitación (Barney, 1991). Barney y Zajac (1994) asumen que los mecanismos de aislamiento de la competencia son el fenómeno que protege a las empresas de la imitación y preserva su flujo de beneficios extraordinarios.

### 2.2.3 *Los Recursos y Capacidades Superiores o Estratégicos*

Los recursos y capacidades de la empresa se consideran básicos o distintivos cuando no son generalizados al resto de las empresas y permiten la obtención de productos que satisfacen las necesidades del mercado de forma superior al resto de los competidores (Grant, 1991). Por tanto, los recursos y capacidades son superiores o estratégicos cuando logran soportar la ventaja competitiva de la organización. Dicha superioridad se adquiere cuando los recursos presentan las siguientes características: son, a) valiosos: cuando pueden ser considerados una fortaleza para la empresa que los tiene, b) difíciles de imitar: cuando son únicos o idiosincrásicos, cuando son obtenidos por la empresa en condiciones históricas y/o cuando son difíciles de identificar debido a la ambigüedad causal, c) difíciles de sustituir: cuando no existen otros recursos o capacidades que hagan la misma función en el cumplimiento de la estrategia y d) escasos: cuando su oferta es inferior a su demanda.

Sin embargo, la posesión de los recursos no explica, por sí sola, la ventaja competitiva de una empresa, siendo necesario, además, identificar la forma en que la empresa es capaz de explotarlos para determinar sus capacidades. Estas capacidades se refieren a la conjunción entre recursos y una serie de rutinas organizativas. Grant (1996) señala que existen distintos mecanismos para lograr que los recursos intervengan en la creación de capacidades que constituyan ventajas competitivas; entre ellos, menciona las reglas y directrices que se utilizan para transmitir conocimientos especializados de unos individuos a otros dentro de la organización, y las rutinas organizativas, que son modelos de actividades regulares y previsibles constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas.

Concretamente, las rutinas organizativas son las acciones ejecutadas semi-automáticamente, con un elevado grado de conocimiento tácito, que aportan valor, y por tanto se constituyen en la esencia de las capacidades organizativas, las cuales permiten considerar la empresa como un conjunto ordenado o jerarquizado de rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982). Crear capacidades no es sólo la interrelación de los recursos. Las capacidades implican modelos complejos de coordinación entre la gente, y entre la gente y los recursos. La perfección de tal coordinación requiere aprendizaje a través de la repetición. Una capacidad es en esencia una rutina, o la interacción de un número de rutinas.

De acuerdo con lo anterior, las capacidades se definen como las rutinas organizativas que se generan en la empresa como resultado de los procesos internos de aprendizaje y de los flujos de recursos que se han utilizado; se crean en la actividad diaria, son acumulativas y son mantenidas por los miembros de la organización, sus derechos de propiedad son ambiguos, y no pueden ser controladas totalmente por la empresa. Según Grant (1991) una capacidad es en esencia una rutina o un número de rutinas que interactúan juntas. La misma organización es una red de rutinas. Amit y Schoemaker (1993) las definen como la habilidad para utilizar recursos a través de los procesos organizativos de la empresa, con el objetivo de obtener un fin determinado. Dierickx y Cool (1989) las relacionan con las habilidades específicas de la empresa, el conocimiento y los valores que son acumulados a través del aprendizaje y del entrenamiento en el trabajo. Grant (1991) señala que las habilidades de una organización son desarrolladas y sostenidas sólo a través del conocimiento y de la experiencia. Dicho conocimiento puede ser clasificado como explícito o como tácito (Lane y Lubatkin, 1998); el conocimiento explícito puede ser codificado, escrito y fácilmente transferible (Liebeskind, 1996) mientras que el tácito, es intrínseco y no se transfiere fácilmente (Teece, Pisano y Suen, 1997).

El conocimiento tácito es a menudo embebido en rutinas organizativas, no codificadas (Liebeskind, 1996) y en el contexto social de la empresa. Más específicamente, es parcialmente embebido en habilidades de los individuos y en las actividades de trabajo colaborativas dentro de la empresa (Nelson y Winter, 1982; Szulanski, 1996). Por tanto, el conocimiento tácito es difícil de imitar e incierto (Mowery, Oxley y Silverman, 1996).

No obstante, el fenómeno de la competencia es un proceso dinámico en el que la ventaja competitiva de la empresa está sometida a un posible desgaste por imitación e innovación de los competidores, tal como se ha dicho. De ahí, la importancia que tiene que la empresa explote su actual base de recursos (perspectiva estática) e identifique aquellos recursos y/o capacidades organizativas que todavía no maneja y que son necesarios para desarrollar las estrategias futuras (perspectiva dinámica). En este sentido, y como complemento a lo mencionado, es importante resaltar que la interconexión entre estrategias y recursos no sólo tiene que ver con el diseño de estrategias para explotar las fortalezas, sino también con las inversiones necesarias para mantener, desarrollar y extender el conjunto de recursos y capacidades de la empresa, es decir, para asegurar su futuro a largo plazo (Grant, 1996). Sin duda, el proceso de inversión constante para desarrollar recursos y capacidades puede suceder espontáneamente a través del aprendizaje de la propia organización. Itami y Roehl (1987) introducen el concepto de “ajuste dinámico de los recursos” para describir el proceso mediante el cual la finalidad de la estrategia no es sólo utilizar los recursos de la empresa sino, además, aumentarlos a través de la creación de destrezas y conocimientos que muchas veces son producto de la experiencia.

Porter (1991) destaca que la clave de la ventaja competitiva sostenible a largo plazo pasa por la renovación constante de los recursos y capacidades. Así, las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva mediante la capacidad de estar continuamente mejorando, innovando y

superando sus ventajas competitivas a largo plazo. Esta superación consiste en desplazar las ventajas de toda la cadena de valor hacia formas más sofisticadas y hacia el empleo de destrezas y tecnología de niveles más avanzados. Además, Porter (1991) sostiene que los activos, en especial los intangibles, son valiosos por sí mismos cuando adaptan la estructura de la industria con una estrategia en particular. De ello se desprende que aún cuando los recursos disponibles cumplan los requisitos mencionados, su valor competitivo es escaso si no corresponde con factores claves de éxito en la actividad.

La estrategia de la empresa también se sostiene en el entorno sectorial en el que se mueve. Por consiguiente, debido al carácter dinámico del mismo, surge el problema de anticipar los recursos que se necesitarán y de emprender las acciones pertinentes para alcanzarlos. De este modo, existirá un ajuste dinámico entre la estrategia y los recursos cuando la estrategia actual se muestre capaz de generar aquellos recursos que serán utilizados para estrategias futuras (Ventura, 1996).

#### 2.2.4 *Las Capacidades Dinámicas*

Las capacidades dinámicas son definidas como la habilidad de la empresa para reconfigurar sus recursos y capacidades base (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat *et al.*, 2007; Teece *et al.*, 1997; Wang y Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006). De esta manera, se constituyen en la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconstruir los factores internos y relacionarlos con los factores externos para la adquisición y mantenimiento de su ventaja competitiva.

Por lo tanto, conociendo que las capacidades dinámicas están relacionadas con la capacidad de la empresa para obtener nuevas configuraciones de sus recursos y para modificar sus rutinas organizativas en la búsqueda de una mayor eficiencia, es claro, que más que una simple actividad, es una orientación conductual constante que le permite a la misma crear nuevos recursos y capacidades en respuesta a las exigencias del mercado. Es importante resaltar que aunque las capacidades dinámicas se refieren al cambio estratégico, no son un sinónimo del mismo, se refieren específicamente al cambio intencional de la base de recursos y capacidades. En consecuencia, las capacidades dinámicas se configuran en la habilidad de los directivos para detectar y comprender las oportunidades que se generan en el entorno (Teece, 2007); estas residen en gran medida en el equipo de la alta dirección de la empresa, pero se ven afectadas por los procesos y los sistemas y estructuras organizativos que la empresa ha creado para su gestión. El mantenimiento de las capacidades dinámicas, por lo tanto, requiere de gestión empresarial.

De otro lado, las capacidades dinámicas son vistas como la habilidad para desarrollar la base de recursos necesaria para aprovechar las oportunidades. Así, el ajuste y la reconfiguración de la base de recursos en conjunción con una oportunidad existente en el entorno son el sello de las capacidades dinámicas. En consecuencia, el equipo directivo identifica la oportunidad y construye la base de recursos que considera necesaria para el aprovechamiento de la misma.

Al respecto, Arthurs y Busenitz (2006) afirman que las capacidades dinámicas son primariamente recursivas, ya que permiten comparar el desempeño de la organización con el nivel de desempeño esperado en el mercado, y definir nuevas estrategias y combinaciones que permitan a la organización cumplir con sus expectativas de desempeño.

### 2.2.5 *La Teoría de Recursos y Capacidades y el Dinamismo Empresarial*

La utilización de la Teoría de Recursos y Capacidades en esta investigación permite la identificación y el análisis de los factores internos que influyen en el dinamismo empresarial, puesto que sus conceptos claves muestran la importancia que representa el que las empresas posean recursos y capacidades estratégicos, y el que los empresarios hagan un uso apropiado de los mismos para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Esta perspectiva asume claramente que las empresas deben contar con una base de recursos y capacidades para lograr su supervivencia y dinamismo. Hall (1992) en su estudio, muestra evidencias empíricas sobre la importancia de los recursos y capacidades superiores o estratégicos en el logro y en el mantenimiento de la ventaja competitiva de las empresas.

Como se ha expuesto, la ventaja competitiva de la empresa se basa en la creación y gestión de los recursos y capacidades distintivos. Así, la posesión por parte de la empresa de estos y su movilización, tienen un importante impacto sobre el desempeño de la misma (Castrogiovanni, 1991; Chandler y Hanks, 1993; Dess y Beard, 1984; Pfeffer y Salancik, 1978; Randolph y Dess, 1984; Staw y Szwajkowski, 1975; Tushman y Anderson, 1986). Castrogiovanni (1991) afirma que cuando una empresa tiene recursos y capacidades distintivos abundantes, sobrevive con menor esfuerzo. La habilidad de los fundadores para movilizar los recursos presentes en el entorno y para construir aquellos basados en el conocimiento explícito y tácito de la empresa, modera el impacto de los mismos sobre el desempeño de esta. Así, tal desempeño no sólo está en función de la posibilidad de acceder a los recursos, sino también de las competencias gerenciales del empresario–dirigente (Grant, 1991).

De acuerdo con la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, el proceso empresarial puede ser visto como un proceso de identificación, adquisición y acumulación de recursos para tomar ventajas de las oportunidades percibidas (Bergmann y Brush, 2001; Sigal y Arie, 2007; Stevenson, Roberts y Grousbeck, 1994). Las empresas son vistas como paquetes de recursos tangibles e intangibles. Así, los recursos son combinados o desarrollados a través del tiempo para generar capacidades únicas (Bergmann y Brush, 2001) con el propósito de lograr la supervivencia y el dinamismo de las empresas.

Estudios empíricos confirman la importancia que representan para el dinamismo de las empresas los recursos tangibles, intangibles y humanos. Con respecto a los recursos tangibles, se encuentran evidencias de la importancia de los activos financieros y de su gestión. Así, Hornaday y Wheatley (1986) confirman en su estudio que el desempeño financiero de las pequeñas empresas está relacionado con el crecimiento empresarial. Larson y Clute (1979) identifican que los problemas en el área financiera que no permiten el dinamismo empresarial son: a) poco o ningún control sobre el inventario, b) record de cuentas incompletas o inexistentes y c) poco entendimiento por parte de los empresarios de la importancia del análisis del flujo de caja, del capital de trabajo y de los presupuestos. Khan y Rocha (1982) afirman que los principales problemas enfrentados por las pequeñas empresas tienen su origen común en una inefectiva administración y que entre las áreas afectadas está la financiera, lo cual se refleja en el control del inventario y en el manejo del flujo de caja. Franco-Ángel y Urbano (2010) en su estudio sobre PYMES dinámicas del sector salud, encuentran que los empresarios consideran más importante su habilidad para adquirir y administrar los recursos financieros, que el mismo hecho de poseerlos. Por su parte, Min, Camp y Garg (2005) confirman que el factor más representativo en el fracaso de una empresa es la carencia de capital y aducen que este debe ser soportado desde



el gobierno y los bancos. Zhao y Wit (2009) encuentran que entre más altas son las barreras para acceder a la financiación más bajo es el dinamismo de las PYMES. Existe evidencia de otros estudios que concluyen que los beneficios financieros no garantizan el dinamismo del negocio (Khan y Rocha, 1982; Udell, 1990).

En relación con los recursos intangibles, la literatura muestra que la reputación y el prestigio que tienen las empresas frente a la comunidad generan legitimidad y permiten su posicionamiento en el mercado. En este sentido, Carmeli y Tishler (2004) confirmaron en su estudio que la reputación organizativa percibida por el entorno, es un elemento crítico para que la organización alcance sus objetivos y logre un desempeño superior. DiMaggio y Powell (1983) y Meyer y Rowan (1977) sugieren que las organizaciones deben obtener legitimidad desde el entorno con el propósito de incrementar sus recursos y sus capacidades para sobrevivir.

Igualmente, resultan relevantes para el dinamismo de las empresas la propiedad intelectual, especialmente, la posesión de patentes y marcas, dada la protección que recibe la empresa sobre los activos intangibles.

En lo que respecta al recurso humano, diversos estudios sugieren el impacto positivo que este tiene sobre el dinamismo de las nuevas empresas (Al-Mahrouq, 2010; Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994); McPherson, 1996; Westhead y Cowling, 1995). Así, Colombo y Grilli (2005) sugieren que el perfil y el nivel de capital humano del fundador constituyen uno de los principales factores determinantes del dinamismo empresarial. Brockhaus (1982), Chaganti y Chaganti (1983), England (1975), Hornaday y Aboud (1971), Ibrahim y Goodwin (1986), Kets de Vries (1977), Khan (1986), LaFuente y Salas (1989) y Palmer (1971) encuentran que ciertos rasgos de la personalidad de propietarios y gerentes, tales como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad, el sentido de independencia, el manejo del tiempo, la confianza en

sí mismo, la buena salud y la estabilidad emocional, tienden a influir en el desempeño de las mismas. Franco–Ángel y Urbano (2010) en su estudio sobre PYMES dinámicas encuentran que los empresarios presentan características psicológicas y habilidades que les permite ejercer con éxito sus actividades empresariales.

Por su parte, Ong, Ismail y Goh (2010) evidencian la importancia de las habilidades sociales y de las características personales del empresario, para el logro de la ventaja competitiva de las PYMES. Baron (2000) confirma la relevancia de competencias sociales en el desempeño empresarial, tales como la capacidad para interactuar con otros y la habilidad para cambiar sus puntos de vista y sus comportamientos. Bellu (1993) y Miner (1995) estudian aspectos inherentes a la motivación de los empresarios y su relación con el dinamismo empresarial. McMillan, Siegel y Narasimha (1985) reportan la importancia de las características personales de los empresarios para el desempeño empresarial.

En este mismo sentido, Chandler y Jansen (1992) y Cooper *et al.* (1994) sugieren que el conocimiento, las habilidades y las capacidades del empresario constituyen un factor determinante para asegurar el dinamismo de la nueva empresa. Bird (1989, 1993), Hood y Young (1993), Sigal y Arie (2007) y Yammarino y Waldman (1993) confirman que las habilidades gerenciales son un fuerte contribuyente al desempeño de las pequeñas empresas. Chaganti y Chaganti (1983) y Khan y Rocha (1982) indican que la competencia gerencial es una de las características claves de las empresas pequeñas exitosas.

Entre otras características del perfil de los empresarios se encuentran el nivel de educación y la experiencia previa, las cuales son estudiadas por diversos autores que confirman su importancia en el desempeño empresarial. Así, Storey (1994) manifiesta que el nivel educativo es una característica relevante en el crecimiento empresarial. Cooper *et al.* (1994),

Dunkelberg y Cooper (1982) y Gimeno, Folta, Cooper y Woo (1997) aducen que un nivel educativo más alto afecta positivamente el proceso y la manera que tiene el empresario para tomar sus decisiones, incrementando las oportunidades de crecimiento de su empresa. Cooper *et al.* (1994) y Ucbasaran, Westhead y Wright (2008) confirman que los empresarios más educados tienen los conocimientos y las habilidades necesarios para que sus empresas logren tasas de crecimiento más elevadas y, por lo tanto, tienen una mayor probabilidad de percibir y explotar las nuevas oportunidades del entorno. Kong y Zhang (2010) evidencian la importancia de la educación gerencial en el desempeño de las empresas. Cooper *et al.* (1994), Dunkelberg y Cooper (1982), Gimeno *et al.* (1997) y Ucbasaran *et al.* (2008) muestran en sus investigaciones que los empresarios con mayor nivel de educación son más dinámicos. Duchesneau y Gartner (1990) en un estudio en el que comparan empresarios exitosos y no exitosos, confirman que los exitosos tienen mayor experiencia gerencial previa y más amplias habilidades de negocios. Peterson, Kozmetsky y Ridgeway (1983) confirman la relación entre el desempeño empresarial y la experiencia del empresario en la administración del negocio.

Adicionalmente, Bosma, Van-Praag, Thurik y De Wit (2004), Duchesneau y Gartner (1990) y Schutjens y Wever (2000) definen la experiencia laboral previa como una dimensión relevante que influye en el crecimiento empresarial. Cooper, Woo y Dunkelberg (1989) y Gimeno *et al.* (1997) confirman la importancia de la experiencia previa como directivo. Dyke, Fisher y Reuber (1992), Sandberg y Hofer (1987), Stuart y Abetti (1990) y Westhead y Birley (1995) señalan la relevancia de la experiencia previa como empresario. Stuart y Abetti (1990), Van de Ven, Hudson y Schroeder (1984) y Vesper (1980) relacionan la experiencia específica del empresario en la industria con el dinamismo de su empresa. Dyke *et al.* (1992) y Duchesneau

y Gartner (1990) confirman el efecto positivo en el dinamismo empresarial, de la experiencia previa del empresario, tanto gerencial como industrial.

Por su parte, Brüderl, Preisendörfer y Ziegler (1992) defienden la importancia que para el crecimiento de la empresa tienen la experiencia del empresario, tanto laboral como industrial. Davidsson y Honig (2003) y Ucbasaran *et al.* (2008) aducen que el conocimiento previo sobre los negocios es una fuente de nuevas oportunidades para el crecimiento empresarial.

Otros autores evidencian el impacto de los comportamientos y las decisiones de los empresarios como factor fundamental en el desempeño de la empresa (Carsrud, Olm y Thomas, 1989; Huselid, 1995; Pennings, Lee y Van-Witteloostuijn, 1998; Sandberg y Hofer, 1987; Wright, Smart y McMahan, 1995) y Wiklund, Patzelt y Shepherd (2009) sostienen que las actitudes de los empresarios y su orientación empresarial, se encuentran entre los factores que mayor influencia presentan en el crecimiento de las PYMES. Así mismo, respecto al recurso humano, el equipo de trabajo que acompaña al empresario es un factor relevante en el dinamismo de las empresas, dado el apoyo brindado por este, su especialización y su sentido de pertenencia, tal como lo confirman los estudios de Delery y Doty (1996), Dyer y Reeves (1995), Franco-Ángel y Urbano (2010), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Ngo, Turban, Lau y Lui, (1998) y Zelealem y Jaloní (2005). En este sentido, Bhidé (2000), Ensley, Pearson y Amason (2002) y Sahlman (1997) manifiestan que las habilidades, las capacidades y las dinámicas interactivas del empresario y de su equipo presentan gran importancia e impactan el dinamismo de las nuevas empresas. Sin embargo, a pesar de su importancia, se evidencia que las PYMES carecen de procesos formales para desarrollar su equipo de trabajo. Así, Bush (1989) encuentra que estas empresas no cuentan con procedimientos de reclutamiento y contratación, políticas de desarrollo de recurso humano y presentan inhabilidad para atraer y reclutar el personal adecuado.

Williamson (2000) reconoció también, que la negligencia en desarrollar y empoderar a los empleados, la carencia de facilidades de entrenamiento de bajo costo y la no disponibilidad de las mismas son factores gerenciales que afectan el desempeño de las PYMES.

Ahora bien, con relación a la importancia de la presencia de socios en la empresa, Barkman (1994) afirma que los equipos grandes cuentan con más talento, mayores recursos y mejores contactos profesionales; Amason, Shrader y Tompson (2006) reportan que el desempeño superior de las nuevas empresas ocurre cuando la complementariedad del grupo gerencial permite procesar la información de la demanda y Vesper (1980) confirma que la existencia de socios provee a la empresa mayores recursos y facilita su desarrollo y crecimiento, y sugiere que las empresas que inician con más de una persona tienen más altas oportunidades de ser exitosas. En consecuencia:

H1: Los recursos internos influyen en el dinamismo de las PYMES.

H1a: El recurso humano presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los recursos tangibles e intangibles.

H1b: La reputación y el prestigio de la empresa es el recurso intangible que presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES.

Igualmente, los estudios reportan la importancia que presentan en el dinamismo empresarial, las capacidades organizativas desarrolladas en las diferentes áreas funcionales de la empresa. Así, Piva y Vivarelli (2002) confirman la relevancia de desarrollar capacidades que se

traduzcan en nuevas prácticas organizativas, tales como el trabajo en equipo, la autonomía de los equipos y los sistemas de recompensa para los empleados. Antonioli, Mazzanti y Pini (2009) se refieren a capacidades que permitan el aplanamiento de la estructura jerárquica, la delegación de responsabilidad, la descentralización de la toma de decisiones y la autonomía en la gestión, las cuales unidas a las innovaciones tecnológicas, contribuyen a mantener la ventaja competitiva de la empresa (Black y Lynch 2001; Janod y Saint–Martin 2004).

En esa misma vía, Child (1972) sugiere que los altos ejecutivos toman decisiones estratégicas con respecto a los objetivos, tecnologías y estructuras que impactan el desempeño de las empresas. Boohene (2009) evidencia que las capacidades desarrolladas en las áreas de finanzas, gestión de recurso humano, tecnología y operaciones tienen un impacto significativo en el rendimiento de las PYMES. Acar y Zehir (2010) por su parte, confirman la importancia de desarrollar capacidades gerenciales, de márketing y de manejo de las relaciones externas para lograr el dinamismo empresarial. 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 de la empresa están asociados con su desempeño. Hornaday y Wheatley (1986), Keasy y Watson (1991) y Storey (1985) recalcan la importancia de las capacidades de la empresa para la gestión financiera como base para obtener el dinamismo. Mateev y Anastasov (2010) evidencian que las PYMES presentan mayor dinamismo cuando tienen grandes flujos de caja. Khan y Rocha (1982) identifican cuatro principales “áreas problemáticas” que dificultan el crecimiento de las PYMES, las cuales están relacionadas con el funcionamiento del márketing, la contabilidad, el control de inventarios y la gestión del flujo de caja. Steiner y Solem (1988) sugieren que las PYMES tienden a ser más dinámicas cuando son bien gestionadas desde el

punto de vista de la supervisión de personal, los procesos de manufactura, el márketing y el conocimiento del producto.

Así mismo, Day (1994), Day y Wensley (1988) y Vorhies y Harker (2000) afirman que el desarrollo de capacidades de márketing es un medio importante para lograr una ventaja competitiva, y que para mantenerla las empresas deben adelantar procesos que les permitan obtener información sobre las oportunidades, desarrollar productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes objetivo, definir el precio de los productos de acuerdo al conocimiento del mercado, comunicar las ventajas de los productos a los clientes potenciales, y distribuirlos eficientemente. Hills, Hultman y Miles (2008) aducen que en un escenario cambiante, las empresas utilizan el márketing como un camino para crear ventajas competitivas, basadas en el desarrollo de capacidades para aprovechar el conocimiento de los clientes, los mercados y las tecnologías y, Parker, Storey y Witteloostuijn (2010) sostienen que una de las estrategias que ayudan a la empresas *gacelas* a mantener su competitividad es que cuentan con un departamento formal de márketing, y que el mayor contribuyente de su dinamismo es el producto que ofrece.

En ese mismo orden de ideas, Biggadike (1979), MacMillan y Day (1987) y Miller y Camp (1985) aseguran que una estrategia de entrada al mercado agresiva, con una clara y amplia visión genera mayores participaciones de mercado, mayor rentabilidad y por ende mayor crecimiento empresarial. Etemad (2004) y Kumcu, Harcar y Kumcu (2004) aducen que las empresas que deseen fortalecer sus estrategias internacionales requieren diferentes recursos, entre ellos un equipo directivo con las características y habilidades necesarias para lograr el posicionamiento de manera efectiva en el entorno internacional, y el desarrollo de unas capacidades organizativas que lo permitan. Carlock y Ward (2001) argumentan que una

estrategia de expansión geográfica como la internacionalización produce resultados satisfactorios en las empresas cuando estas han desarrollado capacidades organizativas, especialmente en la forma de gestionar dicha estrategia. Pla-Barber y Escribá-Esteve (2006) aducen que el proceso de internacionalización requiere de una gestión empresarial activa y comprometida. Knight (2001) sugiere que la orientación empresarial hacia la internacionalización pone el énfasis en asumir el riesgo, en incrementar la innovación y en mantener una actitud más proactiva hacia la expansión internacional.

Igualmente, Delery y Doty (1996), Dyer y Reeves (1995), Huselid (1995), MacDuffie (1995) y Ngo *et al.* (1998) llegan a la conclusión de que ciertas prácticas de la gestión del recurso humano redundan en un alto desempeño empresarial. Delery y Doty (1996) y Wood (1999) reconocen la necesidad de integrar las buenas prácticas de la gestión del recurso humano con la estrategia empresarial. Cunningham y Rowley (2010) en su investigación con PYMES en China muestran la relación entre el desempeño de la empresa y las prácticas de gestión del recurso humano. Cooper *et al.* (1994) hablan de la significación del desarrollo del capital humano en el desempeño organizativo. Gelade y Ivery (2003) confirman la importancia del desarrollo de capacidades organizativas en el área de recurso humano, relacionadas con la conformación de equipos de alto rendimiento, la selección de técnicas rigurosas de selección, la implementación de incentivos que alienten a los trabajadores a encontrar nuevas habilidades, la asignación de salarios competitivos que retengan a los mejores, el desarrollo de sistemas de promoción y estabilidad que sirvan como indicadores del compromiso de la organización frente a sus empleados, y la asignación de mecanismos de participación que promueven la transferencia del conocimiento dentro de la organización.



Con respecto a la importancia del desarrollo de capacidades por parte de las empresas y de los empresarios para la construcción de redes, Ibrahim y Goodwin (1986) aducen que las actividades de redes han sido percibidas como una razón del dinamismo de las PYMES, y en este sentido, Van de Ven *et al.* (1984) confirman que los empresarios de alto desempeño tienden a ser más orientados a mantener un amplio y complejo sistema de redes y de relaciones con personas tanto dentro como fuera de la empresa. Igualmente, Capelleras, Greene, Kantis y Rabetino (2010) sostienen que la habilidad de los empresarios para atraer recursos de redes formales tiene una positiva influencia sobre la velocidad y el crecimiento de las empresas.

Finalmente, Amara, Landry, Halilem y Traore (2010) insisten en que los gerentes de las empresas deben prestar mayor atención al desarrollo de las capacidades en el área de innovación, ya que estas contribuyen a crear ventajas competitivas que son difíciles de replicar por otras empresas. En consecuencia:

H2: Las capacidades organizativas desarrolladas en las diferentes áreas funcionales influyen en el dinamismo de las PYMES.

H2a: Las capacidades organizativas desarrolladas en el área administrativa presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que las capacidades organizativas desarrolladas en el área de recurso humano.

## 2.3 Conceptos Claves de la Teoría Institucional

Con el objeto de considerar los conceptos de la Teoría Institucional como elementos explicativos del dinamismo empresarial, se hace necesario su análisis. A continuación se ofrece una explicación de los siguientes aspectos claves: las instituciones, los costos de transacción, el aprendizaje humano y la evolución institucional.

### 2.3.1 *Las Instituciones*

North (1990) en su planteamiento define dos grandes conceptos: instituciones formales e instituciones informales. Las primeras, incluyen normas políticas, legales y económicas, y los contratos. Las normas políticas y legales 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; las normas económicas definen los derechos de propiedad y los contratos privados. Las instituciones informales están representadas por ideas, creencias, actitudes y valores de las personas, las cuales constituyen la cultura de una determinada sociedad. Se explican tres tipos de limitaciones informales: a) las que son extensiones, interpretaciones y modificaciones de normas formales, b) las normas de conducta sancionadas socialmente y c) las normas de conducta aceptadas internamente.

Entre las instituciones formales e informales existen diferencias de grado. A medida que las sociedades se vuelven más complejas al aumentar su grado de especialización y la división del trabajo, los tabúes y las costumbres o tradiciones que representan las restricciones no escritas, evolucionan hacia otro tipo de normas escritas, representativas de estas comunidades avanzadas

(North, 1990). Se entiende así, cómo las instituciones informales, con el tiempo y el aprendizaje de los individuos, se convierten en instituciones formales.

Es importante mencionar 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 (Demsetz, 1980) y el cambio en los precios relativos de los productos o en los gustos de los individuos (North 1990).

### 2.3.2 *Los Costos de Transacción*

Como se mencionó anteriormente, la Teoría Institucional le da gran importancia a los costos de transacción. Desde la época de Adam Smith los economistas han construido sus modelos basándose en las ganancias del comercio, siendo la especialización y la división del trabajo las bases de la Teoría Económica. Coase (1937) menciona que los mercados eficientes funcionan, siempre que no se consideren los costos de negociación. 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. 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).

### 2.3.3 *El Aprendizaje Humano*

North (1994, 2005) sostiene que el marco analítico para entender la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre debería basarse en una teoría del proceso de aprendizaje humano. Las instituciones permiten a los seres humanos tomar decisiones y reducir la incertidumbre. La información de que se dispone 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. La base inicial de esta estructura es genética, pero se va desarrollando con las diferentes experiencias del individuo, que provienen tanto del medio físico como del socio–cultural y lingüístico. El ser humano construye modelos mentales para explicar y entender 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. 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–histórico, las creencias van pasando de generación en generación.

### 2.3.4 *La Evolución Institucional*

La evolución institucional en una economía es el resultado de la interacción entre las instituciones y las organizaciones. Si las instituciones son las reglas de juego de una sociedad, las organizaciones y sus empresarios son los jugadores (North, 1990, 1994). En la medida en que las organizaciones y los empresarios requieran aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, se presentarán cambios en las instituciones. North (1990) relaciona los siguientes tipos de organizaciones: a) organizaciones políticas (partidos políticos, Cortes Generales, el Senado, los Parlamentos Autonómicos, los Concejos Municipales, etc.), b) organizaciones económicas (empresas, sindicatos, cooperativas, etc.), c) Organizaciones sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas, etc.) y d) organizaciones educativas (colegios, centros de enseñanza, universidades, etc.).

Las limitaciones que imponen las instituciones determinan las posibilidades de nacimiento de las organizaciones, el tipo de organización que se creará y adicionalmente su evolución. Tanto la creación de empresas, como su dinamismo están altamente condicionados por las reglas de juego del comportamiento humano. Las acciones de los empresarios están determinadas en gran medida por incentivos y oportunidades generados por el marco institucional. Así, los empresarios que actúan como unos agentes económicos, se encuentran limitados en sus acciones ante las instituciones formales (derechos de propiedad, legislación mercantil, trámites legales) y ante las instituciones informales (ideas, creencias culturales, género, etc.). Consecuentemente, el impacto de las instituciones, tanto formales como informales, en las empresas, definirá su dinamismo.

North (1990) señala que para la planificación del cambio institucional, se debe tener en cuenta que: a) el agente de cambio, es el empresario, b) las fuentes del cambio, son las oportunidades percibidas por los empresarios (estas oportunidades se generan ante los cambios que se producen en el entorno), c) el proceso de cambio, siempre será incremental; las partes que intervienen en una negociación contratarán de nuevo y d) la vía del cambio, es el camino tomado; las organizaciones tienden a producir cambios que conserven el marco institucional.

El marco analítico propuesto por North (1992) consta de las siguientes cinco proposiciones:

1. La interacción continua entre instituciones y organizaciones en un marco económico de escasez y de competencia es la clave para el cambio institucional.
2. La competencia fuerza a las organizaciones a invertir constantemente en conocimiento para sobrevivir. La percepción de las oportunidades del entorno determinará los tipos de habilidades y conocimientos que los empresarios y sus organizaciones necesitan tener para tomar diferentes opciones que, de manera progresiva, alterarán las instituciones.
3. El marco institucional provee los incentivos que imponen el tipo de habilidades y conocimientos percibidos para tener máximas retribuciones.
4. Las percepciones vienen determinadas por las estructuras mentales de los jugadores.

5. Las economías de escala, las complementarias y las redes externas que surgen de una matriz institucional, son las que determinan el cambio institucional, que es incremental y dependiente de la dirección del cambio.

Así pues, las necesidades de los diferentes actores en el mundo organizativo, tales como nuevos contratos, cambios en las condiciones de los contratos, cambios en los derechos de propiedad, o la configuración de las reglas para nuevos procedimientos o para la actualización de los mismos, exigen que existan cambios en las instituciones, y estos cambios impactarán a las organizaciones.

### 2.3.5 *La Teoría Institucional y el Dinamismo Empresarial*

La Teoría Institucional proporciona un marco conceptual apropiado para la explicación de la influencia de los factores externos en la función empresarial. Todos los sistemas sociales y, por tanto, todas las organizaciones, existen en un entorno institucional que define y limita su realidad social. Dicho entorno genera limitaciones, restricciones e inflexibilidades a las acciones tomadas por los empresarios y, en consecuencia, influye en la evolución de las empresas.

Así, las organizaciones deben responder a las demandas y expectativas del entorno con el propósito de sobrevivir (Meyer y Rowan, 1977). Institucionalistas, tales como DiMaggio y Powell (1983) y Meyer y Scott (1983) proponen que la probabilidad de supervivencia de las empresas es mayor si obtienen legitimidad, soporte social y aprobación de su entorno. Esta legitimidad eleva el estatus de la organización frente a la comunidad y facilita la adquisición de recursos. 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. Urbano (2006) apunta en su investigación que dado que esta teoría presta atención no sólo a las cuestiones económicas sino también a los aspectos políticos y socioculturales que afectan el comportamiento de los individuos, podría ser el marco teórico más apropiado para analizar los factores del entorno en la creación de empresas. Por otra parte, hay un considerable grupo de autores que confirman la relevancia de los factores del entorno como condicionantes de la creación de las empresas desde el enfoque institucional (Aidis, Estrin y Mickiewicz, 2008; Alvarez y Urbano, 2011; Alvarez, Urbano, Coduras y Ruiz-Navarro, 2011; Thornton, Ribeiro-Soriano y Urbano, 2011; Welter y Smallbone, 2011).

Son muchos los factores del entorno que afectan el desempeño de las empresas y determinan su dinamismo. Factores tales como los económicos, los sociales, los políticos, los tecnológicos y los de la industria, deben ser tenidos en cuenta por la alta dirección de las empresas cuando se toman decisiones estratégicas encaminadas a su supervivencia y crecimiento. Estos factores determinan en gran medida la forma como la empresa enfrenta las oportunidades y amenazas del entorno. En este sentido, es importante tener en cuenta su impacto en el dinamismo empresarial, toda vez que existe evidencia de que la industria, las mejoras tecnológicas, el acceso a créditos privados y el apoyo gubernamental, entre otros, condicionan las posibilidades de supervivencia y de crecimiento de las empresas.

En este sentido, estudios previos confirman la importancia que para el dinamismo de las empresas tienen las instituciones formales. Así, Emory y Trist (1965) y Lawrence y Lorsch (1967) establecieron el entorno como una fuente de contingencias críticas para el desempeño organizativo. Keats y Hitt (1988) argumentan que las organizaciones seleccionan e interpretan su entorno, respondiendo a los elementos que están fijos e intentan dar forma a los elementos



restantes para obtener ventaja de ellos. Covin y Slevin (1989), Hofer y Sandberg (1987), Randolph y Dess (1984), Sandberg (1986) y Tsai, Macmillan y Low (1991) confirman que el desempeño de una empresa está influenciado por el entorno dentro del cual emerge. Min *et al.* (2005) aducen que los factores del entorno que afectan el desempeño de las PYMES están relacionados, entre otros, con la infraestructura, la eficiencia y el desarrollo de los mercados, los mercados de tecnología, la información de mercados y el desarrollo legal. Mason y Harrison (1985) concluyen que el entorno local puede tener una importante influencia sobre los prospectos de crecimiento y expansión de las pequeñas empresas. Duncan (1972) y Lawrence y Lorsch (1967) propusieron que la turbulencia y la incertidumbre del entorno impactan el funcionamiento organizativo. Kodithuwakku y Rosa (2002) investigan el comportamiento de los empresarios en entornos turbulentos. Aldrich (1979), Hannan y Freeman (1977) y Pfeffer y Salancik (1978) confirman la dependencia de los recursos y su relación con los procesos de selección natural, y argumentan que el potencial de una empresa para sobrevivir y su desempeño superior son dependientes de la coincidencia entre las variables de diseño organizativo y las demandas del entorno.

En el mismo orden de ideas, Romanelli y Tushman (1986) argumentan que las decisiones estratégicas son limitadas por el medio ambiente externo. Porter (1980) concluye que el aspecto más importante del entorno es la industria en la cual la empresa compite, y sugiere que la estructura de la industria ejerce una fuerte influencia sobre las reglas competitivas de la misma y sobre las estrategias de la empresa. Igualmente, menciona la importancia del número y del tamaño de las empresas, la existencia y el grado de diferenciación de productos y la elasticidad de la demanda, todo ello relacionado con el crecimiento empresarial. Lee y Tsang (2001) confirman la importancia de la industria en el dinamismo empresarial. Hofstede (1994) genera

evidencias en su investigación sobre la importancia que representa para el dinamismo empresarial, la información que los empresarios obtienen de la industria, de los clientes y de los proveedores, y su relación con ellos, en la etapa inicial de la empresa. Brüderl *et al.* (1992) y Sandberg y Hofer (1987) examinan instituciones relacionadas con la industria, como el mercado, la competencia, la concentración y la estacionalidad. Kunkel y Hofer (1993), McDougall *et al.* (1992), Stearns, Carter, Reynolds y Williams (1995) y Tsai *et al.* (1991) generan evidencias empíricas sobre la influencia que presenta en el dinamismo empresarial la estructura de la industria y su interacción con la estrategia empresarial. Roure y Keeley (1990) y Stuart y Abetti (1990) estudian las condiciones del tipo de industria y del mercado tales como, dinamismo, ciclo de vida del producto, barreras de entrada, diferenciación técnica, competencia, concentración de los compradores y participación en el mercado. Hitchens y O'farrell (1987) y Sweeney (1987) evidencian que las características de la región en la cual las pequeñas empresas están localizadas tienen un significativo impacto en su relativo desempeño. Chrisman, Bauerschmidt y Hofer (1998) y Roure y Keely (1990) afirman que las características del mercado donde opera la empresa afectan sus perspectivas de crecimiento. Birley y Westhead (1990) sugieren que las condiciones del mercado más relevantes para el dinamismo empresarial son aquellas relacionadas con el tamaño de los competidores y de los clientes. Porter (1980) aduce que el tamaño de los competidores impacta negativamente en las perspectivas de crecimiento de las empresas, ya que cuanto más grande es dicho tamaño mayor es la presión competitiva.

Hay, además, otros autores que muestran una evidencia contraria y afirman que las empresas que se enfrentan a competidores más grandes presentan un nivel de crecimiento más alto (Birley y Westhead, 1990). Smallbone, Leigh y North (1995) reconocen como otro factor importante para el crecimiento empresarial, la internacionalización de las empresas. Thornhill

(2006) encuentra en su estudio que el contexto de la industria modera la interacción del conocimiento y la innovación en el desempeño empresarial. Ibrahim y Goodwin (1986) y Peterson *et al.* (1983) evidencian resultados de la influencia en el desempeño empresarial de variables tales como altas tasas de interés, recesión, inflación, regulaciones gubernamentales, impuestos estatales y carencia de asistencia por parte del Gobierno. Keasy y Watson (1991) estudian la relación entre la empresa y el crecimiento económico nacional. Chaganti y Chaganti (1983) analizan las características del mercado y la ubicación de la planta para identificar las estrategias desarrolladas por las empresas exitosas y las no exitosas. Alam, Jani, Senik y Domil (2011) confirman que entre los factores analizados en su estudio el que presenta mayor impacto en el dinamismo de las PYMES son las barreras para acceder a la financiación; estas barreras están relacionadas con comisiones bancarias, burocracia de los bancos, demora en la aprobación de los créditos, exigencia de costosos planes de negocio, y negación de la financiación. En consecuencia:

H3: Las instituciones formales influyen en el dinamismo de las PYMES.

H3a: El sector económico al que pertenece la PYME presenta mayor influencia en su dinamismo que las políticas económicas y sociales.

H3b: Las cargas fiscales son las políticas económicas que presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES.

Igualmente, se encuentra soporte empírico sobre la importancia de las instituciones informales. Aoyama (2009) demuestra en su estudio que las conductas de los empresarios están influenciadas por las normas regionales y por la cultura, y confirma las teorías predominantes sobre la importancia de la influencia del entorno en el proceso empresarial, mostrando que la mentalidad y los códigos de conducta entre los empresarios son moldeados por la cultura y su contexto. Así, Carmeli y Tishler (2004) confirman que la reputación organizativa percibida, es crítica para que la organización alcance sus objetivos y logre un desempeño superior. Cabral (2000) y Wernerfelt (1988) estudian la importancia de la reputación de las empresas frente a su entorno, teniendo en cuenta la información incompleta que tiene la comunidad sobre las características de las mismas y la creencia que esta tiene sobre dichas características. Putnam (1993) evidencia la importancia de la cultura regional en el dinamismo de las empresas, y Hofstede (1994) confirma la importancia de la cultura organizativa en el desempeño de estas.

También se ha confirmado que los valores culturales de una comunidad influyen en la decisión de los empresarios para crear sus empresas y para implementar la estrategia, por tanto, la cultura tiene gran relevancia en el comportamiento económico y empresarial (Shane, 1993). Nelson (2008) señala que el proceso empresarial requiere del estímulo de los entes sociales y económicos y reconoce la importancia de las normas sociales informales en el mismo.

Así mismo, Aldrich y Zimmer (1986), Brüderl y Preisendörfer (1998) y Larson (1991) afirman que la participación de las empresas en redes empresariales es una práctica que facilita las actividades de los empresarios, aumenta la probabilidad de supervivencia y favorece el crecimiento empresarial. Así, las PYMES que carecen de las capacidades internas para cubrir todas las operaciones de manera eficiente, recurren a otras empresas de la red para compensar su desventaja en recursos y operaciones. A pesar de su importancia, este proceso no es fácil para las

PYMES debido a factores culturales como la confianza y el oportunismo. En este sentido, la literatura previa confirma que la confianza, como factor cultural, conduce a un mayor intercambio de conocimientos (Adler y Kwon, 2002; Inkpen y Tsang, 2005). Igualmente, en las redes de empresarios existe un compromiso informal con el aprendizaje, lo cual está ligado al concepto de confianza. Estos esfuerzos de compromiso informal son considerados como un signo de buena voluntad y permiten afianzar las relaciones (Wasti y Wasti, 2008).

En esta misma dirección, Aldrich, Rosen y Woodward (1987), Capelleras *et al.* (2010) y Ostgaard y Birley (1996) encuentran una relación positiva entre las redes y el dinamismo de las nuevas empresas. Zhao y Aram (1995) estudian nuevas empresas intensivas en tecnología, y obtienen como resultado que las empresas de mayor crecimiento presentan una mayor intensidad en su vinculación a redes. Tsang (1998) y Yeung y Tung (1996) afirman que las redes son especialmente importantes para el dinamismo de las empresas porque las conexiones que maneja un empresario son consideradas a menudo por la comunidad como un factor clave de éxito de la empresa. Kantis (2004b) afirma que el apoyo recibido por parte de las redes empresariales facilita tanto la rápida gestación de la nueva empresa como su posterior crecimiento. Igualmente, se encuentra que los empresarios requieren de contactos y redes para desarrollar su idea empresarial (Shane, 2000) y para obtener los recursos para iniciar la nueva empresa (Shane y Cable, 2002). Así, dentro del contexto social cobran importancia tanto las redes empresariales como las personales, pues ofrecen a los empresarios oportunidades, especialmente en lo que se refiere a la consecución del capital humano y financiero (Burt, 1992). Casson y Della Giusta (2007) y Cope, Jack y Rose (2007) aducen que el proceso de redes empresariales genera vínculos sociales y relacionales que permiten canalizar la información entre los empresarios. En consecuencia:

H4: Las instituciones informales influyen en el dinamismo de las PYMES.

H4a: La aceptación y el apoyo de la comunidad es una de las instituciones informales que presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES.

H4b: La cultura organizativa presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que la cultura regional.

Como se menciona en el marco conceptual se han realizado diversas investigaciones sobre los diferentes factores que influyen en el dinamismo empresarial, y sus resultados permiten inferir que tanto los factores internos como los externos tienen impacto en el mismo. Sin embargo, algunas de las investigaciones que analizan a la vez tales factores, muestran que presentan mayor importancia los internos. En este sentido, Hansen y Wernerfelt (1989) analizan el desempeño empresarial desde factores económicos y organizativos, y aunque confirman su importancia, resaltan que los factores organizativos explican cerca de dos veces más el desempeño de las empresas estudiadas. Smith, Baum y Locke (2001) analizan el impacto en el desempeño de factores tales como características, competencias y motivaciones generales y específicas del empresario, estrategia y entorno, encontrando que la explicación del dinamismo empresarial está dado en forma directa por las características, competencias y motivaciones específicas del empresario y por la estrategia implementada, mientras que no se evidencia el impacto directo del entorno. Ibrahim y Goodwin (1986) estudian el impacto en el desempeño empresarial de los valores y las habilidades gerenciales e interpersonales del empresario y las características del entorno, identificando que las variables relacionadas con el comportamiento y

las habilidades del empresario son las de mayor impacto en el dinamismo. Adicionalmente, es importante mencionar que dada la escasez de recursos que padecen las PYMES, los empresarios dan gran valor a estos pues para ellos su consecución significa sacrificio y esfuerzo. En cambio, otorgan poco valor a las instituciones, especialmente a las formales, pues consideran que las políticas económicas y sociales emanadas por el Estado en vez de apoyarlos en su labor empresarial, los perjudica, ya que se traducen en cargas impositivas que disminuyen su competitividad y en trabas administrativas que dificultan su operación. Por tanto, es de esperarse que para estos sean mucho más valiosos los factores internos que los externos.

Además, en el conjunto de recursos y capacidades que poseen las empresas, parece lógico que para los empresarios tengan mayor valor las capacidades organizativas que los mismos recursos tangibles e intangibles, pues estas capacidades son desarrolladas a partir de su conocimiento, sus características y sus habilidades, ya que son ellos quienes detectan las oportunidades, crean la empresa y la administran, imprimiéndole su propia personalidad. Así, estas capacidades son el conjunto de las rutinas que se realizan en cada una de las áreas funcionales de la empresa y que permiten la diferenciación de la misma, respeto de sus procesos y procedimientos, y que por ende, le imprimen un sello especial. Investigadores como Piva y Vivarelli (2002); Antonioli *et al.* (2009); Child (1972); Boohene (2009) y Acar y Zehir (2010), entre otros, confirman la importancia de las capacidades organizativas para el dinamismo empresarial.

Igualmente, la literatura muestra que tanto las instituciones formales como las informales tienen impacto en el dinamismo empresarial. Sin embargo, en previas investigaciones los autores hallan que los empresarios otorgan mayor importancia a las instituciones informales por considerarlas de mayor impacto. Posiblemente, esta percepción se presente porque los

empresarios PYMES son poco conocedores de su entorno y porque dada la poca legitimidad que soportan sus empresas, dan mucha importancia a las relaciones que tienen con la comunidad, representada para ellos, principalmente, por sus clientes y proveedores. Así, Franco-Ángel y Urbano (2010) encuentran que para los empresarios es más importante la influencia de la comunidad, entendida como clientes y proveedores, que la influencia de factores externos tales como la política económica y social y la legislación sobre desarrollo empresarial. Igualmente, Álvarez *et al.* (2011) identifican en su estudio que instituciones informales como la cultura y las normas sociales presentan mayor significancia que las instituciones formales. En consecuencia:

H5: Los factores internos (recursos y capacidades) presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los factores externos (instituciones formales e informales).

H6: Las capacidades organizativas presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los recursos tangibles e intangibles.

H7: Las instituciones informales presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que las instituciones formales.

## 2.4 La Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Institucional en el Análisis del Dinamismo Empresarial

Como se ve, el dinamismo empresarial es un fenómeno que está relacionado de manera directa con factores tanto internos como externos. Ninguna de las teorías bajo las cuales se estudia este



fenómeno empresarial, permite analizar todos los factores identificados como determinantes del mismo. Igualmente, ninguno de los estudios hasta la fecha analiza todos los factores en forma conjunta. Debido a que este estudio pretende analizar conjuntamente los factores internos y externos que impactan en el dinamismo de las PYMES, se hace necesario utilizar estas dos importantes teorías, las cuales dadas sus implicaciones teóricas, son perfectamente complementarias para el estudio del tema en cuestión.

La Teoría de Recursos y Capacidades se enfoca en las características de los recursos y los factores estratégicos del mercado para explicar la heterogeneidad de las empresas y la ventaja competitiva. Las decisiones de las empresas sobre cómo seleccionar y acumular los recursos son caracterizadas como económicamente racionales, dentro de las restricciones de la información limitada, los prejuicios cognitivos y la ambigüedad causal (Amit y Schoemaker, 1993; Ginsberg, 1994; Lippman y Rumelt, 1982; Peteraf, 1993; Reed y DeFillippi, 1990). De acuerdo a esta teoría, la capacidad de las empresas para sostener una ventaja competitiva está cimentada en la identificación racional y el uso de recursos que son valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991).

Por consiguiente, dada la heterogeneidad de los recursos, algunas empresas cuentan con más recursos estratégicos que otras. Teniendo en cuenta el valor económico que generan los recursos estratégicos, la empresa que los tiene puede desarrollar ventajas competitivas, y como tales recursos no pueden ser fácilmente replicados, la ventaja basada en ellos puede ser sostenida a través del tiempo. Así, las organizaciones con recursos estratégicos pueden tener una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores que carecen de tales recursos.

Sin embargo, esta heterogeneidad de la empresa, la cual permite su dinamismo, no sólo está condicionada por las propiedades de los recursos, sino también, por el contexto social dentro del cual las decisiones para la selección de recursos son integradas.

En este sentido, la Teoría Institucional permite analizar las influencias y las presiones sociales en la configuración de las acciones de las empresas. Desde esta perspectiva, las acciones de selección de recursos y capacidades y de mantenimiento de la ventaja competitiva sostenible, son profundamente influenciadas por el contexto institucional. Este contexto, se refiere a las reglas, normas, y creencias alrededor de la actividad económica, las cuales definen el comportamiento económico socialmente aceptable.

Por lo tanto, desde una perspectiva institucional las empresas operan dentro de un marco social de normas, valores y asunciones que constituyen un comportamiento económico apropiado o aceptable. Las elecciones son restringidas no sólo por las fuerzas de la industria, la información y la tecnología, sino también, por límites construidos socialmente como normas, hábitos y costumbres. El punto de vista institucional sugiere que los motivos del comportamiento humano van más allá de la optimización económica. Baum y Oliver (1991), Carroll y Hannan (1989), DiMaggio y Powell (1983) y Oliver (1991) asumen que la conformidad con las expectativas sociales contribuye a la supervivencia y al dinamismo organizativo. Los teóricos institucionalistas están especialmente interesados en entender cómo la estructura y los procesos organizativos llegan a ser institucionalizados a través del tiempo (Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987; Zucker, 1987). Las actividades institucionalizadas son esas acciones que tienden a permanecer, que son socialmente aceptadas y resistentes al cambio (Oliver, 1992). Esta perspectiva argumenta que las presiones que emergen de los gobiernos, de las alianzas de la industria, y las expectativas sociales definen la conducta socialmente aceptable de la empresa.

También se refiere a que entes externos a la empresa, tales como reguladores, ciudadanos y grupos de interés públicos, pueden presionar para que esta renuncie a ciertos recursos con potencial económico, si son considerados socialmente inaceptables. De esta forma, se generan los mecanismos institucionales los cuales existen cuando los recursos y capacidades que soportan una ventaja competitiva son rechazados socialmente porque no concuerdan con los intereses políticos o normas culturales prevalecientes. Bajo estas condiciones, los recursos fracasarán para ser adquiridos e implementados y la movilidad de los mismos será más baja, no porque los recursos en cuestión carezcan de valor o sean difíciles para adquirir o replicar, sino porque los recursos son inconsistentes con el contexto político, cultural o histórico de la empresa.

Al utilizar las dos teorías para explicar el dinamismo empresarial, se incorpora el contexto social al modelo de heterogeneidad de la empresa, lo que resulta relevante para la identificación y el análisis de los factores tanto internos como externos que la impactan. En términos generales, podría decirse que la Teoría de Recursos y Capacidades considera que los individuos y las empresas actúan en función de la optimización de las opciones económicas disponibles, es decir, los recursos, mientras que la Teoría Institucional asume que el comportamiento viene motivado por las presiones sociales externas o del entorno. De acuerdo a la Teoría Institucional, las empresas hacen normalmente elecciones racionales que son moldeadas por el contexto social de las mismas, y sugiere que las presiones sociales externas intervienen en la toma de decisiones en las organizaciones. Complementariamente, la Teoría de Recursos y Capacidades asegura que las imperfecciones del mercado incrementan la variación en los recursos y en las estrategias de las empresas, y aduce, que estas hacen elecciones económicamente racionales moldeadas por el contexto en el que se desempeñan.

Partiendo del marco teórico seleccionado y con el propósito de estudiar en conjunto los factores internos y externos que determinan el dinamismo de las PYMES en Colombia, se propone el siguiente modelo conceptual:

$$\boxed{\text{Dinamismo de las PYMES} = f(\text{FI, FE})}$$

Así pues, el dinamismo de las PYMES está en función de factores internos y de factores externos.

Los factores internos son recursos y capacidades estratégicos tales como: recursos tangibles (RT), recursos intangibles (RI), recurso humano (RH) y capacidades organizativas (CO), y los factores externos son las instituciones: instituciones formales (IF) e instituciones informales (II).

De acuerdo con lo anterior, el modelo se transforma en:

$$\boxed{\text{Dinamismo de las PYMES} = f(\text{RT, RI, RH, CO, IF, II})}$$

Concretamente, los factores internos considerados son los recursos y capacidades estratégicos tales como: Recursos tangibles (RT) – activos físicos y financieros–, Recursos intangibles (RI)– reputación y prestigio de la empresa, tecnologías y propiedad intelectual–, Recurso humano (RH)– empresario y su equipo fundador y el equipo de trabajo, Capacidades organizativas (CO)– rutinas organizativas desarrolladas en cada área funcional–, y los factores externos considerados son las instituciones: Instituciones formales (IF)– política económica y

social, medidas y entidades de apoyo, legislación sobre desarrollo empresarial y características del sector económico, Instituciones informales (II)– cultura–.

El modelo es operacionalizado identificando en las empresas los recursos y capacidades estratégicos, y en su entorno las instituciones formales e informales. Se propone entonces que el dinamismo empresarial está en función de la utilización que los empresarios hacen de sus recursos y capacidades, y de la forma en la que asumen y aprovechan el marco institucional, al conjugarlo con las estrategias funcionales que implementen en sus empresas (figura 1).

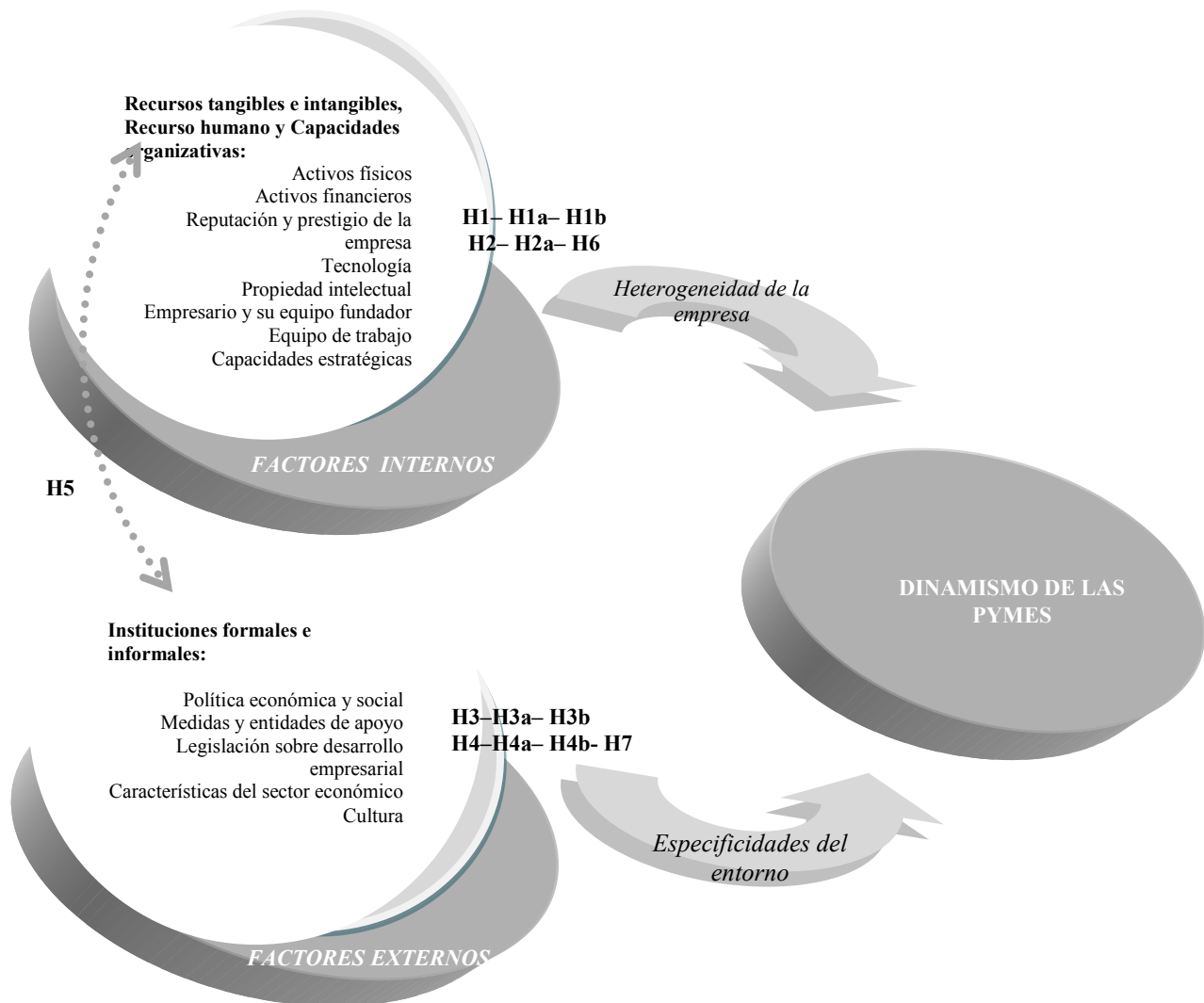


Figura 1. Modelo conceptual

Elaboración propia.

### 3 METODOLOGÍA

En el presente estudio, se realiza una investigación cuantitativa que permite contrastar las hipótesis planteadas en el modelo conceptual propuesto, para luego proceder con un análisis cualitativo con el propósito de profundizar sobre los factores que impactan el dinamismo tanto en las PYMES dinámicas como no dinámicas. Se considera de gran importancia utilizar los dos tipos de investigación, pues mientras la primera logra la obtención de resultados en forma general, la segunda permite analizar las particularidades, conociendo de primera mano la información, a través de las entrevistas en profundidad, de la observación y del estudio de las diversas fuentes provenientes de las empresas.

#### 3.1 Métodos de Análisis Utilizados

Como se ha mencionado, este estudio se realiza en dos fases y en cada una de ellas se utiliza una metodología apropiada a la misma; la primera fase, está constituida por un estudio cuantitativo a partir de una muestra representativa de empresas ubicadas en dos de las regiones colombianas más representativas a nivel empresarial: la región de Cundinamarca y la región del Valle del Cauca, teniendo en cuenta, tanto las áreas metropolitanas como las locales. Cabe señalar, que en Colombia las municipalidades de mayor tamaño e importancia, y que por tanto, se desempeñan como capitales, se consideran áreas metropolitanas, mientras que las otras más pequeñas pero no menos importantes, se consideran áreas locales. La segunda fase, está compuesta por un estudio cualitativo centrado en el análisis de ocho casos de empresas ubicadas

en las mismas dos regiones colombianas, seleccionando en ellas, las áreas metropolitanas, para realizar así, cuatro casos en la ciudad de Cali,<sup>18</sup> y otros cuatro en la ciudad de Bogotá.

### 3.2 Análisis Cuantitativo: Selección de Datos y Definición de la Muestra

La investigación de tipo cuantitativo, se realiza a partir de una muestra de empresas de las ciudades de Bogotá, Soacha, Chía y Girardot, ubicadas en la región de Cundinamarca, y de Cali, Tuluá, Palmira, Buga y Buenaventura, ubicadas en la región del Valle del Cauca. Esta muestra de empresas es seleccionada de la base de datos NIT (Número de Identificación Tributario), elaborada por la empresa Dirnafax ubicada en la ciudad de Bogotá. La información contenida en esta base de datos es generada por las diferentes Cámaras de Comercio que operan en las regiones a estudiar. La base de datos se encuentra actualizada a marzo de 2009. El estudio de estas dos regiones permite encontrar diferencias, especialmente, en aspectos institucionales<sup>19</sup>.

Para determinar la base muestral en este estudio es necesario tener en cuenta que Colombia es un país que se encuentra constituido por 32 departamentos los cuales están subdivididos en 1070 municipalidades, entre ellas, algunas metropolitanas y otras locales. En esta investigación se estudian las empresas ubicadas en las áreas metropolitanas y locales que

---

<sup>18</sup> Cabe señalar que el trabajo de investigación presentado en octubre de 2007 como tesina, en el Departamento de Economía de la Empresa (UAB), corresponde al estudio de casos de cuatro empresas del sector salud, realizado en la ciudad de Cali. Una versión reducida de este trabajo se presentó en el XVIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial– Ímpetu Empresarial: Oportunidad para las Mayorías, realizado en Lima– Perú, en noviembre de 2007, y se publicó un artículo titulado “El éxito de las PYMES en Colombia: un estudio de casos en el sector salud”, en la Revista Estudios Gerenciales Vol. 26, No. 114 pag. 77–97, año 2010. Este trabajo apoya la actual investigación.

<sup>19</sup> Cabe comentar, que inicialmente, el objetivo era estudiar las tres regiones más representativas empresarialmente en Colombia, es decir, los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca. Desafortunadamente, se trató durante más de 1 año de obtener respuesta por parte de los empresarios antioqueños para el diligenciamiento de las encuestas, utilizando diferentes medios, pero el esfuerzo fue inútil.



mayor concentración empresarial presentan en las regiones del país seleccionadas<sup>20</sup>. De acuerdo al último Censo realizado en Colombia<sup>21</sup>, el tejido empresarial colombiano está compuesto por 1.590.982 empresas, de las cuales aparecen sin información 38.122 y desocupadas 24.840. Por tanto, el número total considerado de empresas colombianas para este estudio es de 1.528.020. De este número total de empresas, únicamente aparecen registradas en las Cámaras de Comercio un total de 1.200.000, debido a la irregularidad que existe en cuanto a la legalización de las actividades empresariales en Colombia.

Las regiones colombianas seleccionadas para este estudio corresponden a los departamentos de Cundinamarca y del Valle del Cauca, como se comentó anteriormente, los cuales concentran el 29.1% y el 9.6% respectivamente, de empresas del país, estos porcentajes en total corresponden al 38.7% de la población empresarial colombiana. La Tabla 1, muestra las áreas metropolitanas y locales seleccionadas para el estudio, las cuales tienen la mayor representatividad en número de empresas en estos departamentos, 84.7% para Cundinamarca y 69.1% para el Valle del Cauca.

---

<sup>20</sup> Datos generados por el DANE. Para consultar: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<sup>21</sup> Censo 2005– DANE: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).

Tabla 1 Áreas metropolitanas y locales seleccionadas

Departamento	Áreas metropolitanas	*%	Áreas locales	*%
Cundinamarca	Bogotá	78,2	Soacha	4,0
			Chía	1,2
			Girardot	1,3
Valle del Cauca	Cali	42,6	Tuluá	8,6
			Palmira	7,6
			Buga	5,2
			Buenaventura	5,1

Elaboración propia. Fuente: DANE (2005)

*\*Los porcentajes corresponden a la población de cada área con respecto al departamento.*

Como se ha dicho en la introducción de este trabajo, en Colombia, el 99.9% de las empresas son consideradas PYMES, siendo el 96.1% empresas micro y el 3.8% empresas pequeñas y medianas, y el 0.1% empresas grandes. Por lo tanto, teniendo en cuenta que el objeto de estudio en esta investigación, son las PYMES que emplean entre 11 y 200 personas, el número de estas empresas en Colombia asciende a 58.065. De estas empresas 22.493 se encuentran distribuidas en las dos regiones seleccionadas. Dado que se estudian en dichas regiones, únicamente, las áreas metropolitanas y locales con mayor número de empresas, la población de estudio se constituye en 18.181 empresas. La Tabla 2, hace claridad respecto de las empresas que conforman la base muestral para el estudio.

Al revisar el número de estas empresas registradas en las diferentes Cámaras de Comercio colombianas, según la base de datos, aparecen en total 19.452, por tanto el tamaño de la población se toma de este dato, por considerarlo más real.

Tabla 2 Empresas que constituyen la base muestral del estudio

<b>Empresas en Colombia</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
Total empresas en Colombia según DANE	1,590,982	
Menos		
Empresas sin información	38,122	
Empresas desocupadas	24,840	
<b>Total empresas colombianas para el estudio</b>	<b>1,528,020</b>	
Empresas Cundinamarca	445.240	29.1%
Empresas Valle del Cauca	146.690	9.6%
Total *PYMES Colombia	58.065	3.8%
*PYMES Cundinamarca	16,919	3.8%
*PYMES Valle del Cauca	5.574	3.8%
*PYMES áreas seleccionadas Cundinamarca	14,330	84.7%
*PYMES áreas seleccionadas Valle del Cauca	3,851	69.1%
*PYMES encontradas en la base de datos en estas regiones	19.452	

Elaboración propia. Fuente: DANE (2005)

*\*Empresas objeto de estudio en esta investigación, las cuales poseen entre 11 y 200 empleados.*

Para la selección de la muestra se utiliza un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional, en el cual el tamaño de la muestra está definido por:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)(\sigma_{\hat{p}})^2 + pq}$$

$\varepsilon$ : margen de error deseado del 5%, el cual indica la diferencia entre el valor proporcional estimado en la muestra y el valor proporcional poblacional.

$$\sigma_{\hat{p}} = \frac{\varepsilon}{Z_{\alpha/2}}$$

Z: valor crítico en la normal estándar a un nivel de confianza del 95%

Dentro de cada estrato se realiza un muestreo aleatorio sistemático, definiendo como Semilla K, donde:

$K = \text{Tamaño del estrato} / \text{tamaño de la muestra en ese estrato}$ . Para la muestra de 1.921 el K fue de 16.

De acuerdo a los cálculos el tamaño de muestra corresponde a 384 empresas.

En la Tabla 3, se relaciona el muestreo aleatorio realizado:

Tabla 3 Muestreo aleatorio

Ciudad	# PYMES (Según el DANE)	# PYMES (Según base de datos)	% Con respecto al total de empresas	Muestra esperada (N)	Muestra obtenida (N)	Encuestas enviadas por correo
Bogotá	13,349	15,000	77.1%	296	284	1,481
Soacha	548	106	0.5%	2	2	10
Chía	216	155	0.8%	3	9	15
Girardot	217	78	0.4%	2	2	8
Cali	2,528	3,500	18.0%	69	81	346
Tuluá	433	135	0.7%	3	6	13
Palmira	375	126	0.7%	2	4	12
Buga	264	176	0.9%	3	2	17
Buenaventura	251	176	0.9%	3	3	17
Total	18.181	19,452	100%	384	393	1,921

Elaboración propia.

Por su parte, se diseña una encuesta estructurada (Anexo 1) que se envía por correo postal y electrónico a las empresas seleccionadas. Las variables son medidas a través de escalas de Likert de 5 puntos.

Dado el bajo nivel de respuesta de las empresas colombianas, se envían 1.921 encuestas por correo físico (cinco veces el número de encuestas requerido), recibiendo sólo 42 de ellas, es decir un 2.2%; estas mismas encuestas se envían por internet y se reciben 15, lo que corresponde sólo a un 0.8%. Posteriormente, dados estos resultados, se contratan investigadores en las dos regiones para realizar las encuestas personalmente, una vez se capacitan. De esta forma se logra completar la muestra.

En total se obtienen 452 encuestas, pero se desechan 25 debido a que corresponden a empresas que estaban recién creadas (menos de un año); muchas de las 427 encuestas restantes no tienen los datos de las ventas, pues los empresarios son muy reacios a proporcionarlos, además de encontrarse incompletas, pues no se han respondido todas las preguntas. Por lo tanto, es necesario comunicarse de nuevo telefónicamente con las empresas para completar la información. Finalmente, se obtienen 393, con la información completa.

Una vez obtenida la información por parte de las empresas, se realiza un análisis de regresión logística<sup>22</sup>, con el fin de conocer la relación entre la variable dependiente “dinamismo de la empresa”, la cual es dicotómica y las otras variables consideradas como explicativas en este estudio, que actúan como independientes, las cuales son cualitativas o cuantitativas.

La variable dependiente ha sido definida como categórica, a partir de la literatura en la cual claramente se confirman los factores que impactan en el dinamismo de las empresas, tal

---

<sup>22</sup> La regresión logística es un modelo de regresión para variables dependientes o de respuesta binomialmente distribuidas. Es útil para modelar la probabilidad un evento que ocurre como función de otros factores. Es un modelo lineal generalizado que usa como función de enlace la función logit. Es semejante a la regresión múltiple; la diferencia principal es que, en la logística la variable dependiente suele ser binaria (es decir, toma sólo dos valores posibles), en tanto que en la múltiple, esa variable dependiente es continua. El modelo de regresión logística se ajusta a través del uso de los métodos de máxima verosimilitud, en tanto que los modelos de regresión múltiple suelen ajustarse a través de mínimos cuadrados.

como se ha mostrado hasta el momento, por tanto este trabajo estudia las empresas dinámicas y no dinámicas, según la presencia de los factores mencionados.

La regresión logística es una técnica estadística utilizada en artículos sobre esta temática publicados en revistas de alto impacto tales como los de Bercovitz y Mitchell (2007), Fortune y Mitchell (2011), Gartner y Liao (2011), Littunen (2000), Litunen y Tohmo (2003), y Saemundsson y Dahlstrand (2005), entre otros.

El modelo básico de la regresión logística se describe a continuación:

$$(Y=1) = 1 / (\exp (\beta_0 + \beta_i (X_i) + Y_i (\varphi_i)))$$

Donde:

Y = variable dependiente

X<sub>i</sub> = variable independiente

φ<sub>i</sub> = variable de control

β<sub>i</sub> = coeficientes de las variables independientes y de la constante

Y<sub>i</sub> = coeficientes de las variables de control

Cabe anotar que este modelo se define con base en cada uno de los factores tenidos en cuenta en el marco teórico que apoya el presente estudio. El Anexo 2 presenta los modelos con las variables específicas.

### 3.3 Análisis Cualitativo: Características del Estudio de Casos

Para la investigación exploratoria de tipo cualitativo se utiliza la metodología del estudio de casos, dada su idoneidad para responder preguntas poco desarrolladas en la literatura sobre el cómo y el por qué del dinamismo empresarial en Colombia.

Respecto a las metodologías cualitativas, Eisenhardt (1989) y Yin (1989, 2003) 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. Para Yin (1989, 2003) el estudio de casos es una forma de investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, respondiendo específicamente a las preguntas ¿cómo? y ¿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.

Por su parte, Eisenhardt (1989) destaca la aplicabilidad del estudio de casos en situaciones donde se conoce poco sobre un fenómeno dado, en los estadios iniciales de la investigación sobre 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.

Yin (1989) establece cuatro tipos básicos de estudios de casos, teniendo en cuenta el número de casos a estudiar y los diferentes niveles de análisis: a) caso único con una unidad de análisis, b) casos múltiples con una unidad de análisis, c) caso único con múltiples unidades de análisis y d) casos múltiples con múltiples unidades de análisis.

Así, dentro de esta tipología, se selecciona el estudio de casos múltiples con una unidad de análisis, ya que el estudio de más de un caso contribuye a la confiabilidad y validez de la investigación, y aumenta la base de evidencia de las explicaciones generadas.

Por otra parte, para que esta metodología tenga la calidad necesaria, es indispensable asegurarse de que cumple con los criterios de validez de constructo, interna, externa y de fiabilidad. En los próximos párrafos se especifica cómo en este trabajo se respetan cada uno de ellos.

En primer lugar, para cumplir con la validez de constructo se utilizan múltiples fuentes de evidencia. En concreto, en cada organización se entrevistan 2 personas, y se hace uso de la observación para el estudio de sus principales áreas. Por otra parte, dicha información se complementa con fuentes secundarias derivadas de documentación obtenida en cada empresa. Con todo, se establece una cadena de evidencias, y se aplica el concepto de triangulación con el propósito de buscar convergencia entre las distintas fuentes de información.

Para obtener la validez interna, se parte de la amplia revisión de literatura y del modelo conceptual generado a partir de la misma, y se utiliza el método *pattern matching* (concordancia con el modelo), según la recomendación de Yin (2009, p. 136) asegurando así que las variables estudiadas sean correctas, que se consideren todas las explicaciones y que la evidencia sea convergente con los resultados del estudio.

En cuanto a lo obtención de la validez externa, la cual hace referencia a la posibilidad de generalizar los resultados, se hace uso de la replicación lógica, realizando ocho estudios de casos con el propósito de predecir resultados similares (replicación literal), o encontrar resultados contradictorios entre ellos (replicación teórica).



Finalmente, para obtener las medidas de fiabilidad se utiliza el mismo protocolo de investigación para cada una de las empresas estudiadas, el cual se muestra en el Anexo 3, y se elaboran una base de datos de las transcripciones de las entrevistas (Anexo 4) y fichas técnicas de cada caso según las anotaciones realizadas por los investigadores en el trabajo de campo (Anexo 5).

Por otra parte, es importante mencionar que en esta investigación, tal como sugiere Yin (2003 y 2009), se lleva a cabo un estudio piloto antes de iniciar la obtención definitiva de datos. Dicho estudio se realiza en la empresa denominada A y con este se logra validar el protocolo diseñado para las entrevistas en profundidad. Los cambios que se hacen al protocolo original son muy pocos, por lo tanto, se decide dejar este caso como uno de los ocho que conforman la muestra.

Para la obtención de la información se realizan entrevistas en profundidad con cada uno de los empresarios fundadores y con la segunda persona en la línea de jerarquía. Además, y como se ha mencionado anteriormente, se examinan documentos internos de la empresa, tales como planes estratégicos, planes de exportación y estados financieros, entre otros, y se realiza observación directa en cada unas de las áreas funcionales durante el proceso de las entrevistas.

Para el análisis de los resultados, se realiza la transcripción de todas las entrevistas y cada pregunta se tabula y categoriza mediante el software Atlas.ti<sup>23</sup>, el cual permite el análisis cualitativo y la interpretación de grandes cuerpos de datos textuales, de gráficos y de video, facilitando su análisis visual. Esta herramienta permite organizar y reagrupar la información según códigos definidos previamente, de acuerdo a las variables independientes del estudio, relacionadas en la Tabla 4, presentada más adelante.

---

<sup>23</sup> Software para análisis cualitativo de datos: [www.atlasti.com](http://www.atlasti.com)

Los audios de las entrevistas se transcriben y estos textos digitales son analizados con la asistencia del software mencionado. Después de que las categorías de análisis son creadas en el software, se codifican los párrafos alusivos a cada categoría de análisis, obteniendo relaciones múltiples en la información de las oraciones y en el cruce con las categorías, consistentes con el marco teórico.

Una vez obtenida, codificada y tabulada la información, se selecciona la modalidad *pattern matching* como estrategia para el análisis del estudio de casos, la cual parte de la comparación de un patrón empírico con otro establecido.

### 3.4 Definición de Variables y Medición

Tal como se dice en el modelo conceptual, la variable dependiente es “el dinamismo empresarial”, la cual se mide de acuerdo a los parámetros comentados en la introducción de este trabajo. Así pues, las empresas dinámicas son aquellas que además de sobrevivir, logran crecer y ser competitivas en el mercado. Específicamente, son las empresas que cumplen con tener un crecimiento anual promedio en ventas del 20% en los últimos 5 años. Es considerada como una variable categórica y se representa de la siguiente forma:

$Y = (1 = \text{empresa dinámica}, 0 = \text{empresa no dinámica})$

Por su parte, las variables independientes son definidas en función de los recursos y capacidades estratégicos así como de las instituciones formales e informales. Dichas variables se

miden a través de escalas de Likert (de 5 puntos), de acuerdo a la importancia que tienen para el dinamismo de la empresa, según la percepción de los empresarios.

Para identificar los recursos y capacidades estratégicos que determinan el dinamismo de las empresas, se identifican en ellas las áreas, y en cada de las áreas las funciones que se llevan a cabo, las actividades implícitas en cada función y los recursos y las capacidades utilizados en cada actividad. Una vez definidos los recursos y las capacidades generales de la empresa, se analizan en términos de las características que les permiten ser superiores o estratégicos (que sean valiosos, difíciles de imitar, difíciles de sustituir y escasos), para finalmente identificar aquellos recursos y capacidades que generan beneficios extraordinarios, y que por lo tanto, se constituyen, en superiores o estratégicos.

Así mismo, para identificar las instituciones formales e informales se parte de la percepción del empresario sobre el impacto generado por la política económica y social del país, las medidas y entidades de apoyo presentes en el entorno, la legislación sobre desarrollo empresarial, las características del sector económico y la influencia ejercida por la comunidad, los familiares y amigos, la cultura regional y la cultura organizativa, y su participación en redes sociales y empresariales.

Como variables de control se usan la edad y el tamaño de la empresa, y el sector económico en el que se encuentra la misma, dada la importancia que revisten en este estudio y su uso reiterado en la literatura.

Así, la edad de la empresa, es una variable asociada con la evolución y la adopción de prácticas de alto desempeño y ventajas en la curva de aprendizaje. Por tanto, la edad de la empresa puede predecir su desempeño, dada su experiencia y aprendizaje. Guthrie (2001) aduce que entre más años tiene la empresa hay más experiencia y aprendizaje, y por tanto, mejor

desempeño. Se supone que las empresas mayores tienen más tiempo para desarrollarse, para innovar en el mercado, y para ser más eficientes. Esta variable se selecciona, pues la muestra comprende empresas tanto establecidas como nuevas. Autores como Ensley *et al.* (2002), Federico *et al.* (2009), Gilbert, McDougall y Audretsch (2008) y Lerong (2008) usan esta variable para controlar sus estudios.

En cuanto al tamaño de la empresa, autores como Jira y Sudhir (2004) y Khanna y Palepu (2000) sugieren que las empresas más grandes son más susceptibles de tener y usar mejores y más desarrollados recursos, y asumen que el tamaño tiene un efecto directo sobre el desempeño financiero debido a las economías de escala y al poder de negociación en el mercado. Así, se sugiere que las empresas más grandes son más eficientes. En la presente investigación se considera empresas pequeñas y medianas por lo cual se decide controlar esta variable. Autores como Carmeli y Tishler (2004), Ensley *et al.* (2002), Federico *et al.* (2009), Lerong (2008), West III y Noel (2009) y Zheng, Morrison y O'Neil (2006) emplean esta variable de control en sus investigaciones.

Por último, y dado que el desempeño de las empresas se ha relacionado con las características del sector al que pertenecen, y que en esta investigación la muestra de empresas corresponde a diferentes sectores económicos, se decide controlar esta variable. Investigadores como Birley y Westhead (1990), Dess y Beard (1984), Porter (1980) y Roure y Keeley (1990) indican que las características del mercado donde opera la empresa afectan sus perspectivas de crecimiento. Autores como Carmeli y Tishler (2004), Lerong (2008), Zheng *et al.* (2006) y Lin *et al.* (2009) utilizan esta variable para controlar sus estudios.

Estas variables son consideradas como variables categóricas y se representan de la siguiente forma:

$\varphi_1$  = Edad (1= empresa nueva, 0= empresa establecida)

$\varphi_2$  = Tamaño (1= mediana, 0= pequeña)

$\varphi_3$  = Sector (1 = industria, 0 = servicios)

$\varphi_4$  = Sector (1 = comercial, 0 = servicios)

La Tabla 4 muestra la relación de las variables incluidas en el estudio y su operacionalización.

Es importante aclarar que la variable “características del sector económico” se ha incluido dentro de las instituciones formales, por considerarla un factor importante del entorno que influye en la evolución de las empresas. Esto se ha demostrado en previas investigaciones como las realizadas por Brüderl *et al.* (1992), Kunkel y Hofer (1993), McDougall *et al.* (1992), Sandberg y Hofer (1987), Stearns *et al.* (1995) y Tsai *et al.* (1991).

Tabla 4 Variables del estudio

	<b>Variables</b>	<b>Operacionalización</b>
<b>Dependiente</b>	Dinamismo empresarial	Crecimiento anual promedio en ventas del 20% en los últimos 5 años 1 = empresa dinámica 0= empresa no dinámica
	<b>Recursos Tangibles (RT)</b>	
	Activos físicos	Impacto de los activos físicos en el dinamismo de la empresa Variable ordinal– Escala Likert (1–5).
	Activos financieros	Impacto de los activos financieros en el dinamismo de la empresa Variable ordinal– Escala Likert (1–5).
	<b>Recursos Intangibles (RI)</b>	
	Reputación y prestigio de la empresa	Impacto de la imagen de su empresa frente a la comunidad, en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Likert (1–5).
	Propiedad intelectual	Impacto de la propiedad intelectual en el dinamismo de la empresa Variable ordinal– Escala Likert (1–5).
	<b>Recurso Humano (RH)</b>	
	Empresario y su equipo fundador	Impacto de las calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y de su equipo fundador en el dinamismo de la empresa Variable ordinal– Escala Likert (1–5). Impacto de las características y habilidades específicas del empresario y de su equipo fundador en el dinamismo de la empresa Variable ordinal– Escala Likert (1–5). Impacto de la experiencia previa del empresario y de su equipo fundador en el dinamismo de la empresa Variable ordinal– Escala Likert (1–5). Impacto de la presencia de socios en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
<b>Variables independientes</b>	Equipo de trabajo	Impacto de las calificaciones profesionales, técnicas y educativas, destrezas y habilidades de los empleados en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
	<b>Capacidades Organizativas (CO)</b>	
		Impacto de las capacidades organizativas desarrolladas en cada una de las áreas funcionales en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
	<b>Instituciones Formales (IF)</b>	
	Política económica y social	Impacto de la política económica y social en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).

Continúa

	Medidas y entidades de apoyo	Impacto de las medidas y entidades de apoyo en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
	Legislación sobre desarrollo empresarial	Impacto de la legislación empresarial en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
	Características del sector económico	Impacto de aspectos del sector económico tales como tamaño y concentración, tecnología, poder de negociación y especialización en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Likert (1–5).
<b><i>Instituciones Informales (IF)</i></b>		
<b>Cultura (C):</b>		
	Influencia de la comunidad	Impacto del apoyo recibido por parte de la comunidad en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
	Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa	Impacto del apoyo recibido por parte de la familia y de los amigos del empresario en el proceso empresarial en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
	Influencia de la cultura regional	Impacto de la influencia de la cultura regional en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Likert (1–5).
	Influencia de la cultura organizativa	Impacto de la influencia de la cultura organizativa en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Likert (1–5).
	Participación en redes sociales y empresariales	Impacto de su participación del empresario y de la empresa en redes sociales y empresariales en el dinamismo de la empresa. Variable ordinal– Escala Liker (1–5).
<b>Variables de control</b>	Edad de la empresa	1= empresa nueva 0= empresa establecida
	Tamaño de la empresa	1= mediana 0= pequeña
	Sector económico al que pertenece la empresa	1 = industria 0 = servicios 1 = comercial 0 = servicios

Elaboración propia.

## 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como vemos, la investigación tiene dos fases, por tanto, en este apartado se presentan los resultados y la discusión de las mismas, iniciando con la investigación de tipo cuantitativo, para luego continuar con la investigación cualitativa.

### 4.1 Investigación Cuantitativa

La información que arroja la investigación de tipo cuantitativo, permite realizar un análisis descriptivo de los empresarios y de las empresas, y un análisis de los factores que inciden en el dinamismo de las PYMES.

#### *4.1.1 Características Generales de las PYMES Dinámicas y no Dinámicas*

Con respecto a la caracterización de las empresas dinámicas y no dinámicas, de acuerdo a la Tabla 5 encontramos lo siguiente:

El 78.2% de las empresas dinámicas son establecidas y el 21.8% son nuevas, mientras que para las empresas no dinámicas los porcentajes son del 95.5% y del 4.5% respectivamente. Con relación al tamaño según el número de empleados, la mayoría de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas son pequeñas. Las medianas son sólo el 18.3% de las empresas dinámicas, y el 21% de las no dinámicas.

La mayoría de las empresas, tanto dinámicas como no dinámicas, se encuentra en los sectores industria y comercio. En el sector servicios se encuentra el 9.9% de las empresas dinámicas y el 5.5% de las no dinámicas. En cuanto a la edad, la mayoría de los empresarios de



las empresas tanto dinámicas como no dinámicas son mayores de 36 años. Los menores de 25 años son el 3.9% de las empresas dinámicas y el 4.1% de las no dinámicas. En relación con el nivel educativo, un poco más de la mitad de los empresarios tanto de las empresas dinámicas como no dinámicas son profesionales. El 14.9% de los empresarios de las empresas dinámicas y el 13.1% de los empresarios de las no dinámicas, tienen estudios de postgrado.

Más de la mitad de los empresarios tanto de las empresas dinámicas como de las no dinámicas recibieron formación empresarial antes de crear su empresa actual. La característica personal de los empresarios que ha impactado mayormente el dinamismo de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas es la confianza en sí mismo. En segundo lugar para las empresas dinámicas está la iniciativa y para las no dinámicas la vitalidad y el entusiasmo. Con respecto a las habilidades de que disponen los empresarios, tanto de las empresas dinámicas como no dinámicas, las más relevantes son las de comunicación y liderazgo.

El 19.8% de los empresarios de las empresas dinámicas y el 11.6% de los empresarios de las no dinámicas, cuentan con experiencia previa en la creación de otras empresas. Un poco más de la mitad de los empresarios tanto de las dinámicas como de las que no lo son, cuenta con experiencia en el sector al que pertenece su empresa actual. Los padres del 51.5% de los empresarios de las empresas dinámicas y del 47.3% de los empresarios de las empresas no dinámicas han sido empresarios. El 46.5% de los empresarios de las empresas dinámicas y el 51.3% de los empresarios de las no dinámicas, tienen parientes empresarios. La mayoría de los empresarios tanto de las empresas dinámicas como de las no dinámicas, aducen haber recibido apoyo de sus familias en su proceso empresarial. La mitad de los empresarios tanto de las empresas dinámicas como de las no dinámicas, admiten el apoyo de sus amigos en su proceso empresarial. Un poco más de la tercera parte de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas

reconoce su participación en redes empresariales. Igualmente, un poco más de la tercera parte de los empresarios de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas acepta su participación en redes personales.

Dos terceras partes de los empresarios de las empresas dinámicas contaron con socios al crear su empresa y en la actualidad la mayoría de ellos tiene socios. En cuanto a los empresarios de las empresas no dinámicas cerca de la tercera parte contó con socios al crear la empresa y más de la mitad de los mismos cuenta con socios en la actualidad. En su mayoría los empleados de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas cuentan con estudios de primaria y secundaria. Los empleados profesionales en las empresas dinámicas son el 14.3% y en las no dinámicas son el 12.6%. Con respecto a estudios de postgrado, sólo el 1.4% de los empleados tanto de las empresas dinámicas como de las no dinámicas los han hecho. Tanto para las empresas dinámicas como para las no dinámicas, las características del sector que más impacto generan en su dinamismo son la especialización y la competencia.

Los factores externos que según los empresarios presentan mayor impacto en el dinamismo de las empresas dinámicas son el apoyo y la aceptación de la comunidad, la situación y las características del sector económico y el apoyo de la familia. Para los empresarios de las empresas no dinámicas los factores más importantes son los mismos que para los empresarios de las empresas dinámicas, pero cambian en su prioridad. En su orden son: el apoyo y la aceptación de la comunidad, el apoyo de sus familias y la situación y las características del sector. Con respecto a los factores que dificultan el dinamismo de las empresas, los empresarios de las empresas dinámicas consideran como los principales la falta de capital inicial y las cargas fiscales; en cambio, los empresarios de las empresas no dinámicas consideran como los más importantes la falta de preparación empresarial y la competencia. En cuanto a las entidades de

apoyo, las más utilizadas, tanto por los empresarios de las empresas dinámicas como de las no dinámicas, son los bancos y las Cámaras de Comercio, y con respecto a las medidas de apoyo los dos grupos de empresarios coinciden en afirmar que la más usada son los créditos bancarios.

Respecto al impacto de las entidades y de las medidas de apoyo, los empresarios tanto de las empresas dinámicas como los de las no dinámicas consideran que las más importantes son los bancos y los créditos bancarios, respectivamente.

La mayoría de los empresarios tanto de las empresas dinámicas como de las que no lo son afirman que la comunidad considera la profesión de empresario como muy prestigiosa. Del mismo modo la mayor parte de estos considera su profesión como prestigiosa y muy prestigiosa, igual piensan frente a que la comunidad reconoce la importancia de las PYMES para el desarrollo de la región y del país, y que la comunidad tiene una imagen positiva y muy positiva de sus empresas. Cerca de las dos terceras partes de los empresarios mencionados, consideran que la cultura regional ha impactado en el dinamismo de sus empresas, y que la cultura organizativa cumple ese mismo papel.

En relación con los factores internos, el conjunto de estos empresarios considera que los más relevantes en el dinamismo de sus empresas son la reputación y el prestigio de sus empresas, y el conocimiento, habilidades, destrezas y características del equipo fundador. En relación con las capacidades organizativas, los empresarios de las empresas dinámicas consideran que las que más han impactado en el dinamismo de sus empresas son las desarrolladas en las áreas administrativa y de márketing, y los de las empresas no dinámicas, las desarrolladas en las áreas de producción, administrativa y de márketing.

Tabla 5 Caracterización de las PYMES dinámicas y no dinámicas

Caracterización	Dinámica %	No Dinámica %
Edad de las empresas		
- Establecida	78.2	95.5
- Nueva	21.8	4.5
Tamaño de las empresas (número de empleados)		
- Pequeña	81.7	79.0
- Mediana	18.3	21.0
Sector económico		
- Industria	56.4	59.6
- Comercio	33.7	34.9
- Servicios	9.9	5.5
Edad de los empresarios		
- Menores de 25 años	3.9	4.1
- Entre 26 y 35 años	26.3	9.3
- Mayores de 36 años	69.8	86.6
Nivel de educación de los empresarios		
- Primaria	0.0	0.7
- Secundaria	11.9	10.7
- Técnicos	15.8	17.5
- Universidad	57.4	58.1
- Postgrado	14.9	13.1
Formación empresarial	54.5	58.9
Características de los empresarios		
- Confianza en sí mismo	98.0	96.5
- Iniciativa	96.1	87.3
- Visión de futuro	92.1	89.7
- Vitalidad y entusiasmo	91.0	93.5
- Autonomía	90.1	87.7
- Necesidad de logro	90.1	86.3
- Orientación al mercado	87.1	79.1
- Empatía	86.1	82.2
- Disposición a tomar riesgos	79.2	81.2
- Resistencia al estrés y a la presión	77.2	74.0
- Educación empresarial	75.2	73.3
- Educación técnica (con respecto a su negocio)	74.3	75.7
- Propensión a planear	73.3	77.7
- Flexibilidad	73.3	56.9
- Orientación a la acción	65.4	70.2
- Necesidad de poder	60.4	61.0
- Tolerancia por la ambigüedad	49.5	46.6
- Construcción de redes empresariales	24.8	25.0

Continúa

Habilidades de los empresarios			
-	Habilidad de comunicación	88.1	85.6
-	Habilidades de liderazgo	86.0	84.2
-	Habilidades interpersonales	84.2	81.4
-	Habilidades en producción	80.2	81.1
-	Habilidades gerenciales	72.2	77.3
-	Habilidades para trabajar en equipo	71.3	70.8
-	Habilidades en márketing	68.3	69.1
-	Habilidades financieras	64.4	73.2
-	Habilidades organizativas	62.4	68.6
-	Habilidades para resolución de conflictos	61.4	50.9
Experiencia previa en creación de empresa			
		19.8	11.6
Experiencia previa en el sector económico			
		53.4	53.3
Presencia de padres empresarios			
		51.5	47.3
Presencia de parientes empresarios			
		46.5	51.3
Apoyo recibido por la familia			
		84.2	84.9
Apoyo recibido por los amigos			
		58.4	56.7
Participación de las empresas en redes			
		43.6	40.2
Participación de los empresarios en redes			
		36.6	40.1
Participación de socios en las empresas			
-	al crear la empresa	69.3	63.6
-	Actualmente	71.3	68.4
Formación del personal que labora en las empresas			
-	Primaria	13.1	21.5
-	Secundaria	59.0	55.6
-	Técnicos	11.2	6.5
-	Universidad	14.3	12.6
-	Postgrado	1.4	1.4
Características del sector económico al que pertenecen las empresas (Importancia alta– Importancia Baja)			
-	Especialización	71.3	73.6
-	Competencia	70.3	75.6
-	Concentración del mercado	69.3	69.5
-	Poder de negociación	61.4	55.4
-	Tecnología	61.4	70.5
-	Barreras de salida	38.0	46.9
-	Barreras de entrada	37.7	38.8
Impacto de factores externos en el dinamismo de la empresa (Importante–Muy importante)			
-	Apoyo y aceptación de la comunidad	76.0	72.9
-	Situación y características del sector económico	68.4	60.9
-	Apoyo de la familia	66.3	65.1
-	Acceso a la financiación	58.4	56.1
-	Medidas y entidades de apoyo	47.0	41.3
-	Políticas gubernamentales	34.7	31.5
-	Globalización de la economía	33.6	36.9
-	Legislación sobre desarrollo empresarial	29.7	39.4
-	Apoyo de los amigos	28.7	29.8
-	Participación en redes	26.8	22.6

Continúa

Factores que dificultan el dinamismo de las empresas (Importante–Muy importante)		
- Falta de capital inicial	77.3	78.7
- Cargas fiscales	75.2	69.8
- Falta de preparación empresarial	73.2	82.6
- Competencia	72.3	81.5
- Inexperiencia del empresario	71.3	77.0
- Poco acceso a la financiación	70.3	72.9
- Situación y características del sector económico	66.3	71.2
- Poco acceso a la tecnología	63.0	71.6
- Trabas administrativas	60.4	63.0
- Rechazo de la comunidad	55.5	61.5
- Poco apoyo por parte de la familia	50.5	55.9
- Globalización de la economía	45.6	47.6
- Poco apoyo por parte de los amigos	23.7	23.3
Entidades de apoyo más utilizadas por los empresarios		
- Bancos	86.1	89.4
- Cámara de Comercio	79.2	81.8
- Universidades	43.6	39.7
- Organismos privados	39.6	31.5
- Organismos oficiales	28.7	23.3
- Consultoras	12.9	14.7
- Incubadoras	5.0	1.4
- Centros de desarrollo tecnológico	5.0	7.2
Impacto de entidades de apoyo en el dinamismo empresarial		
- Bancos	83.1	87.2
- Organismos privados	70.6	57.4
- Cámara de Comercio	50.0	48.5
- Universidades	49.0	55.0
- Organismos oficiales	47.6	48.8
- Consultoras	36.0	36.4
- Incubadoras	22.2	15.4
- Centros de desarrollo tecnológico	17.6	29.5
Medidas de apoyo más utilizadas por los empresarios		
- Créditos bancarios	82.5	89.5
- Asesoramiento–acompañamiento	43.3	41.5
- Información–orientación	36.1	41.8
- Formación	18.6	15.3
- Capital de riesgo	4.1	1.5
- Seguimiento	4.1	4.7
- Centro de empresas–Incubadoras	4.1	1.5
- Subvenciones	1.0	1.1
Impacto de medidas de apoyo en el dinamismo empresarial		
- Créditos bancarios	84.4	87.2
- Asesoramiento–acompañamiento	77.1	79.0
- Formación	59.2	74.6
- Información–orientación	54.0	57.9
- Centro de empresas–Incubadoras	42.8	17.8
- Seguimiento	25.1	34.2
- Subvenciones	16.6	28.6
- Capital de riesgo	14.2	10.7
Valoración de la profesión de empresario por parte de la comunidad (Prestigiosa)	88.1	87.3
Calificación de la profesión de empresario (Prestigiosa– Muy prestigiosa)	94.0	85.2

Continúa

Importancia de las PYMES en la comunidad	88.0	85.9
Imagen de las empresas frente a la comunidad (Positiva– Muy positiva)	93.0	87.0
Influencia de la cultura regional en el dinamismo de las empresas (Positiva– Muy positiva)	61.4	61.2
Influencia de la cultura organizativa en el dinamismo de las empresas (Positiva– Muy positiva)	76.0	75.9
Impacto de factores internos en el dinamismo de las empresas (Importante–Muy importante)		
- Reputación y prestigio de la empresa	95.0	90.1
- Conocimiento, habilidades y destrezas del equipo fundador (empresario, socios)	91.1	90.1
- Características personales del equipo fundador (empresario, socios)	90.1	89.0
- Activos fijos (infraestructura física, equipos, maquinaria)	84.2	85.2
- Conocimiento, habilidades y destrezas de los empleados	84.2	82.2
- Activos financieros	82.2	87.6
- Características personales de los empleados	78.2	74.7
- Posicionamiento de marca	77.3	72.9
- Mejor nivel de formación empresarial	72.2	75.7
- Uso de tecnologías	68.3	69.1
- Experiencia previa del empresario en la industria	66.3	70.2
- Posesión de patentes	31.0	31.6
- Participación en redes	19.8	16.9
Impacto de capacidades organizativas en el dinamismo de las empresas (Importante–Muy importante)		
- Área administrativa	87.1	84.6
- Área de márketing	86.1	84.6
- Área de producción	85.2	91.0
- Área financiera	79.2	81.5
- Área de recurso humano	67.3	75.0

Elaboración propia

En lo que se refiere a la distribución de las empresas dinámicas y no dinámicas según el nivel y la evolución de las ventas, la variación en el número de empleados, la edad, el tamaño y el sector económico al que pertenecen, de acuerdo a la Tabla 6 se encuentra lo siguiente:

Más de las dos terceras partes tanto de las empresas dinámicas como de las no dinámicas tienen ventas hasta de 5.000 millones de pesos al año; el 21.8% de las dinámicas y el 21% de las no dinámicas presentan ventas mayores a 5.000 millones de pesos anuales. Durante los últimos 5 años, la gran mayoría de las dinámicas incrementa sus ventas hasta en un 100%. Mientras que la mayoría de las no dinámicas presenta un incremento de hasta por debajo del 20%. El 17.1% de las empresas no dinámicas presenta decrecimiento en sus ventas de hasta el 40%. La mayoría de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas presentan incrementos en su planta de personal

de entre 1 y 5 veces más. La mayoría de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas establecidas y nuevas son pequeñas. Las empresas medianas constituyen el 26.9% de las dinámicas establecidas, el 18.1% de las no dinámicas establecidas y el 23.1% de las no dinámicas nuevas.

La mayoría de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas se encuentra en los sectores industria y comercio. Sólo el 10.1% de las dinámicas establecidas y el 5.7% de las no dinámicas establecidas pertenecen al sector servicios. En relación con las nuevas empresas, únicamente el 9.1% de las dinámicas se encuentra en el sector servicios. La gran mayoría de las dinámicas establecidas presenta incrementos en sus ventas de entre 20% y 100%. Mientras que la mayoría de las no dinámicas establecidas el incremento en sus ventas es de hasta menos del 20%.

Con respecto a las nuevas empresas, la mayoría de las dinámicas presenta incrementos de entre 20% y 100%, mientras que la mayoría de las no dinámicas presenta incrementos de hasta menos del 20%. La mayoría de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas, presentan incrementos en su planta de personal de entre 1 y 5 veces. La mayoría de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas pequeñas pertenecen a los sectores industria y comercio. En cuanto a las empresas medianas dinámicas, el 76.2% pertenece al sector industria, y el 23.8% al sector comercio, mientras que de las empresas medianas no dinámicas, el 66% pertenece al sector industria y el 34% al sector comercio. La mayoría de las empresas dinámicas tanto pequeñas como medianas presenta incrementos en ventas de entre 20% y 100%, mientras que la mayoría de las empresas no dinámicas, del mismo tipo, presentan incrementos hasta por debajo del 20%, y el 18.5% de las pequeñas y el 11.8% de las medianas presentan decrecimientos de hasta del 40%. La mayoría de las dinámicas y no dinámicas pequeñas, presentan incrementos en su planta de personal de entre 1 y 5 veces, mientras que una tercera parte de las empresas



dinámicas y no dinámicas medianas, tienen incrementos de personal de hasta 1 vez, y casi la mitad de estas mismas empresas, presenta incrementos de más de 5 veces. La mayoría de las empresas dinámicas, que se encuentra en los sectores industria, comercio y servicios, presenta incrementos en sus ventas de entre 20% y 100%. Mientras que las empresas no dinámicas, de todos los sectores, han incrementado sus ventas por debajo del 20%. La mayoría de las empresas dinámicas y no dinámicas que se encuentran en los sectores industria, comercio y servicios han incrementado su planta de personal entre 1 y 5 veces.

Tabla 6 Otras generalidades de las PYMES dinámicas y no dinámicas

Generalidades		Dinámica %	No Dinámica %
Nivel de ventas de las empresas			
-	0- 1'000.000	38.6	26.9
-	1'000.001 - 5'000.000	39.6	51.1
-	> 5'000.000	21.8	21.0
Evolución de las ventas de las empresas			
-	-0.40%- 0%	0.0	17.1
-	0.001% - 19.99%	0.0	82.9
-	20%- 50%	83.8	0.0
-	51%- 100%	12.5	0.0
-	101%- 300%	3.8	0.0
Variación de empleados de las empresas			
-	0.1%- 100%	16.8	17.9
-	100.1%- 300%	27.7	19.9
-	300.1%- 500%	24.8	22.7
-	> 500%	30.7	39.5
Distribución de las empresas según edad y tamaño			
Empresa establecida	Pequeña	73.1	81.9
	Mediana	26.9	18.1
Nueva Empresa	Pequeña	100	76.9
	Mediana	0.0	23.1
Distribución de las empresas según edad y sector económico			
Empresa establecida	Comercio	25.3	35.1
	Servicio	10.1	5.7
	Industria	64.6	59.1
Empresa nueva	Comercio	63.6	30.8
	Servicio	9.1	0.0
	Industria	27.3	69.2
Distribución de las empresas según edad y nivel de ventas			
Empresa establecida	-0.40%- 0%	0.0	16.7
	0.001% - 19.99%	0.0	83.3
	20%- 50%	84.0	0.0
	51%- 100%	12.0	0.0
	101%- 300%	4.0	0.0
Empresa nueva	-0.40%- 0%	0.0	27.3
	0.001% - 19.99%	0.0	72.7
	20%- 50%	80.0	0.0
	51%- 100%	20.0	0.0
	101%- 300%	0.0	0.0

Continúa

Distribución de las empresas según edad y variación de empleados			
Empresa establecida	0.1%– 100%	16.5	18.0
	100.1%– 300%	25.3	19.1
	300.1%– 500%	22.8	23.0
	> 500%	35.4	39.9
Nueva Empresa	0.1%– 100%	18.2	15.4
	100.1%– 300%	36.4	38.5
	300.1%– 500%	31.8	15.4
	> 500%	13.6	30.8
Distribución de las empresas según tamaño y sector económico			
Pequeña	Comercio	36.7	35.0
	Servicio	11.4	6.8
	Industria	51.9	58.2
Mediana	Comercio	23.8	34.0
	Servicio	0.0	0.0
	Industria	76.2	66.0
Distribución de las empresas según tamaño y nivel de ventas			
Pequeña	–0.40%– 0%	0.0	18.5
	0.001% – 19.99%	0.0	81.5
	20%– 50%	81.4	0.0
	51%– 100%	15.3	0.0
	101%– 300%	3.4	0.0
Mediana	–0.40%– 0%	0.0	11.8
	0.001% – 19.99%	0.0	88.2
	20%– 50%	90.0	0.0
	51%– 100%	5.0	0.0
	101%– 300%	5.0	0.0
Distribución de las empresas según tamaño y variación de empleados			
Pequeña	0.1%– 100%	11.4	14.4
	100.1%– 300%	34.2	22.9
	300.1%– 500%	29.1	25.4
	> 500%	25.3	37.3
Mediana	0.1%– 100%	38.1	34.0
	100.1%– 300%	4.8	5.7
	300.1%– 500%	9.5	11.3
	> 500%	47.6	49.1

Continúa

Distribución de las empresas según sector económico y nivel de ventas			
Comercio	-0.40%– 0%	0.0	19.8
	0.001% – 19.99%	0.0	80.2
	20%– 50%	82.6	0.0
	51%– 100%	17.4	0.0
	101%– 300%	0.0	0.0
Servicio	-0.40%– 0%	0.0	12.5
	0.001% – 19.99%	0.0	87.5
	20%– 50%	100	0.0
	51%– 100%	0.0	0.0
	101%– 300%	0.0	0.0
Industria	-0.40%– 0%	0.0	16.0
	0.001% – 19.99%	0.0	84.0
	20%– 50%	81.3	0.0
	51%– 100%	12.5	0.0
	101%– 300%	6.3	0.0
Distribución de las empresas según sector económico y variación de empleados			
Comercio	0.1%– 100%	14.7	11.8
	100.1%– 300%	35.3	17.6
	300.1%– 500%	23.5	31.4
	> 500%	26.5	39.2
Servicio	0.1%– 100%	10.0	18.8
	100.1%– 300%	20.0	31.3
	300.1%– 500%	30.0	6.3
	> 500%	40.0	43.8
Industria	0.1%– 100%	19.3	21.4
	100.1%– 300%	24.6	20.2
	300.1%– 500%	24.6	19.1
	> 500%	31.6	39.3

Elaboración propia.

#### 4.1.2 Variables Significativas en el Dinamismo Empresarial de las PYMES

Con el propósito de aislar y comparar el efecto de los factores internos y externos en el dinamismo de las PYMES, en la realización del análisis de regresión logística, se plantean los siguientes modelos:

a) Un primer modelo con las variables de control, b) el segundo modelo incluye los activos tangibles e intangibles y las variables de control significativas, c) el tercero comprende el recurso humano y las variables de control significativas, d) el cuarto considera las capacidades organizativas y las variables de control significativas, e) el quinto tiene presente las instituciones

formales y las variables de control significativas, f) el sexto incluye las instituciones informales y las variables de control significativas, g) el séptimo presenta todas las variables analizadas en este estudio y las variables de control significativas, y h) el octavo modelo comprende las variables significativas de los modelos b, c, d, e, f, y g, y las variables de control significativas.

Partiendo del marco teórico se evalúa la posible interacción entre las variables, confirmando que esta no se presenta, por lo tanto, se incluyen en el modelo todas las variables seleccionadas.

La Tabla 7 presenta la matriz de correlaciones para todas las variables incluidas en el análisis, la cual permite comprobar que no se presenta colinealidad entre las variables.

Las Tablas 8 y 9 presentan la pertinencia estadística de cada uno de los modelos realizados, como se explica a continuación:

Modelo 1: en este modelo que se constituye para determinar el efecto de las variables de control en el dinamismo empresarial, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0035 a 4 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.087 y el  $R^2$  de Nagelkerke de 0.128, lo que indica que hay un 12.8% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 12.8% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 25.128 con 4 grados de libertad y  $p < 0.01$ , y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2 = 3.375$ ,  $p = 0.337$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 77.5%.

Modelo 2: en este modelo que se constituye para determinar el efecto de los recursos tangibles e intangibles en el dinamismo empresarial, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0037 a 5 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.149 y el  $R^2$  de Nagelkerke

de 0.218, lo que indica que hay un 21.8% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 21.8% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 44.258 con 6 grados de libertad y  $p < 0.01$  y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2 = 1.403$ ,  $p=0.994$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 77.8%.

Modelo 3: en este modelo que se constituye para determinar el efecto del recurso humano en el dinamismo empresarial, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0037 a 5 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.144 y el  $R^2$  de Nagelkerke de 0.212, lo que indica que hay un 21.2% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 21.2% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 42.803 con 9 grados de libertad y  $p < 0.01$  y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2 = 10.211$ ,  $p=0.251$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 77.1%.

Modelo 4: en este modelo que se constituye para determinar el efecto de las capacidades organizativas en el dinamismo empresarial, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0035 a 4 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.092 y el  $R^2$  de Nagelkerke de 0.135, lo que indica que hay un 13.5% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 13.5% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 26.436 con 6 grados de libertad y  $p < 0.01$  y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2$

= 10.306,  $p= 0.172$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 77.1%.

Modelo 5: en este modelo que se constituye para determinar el efecto de las instituciones formales en el dinamismo empresarial, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0041 a 4 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.950 y el  $R^2$  de Nagelkerke de 0.137, lo que indica que hay un 13.7% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 13.7% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 22.212 con 6 grados de libertad y  $p < 0.01$  y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2 = 6.690$ ,  $p= 0.570$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 74.0%.

Modelo 6: en este modelo que se constituye para determinar el efecto de las instituciones informales en el dinamismo empresarial, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0037 a 5 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.125 y el  $R^2$  de Nagelkerke de 0.183, lo que indica que hay un 18.3% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 18.3% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 35.655 con 6 grados de libertad y  $p < 0.01$  y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2 = 5.028$ ,  $p= 0.755$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 77.8%.

Modelo 7: en este modelo que se constituye para determinar el efecto tanto de los factores internos como externos en el dinamismo empresarial, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0051 a 5 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.246 y el  $R^2$  de

Nagelkerke de 0.354, lo que indica que hay un 35.4% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 35.4% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 60.803 con 29 grados de libertad y  $p < 0.01$  y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2 = 6.044$ ,  $p = 0.642$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 80.9%.

Modelo 8: en este modelo que se constituye para determinar el efecto de las variables significativas en todos los modelos, el estadístico de probabilidad 2Log likelihood es de 0.0041 a 5 interacciones, el  $R^2$  de Cox y Snell es de 0.235 y el  $R^2$  de Nagelkerke de 0.344, lo que indica que hay un 34.4% de tolerancia entre la relación del dinamismo empresarial y las variables de predicción, es decir, que el 34.4% de la variación en la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en este modelo. El Chi-Square de 72.603 con 13 grados de libertad y  $p < 0.01$  y a la prueba de Hosmer y Lemeshow, se obtiene un valor no significativo ( $\chi^2 = 6.811$ ,  $p = 0.557$ ), lo que concluye que el modelo, cuenta con un ajuste aceptable. El porcentaje general de los casos clasificados correctamente es del 81.9%.



Tabla 7 Matriz de correlaciones

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	eduempre	1.00														
2	autonom	-0.06	1.00													
3	flexibili	-0.02	-0.05	1.00												
4	financier	-0.12	0.08	-0.14	1.00											
5	marketin	-0.23	-0.08	0.09	-0.23	1.00										
6	liderazgo	0.08	-0.10	-0.01	-0.11	-0.16	1.00									
7	resconfli	-0.01	-0.11	-0.28	0.01	-0.23	-0.20	1.00								
8	tomriesg	0.01	-0.06	0.08	-0.09	0.12	0.07	-0.17	1.00							
9	edad(1)	-0.01	0.07	0.10	-0.16	0.06	-0.09	0.04	-0.09	1.00						
10	apoyflia	0.10	-0.04	-0.27	0.16	-0.22	-0.10	0.22	-0.10	-0.02	1.00					
11	apoyamig	0.00	0.06	-0.09	0.00	0.03	0.10	-0.20	-0.06	-0.05	-0.37	1.00				
12	barrerent	-0.01	-0.06	-0.12	0.02	-0.08	-0.10	0.25	-0.07	0.05	0.14	0.01	1.00			
13	podnegoc	-0.03	0.02	0.26	-0.03	-0.05	0.08	-0.20	-0.03	0.05	-0.03	0.01	-0.32	1.00		
14	especializ	-0.28	-0.11	-0.03	0.02	0.00	0.01	0.06	0.06	-0.09	-0.04	0.00	-0.09	-0.13	1.00	
15	legislaci	-0.01	0.03	-0.05	0.10	-0.06	0.08	0.04	0.05	-0.01	0.04	0.01	-0.08	-0.14	-0.04	
16	acceptcom	0.13	0.02	0.06	-0.21	0.04	0.04	0.08	0.01	-0.09	-0.14	0.06	0.01	-0.02	-0.19	
17	capitalin	-0.01	0.01	0.00	-0.02	-0.10	-0.07	0.11	-0.21	0.09	0.06	-0.10	-0.04	0.11	0.05	
18	camarcio	0.02	-0.12	0.12	-0.06	0.05	0.05	0.02	0.10	0.11	-0.08	-0.14	0.01	-0.10	0.07	
19	profempr	0.08	0.07	0.03	-0.01	-0.11	-0.04	0.04	-0.02	-0.03	0.00	0.05	-0.02	0.12	-0.16	
20	imagen	-0.09	-0.04	-0.15	-0.03	0.02	-0.09	0.08	-0.16	0.00	0.10	-0.12	0.01	0.02	-0.02	
21	actfinanc	0.00	0.13	-0.02	0.03	-0.09	-0.16	-0.07	-0.20	0.24	-0.06	0.05	-0.01	0.01	-0.02	
22	reputaci	-0.08	-0.11	0.04	0.07	-0.11	-0.08	0.09	-0.03	-0.07	-0.10	-0.07	0.16	-0.05	0.01	
23	tecnológ	-0.16	-0.11	-0.05	0.09	0.08	-0.11	0.05	-0.09	-0.07	-0.03	-0.06	-0.07	-0.04	0.04	
24	posmarca	0.14	-0.06	0.02	-0.22	-0.09	0.10	0.01	0.13	-0.11	-0.07	0.01	-0.02	-0.02	-0.18	
25	capadmin	-0.03	-0.01	-0.11	-0.05	-0.06	0.08	0.08	-0.04	-0.08	0.10	0.09	-0.04	0.09	0.14	
26	caprehum	0.02	0.00	0.10	-0.02	0.14	-0.19	-0.03	-0.10	0.21	-0.04	0.02	0.14	0.06	-0.12	
27	capmerca	0.07	0.09	-0.08	0.09	-0.25	-0.02	-0.03	0.06	-0.14	0.19	-0.18	-0.08	-0.01	0.04	
28	capfinanc	0.01	-0.14	0.04	-0.09	0.03	-0.06	-0.04	0.08	-0.07	-0.16	0.07	0.08	-0.14	-0.04	
29	capprodu	-0.13	0.09	0.10	-0.05	0.09	0.01	-0.01	0.00	-0.04	0.10	-0.04	-0.02	0.07	-0.01	
		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
15	legislaci	1.00														
16	acceptcom	-0.14	1.00													
17	capitalin	0.02	-0.14	1.00												
18	camarcio	-0.18	0.10	0.08	1.00											
19	profempr	0.03	0.07	0.05	-0.01	1.00										
20	imagen	0.02	-0.01	0.10	-0.02	-0.11	1.00									
21	actfinanc	0.08	-0.31	0.16	-0.17	-0.08	0.04	1.00								
22	reputaci	-0.07	-0.08	0.05	-0.07	-0.12	0.02	-0.19	1.00							
23	tecnológ	-0.19	-0.08	-0.11	0.02	-0.03	-0.03	-0.20	0.08	1.00						
24	posmarca	-0.13	0.14	0.01	0.03	0.12	-0.09	-0.18	-0.06	-0.05	1.00					
25	capadmin	-0.03	0.08	-0.04	-0.12	0.04	-0.02	-0.14	-0.11	0.15	-0.16	1.00				
26	caprehum	0.01	-0.02	-0.03	-0.04	-0.03	-0.04	0.08	0.02	-0.04	-0.13	-0.26	1.00			
27	capmerca	0.02	-0.04	-0.04	0.01	0.10	0.06	-0.11	0.01	0.01	0.03	0.00	-0.34	1.00		
28	capfinanc	-0.04	0.09	0.00	0.12	-0.06	0.01	-0.10	0.03	-0.17	0.20	-0.49	-0.19	-0.15	1.00	
29	capprodu	-0.05	-0.10	-0.12	-0.09	0.04	-0.04	0.06	-0.01	-0.08	-0.08	0.06	-0.12	-0.18	-0.07	1.00

Elaboración propia.

Tabla 8 Bondad del ajuste de los modelos

Modelo	2Log likelihood	Cox & Snell R <sup>2</sup>	Nagelkerke R <sup>2</sup>	Chi-Square	Gl	Sign.
1	0.0035(a)	0.087	0.128	25.128	4	0.000
2	0.0037(b)	0.149	0.218	44.258	6	0.000
3	0.0037(b)	0.144	0.212	42.803	9	0.000
4	0.0035(a)	0.092	0.135	26.436	6	0.000
5	0.0041(a)	0.950	0.137	22.212	6	0.001
6	0.0037(b)	0.125	0.183	35.655	6	0.000
7	0.0051(b)	0.246	0.354	60.803	29	0.001
8	0.0041(b)	0.235	0.344	72.603	13	0.000

Elaboración propia.

(a) La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0.001.

(b) La estimación ha finalizado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0.001.

Tabla 9 Test de Hosmer y Lemeshow

Modelo	Chi2	gl	Sign.
1	3.375	3	0.337
2	1.403	8	0.994
3	10.211	8	0.251
4	10.306	7	0.172
5	6.690	8	0.570
6	5.028	8	0.755
7	6.044	8	0.642
8	6.811	8	0.557

Elaboración propia.

Las Tablas 10, 11 y 12 presentan para los ocho modelos analizados, las variables ejecutadas, la significación estadística asociada, el valor de la OR (ExpB) y el error estándar.

Consistente con las expectativas, los resultados de los análisis de regresión logística sugieren que los factores internos y externos tienen un impacto significativo en el dinamismo empresarial. Por consiguiente, en todos los modelos, se muestran las posibilidades de que

algunas de las variables tengan un impacto positivo significativo en la probabilidad del dinamismo de las PYMES.

En este sentido, el modelo 1 presenta las variables de control, siendo el coeficiente de la edad de la empresa positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,01$ ), con OR de 7.321 y error estándar de 0.449. Así pues, la edad de la empresa incrementa la probabilidad del dinamismo empresarial. Este modelo explica un poco más del 25% del dinamismo empresarial.

El modelo 2 presenta los recursos tangibles e intangibles y muestra como variables significativas en el dinamismo empresarial las siguientes: recursos financieros con coeficiente negativo y estadísticamente significativo ( $p < 0,01$ ), con OR de 0.387 y error estándar de 0.238. Así pues, el exceso de recursos financieros en la empresa disminuye la probabilidad del dinamismo empresarial. Este resultado no es sorprendente ya que en el estudio cualitativo que hace parte de esta investigación, se observa que aunque para los empresarios es importante contar con el capital de trabajo y mantener una liquidez apropiada, ellos consideran que el problema no está en su consecución sino en su buena gestión. En ese sentido, Franco-Ángel y Urbano (2010) evidencian que los empresarios PYMES le dan mayor importancia a la gestión de este recurso que a su tenencia. Igualmente, se encuentran estudios que soportan que los beneficios financieros no aseguran el dinamismo de la empresa (Khan y Rocha, 1982; Udell, 1990); tecnología con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.351 y error estándar de 0.174. De tal modo que, la posesión de tecnología por parte de la empresa incrementa el dinamismo empresarial. Aunque en su mayoría las PYMES no cuentan con alta tecnología, valoran mucho este recurso y saben que la carencia del mismo disminuye su competitividad.

Boohene (2009) evidencia que entre las capacidades significativas en el rendimiento de las PYMES se encuentran aquellas relacionadas con los aspectos tecnológicos. Hills *et al.* (2008) afirman que las PYMES desarrollan ventajas competitivas cuando tienen conocimiento de la tecnología; posicionamiento de marca con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.305 y error estándar de 0.163. De donde se infiere que el posicionamiento de la marca de la empresa incrementa su dinamismo. Los empresarios PYMES reconocen la importancia de este factor, ya que cuando logran posicionar la marca de sus productos adquieren mayor legitimidad en el mercado y por tanto, mayor participación. Kotler y Keller (2006) sugieren que un mayor posicionamiento en el mercado a través de la marca, permite el dinamismo de las empresas. Este modelo explica un poco más del 44% del dinamismo empresarial.

El modelo 3 presenta el recurso humano y muestra como variables significativas en el dinamismo empresarial, las siguientes: habilidad para resolución de conflictos con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.574 y error estándar de 0.200. Así, la presencia en los empresarios de la habilidad para la resolución de conflictos incrementa el dinamismo empresarial; característica de flexibilidad con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.479 y error estándar de 0.217. De otra parte, la presencia en los empresarios de la característica de flexibilidad incrementa el dinamismo empresarial; característica de educación empresarial con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.376 y error estándar de 0.181. Así mismo, la educación empresarial recibida por los empresarios incrementa el dinamismo de las empresas. Autores tales como Brockhaus (1982), Chaganti y Chaganti (1983), England (1975), Franco-Ángel y Urbano (2010), Hornaday y Aboud (1971), Ibrahim y Goodwin (1986), Khan (1986), LaFuente y Salas (1989) y

Palmer (1971) entre otros, reportan la importancia de las habilidades y de las características personales de los empresarios para el dinamismo de las empresas. Este modelo explica cerca del 43% del dinamismo empresarial.

Los resultados de los modelos 2 y 3 apoyan la H1 la cual propone que los recursos internos influyen en el dinamismo de las PYMES, y la H1a que propone que el recurso humano presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los recursos tangibles e intangibles. En cuanto a la H1b la cual propone que la reputación y el prestigio de la empresa es el recurso intangible que presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES, no es apoyada en este estudio. Sin embargo, aunque la variable reputación y prestigio de la empresa no aparece como significativa, corresponde al único recurso intangible que se mantiene en el modelo cuando se eliminan las variables de acuerdo a la significancia. Por tanto, puede decirse que entre las diferentes variables estudiadas relativas a los recursos intangibles, la reputación y el prestigio de la empresa es la que los empresarios consideran como la más relevante.

Adicionalmente, en la investigación cualitativa los empresarios confirman la importancia que tiene el que tanto ellos como sus empresas tengan reputación y prestigio frente a la comunidad ya que esto les genera legitimidad en el entorno.

El modelo 4 presenta las capacidades organizativas siendo el coeficiente de la variable área administrativa positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.571 y error estándar de 0.267. De tal manera que el desarrollo de capacidades organizativas en el área administrativa incrementa la probabilidad del dinamismo empresarial. Este resultado es esperado, ya que cuando se pregunta a los empresarios por sus capacidades administrativas, ellos las relacionan con las capacidades de dirección y por esto le otorgan gran importancia. Esta asociación positiva fue reportada por Antonioli *et al.* (2009) y Piva y Vivarelli (2002) quienes

confirman la importancia que tiene para la competitividad de la empresa, el desarrollo de capacidades organizativas que se traduzcan en nuevas prácticas organizativas. Este modelo explica un poco más del 26% del dinamismo empresarial.

Estos resultados apoyan parcialmente la H2 la cual propone que las capacidades organizativas desarrolladas en las diferentes áreas funcionales influyen en el dinamismo de las PYMES, ya que únicamente aparecen como significativas las capacidades desarrolladas en el área administrativa. Sin embargo, es importante resaltar que en la investigación cualitativa los empresarios reconocen, además, como fundamentales las capacidades desarrolladas en las áreas de producción, de márketing y financiera. Igualmente los resultados apoyan la H2a, que propone que las capacidades organizativas desarrolladas en el área administrativa presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que las capacidades organizativas desarrolladas en el área de recurso humano. Este resultado era esperado ya que los empresarios de las PYMES otorgan poca importancia al área de recursos humanos, a pesar de que valoran a sus empleados. En su mayoría las PYMES carecen de procesos de reclutamiento, selección y contratación formales, y no cuentan con programas de capacitación y desarrollo para sus empleados.

El modelo 5 presenta las instituciones formales, y muestra como variables significativas en el dinamismo empresarial, las siguientes: legislación sobre desarrollo empresarial con coeficiente negativo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 0.711 y error estándar de 0.193. Así pues, la legislación sobre desarrollo empresarial disminuye el dinamismo empresarial. Esta asociación negativa no es sorprendente ya que en su mayoría los empresarios entrevistados consideran que el gobierno no apoya al sector PYME y porque, además, se evidencia gran desconocimiento de estas leyes por parte de ellos. Franco-Ángel y Urbano (2010)

confirman la poca importancia que los empresarios PYMES le otorgan a las leyes gubernamentales, especialmente, por considerar que no los favorecen; poder de negociación con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.608 y error estándar de 0.229. Resulta claro que contar con poder de negociación en la industria incrementa el dinamismo empresarial. Investigadores como Álvarez y Crespi (2003), Blázquez–Santana *et al.* (2006) y Ghobadian y Gallear (1996) afirman que entre las debilidades que afectan a las PYMES se encuentra el bajo poder de negociación que tienen en la industria, dados su tamaño, la carencia de economías de escala, su baja capacidad de producción y su falta de diferenciación, entre otros aspectos. Por tanto, los empresarios conocedores de esta realidad, le conceden mucha importancia a este factor y lo consideran de gran impacto en el dinamismo de sus empresas. Lee y Tsang (2001), Porter (1980), Stearns *et al.* (1995) y Tsai *et al.* (1991) entre otros, concluyen que las características de la industria y su conjunción con la estrategia de la empresa son muy importantes para el desempeño de la misma. Este modelo explica un poco más del 22% del dinamismo empresarial.

Estos resultados apoyan la H3 la cual propone que las instituciones formales influyen en el dinamismo de las PYMES. Igualmente, se apoya la H3a que propone que el sector económico al que pertenece la PYME presenta mayor influencia en su dinamismo que las políticas económicas y sociales. Vale resaltar, que la variable –políticas económicas y sociales– desaparece del modelo por su baja significancia. La H3b que propone que las cargas fiscales son las políticas económicas que presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES, no es apoyada en este estudio, ya que la variable desaparece en el modelo por tener poca significancia. Sin embargo, en una investigación previa de los autores y en la investigación cualitativa que hace parte de este estudio, se confirma que los empresarios consideran que las cargas fiscales en

Colombia son muy altas y que esto disminuye su competitividad. Por tanto, ellos consideran que esta variable presenta un impacto negativo en el dinamismo de la empresa.

El modelo 6 presenta las instituciones informales y muestra como variables significativas en el dinamismo empresarial, las siguientes: apoyo de los amigos con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.433 y error estándar de 0.150. Luego, contar con el apoyo de los amigos en el proceso empresarial incrementa el dinamismo de la empresa. Este es un resultado que sorprende ya que en las entrevistas en profundidad que se realizan en la investigación cualitativa, en este estudio, los empresarios en su mayoría mencionan no haber recibido apoyo de sus amigos, y no considerar este factor importante; apoyo de la familia con coeficiente negativo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 0.636 y error estándar de 0.192. Lo que permite inferir que el apoyo de la familia en el proceso empresarial disminuye el dinamismo de la empresa. Igualmente, este resultado es sorprendente, ya que en su mayoría los empresarios entrevistados consideran que el apoyo de la familia es uno de los factores más importantes en el dinamismo de sus empresas, así sus miembros no participen como empleados. Los empresarios valoran el apoyo de sus familias especialmente en la etapa de creación de la empresa y en el soporte financiero. Sin embargo, es importante resaltar que los empresarios son conscientes de los problemas que conlleva el que las empresas sean familiares, dados los conflictos inherentes al sistema familia-empresa; aceptación y apoyo por parte de la comunidad con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.186 y error estándar de 0.195. Esto muestra que la aceptación y el apoyo por parte de la comunidad, incrementa el dinamismo de las empresas. Carmeli y Tishler (2004) y Franco-Ángel y Urbano (2010) confirman en sus estudios la importancia de la reputación organizativa percibida por el entorno, la cual se traduce en aceptación y apoyo por parte de la comunidad, y



DiMaggio y Powell (1983) y Meyer y Scott (1983) proponen que la probabilidad de supervivencia de las empresas es mayor si obtienen legitimidad, soporte social y aprobación de su entorno. Este modelo explica cerca del 36% del dinamismo empresarial.

Estos resultados apoyan la H4 la cual propone que las instituciones informales influyen en el dinamismo de las PYMES, y la H4a que propone que la aceptación y el apoyo de la comunidad es una de las instituciones informales que presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES. La H4b que propone que la cultura organizativa presenta mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que la cultura regional, no es apoyada por estos resultados, a pesar de que en previos estudios los autores han confirmado que los empresarios reconocen la importancia de la cultura organizativa porque consideran que el apoyo recibido por sus empleados en el dinamismo de la empresa es muy importante. En cambio, la cultura regional es un factor externo que ellos consideran fuera de su control y por tanto, le dan menor importancia.

El modelo 7 presenta todas las variables incluidas en el estudio y muestra como variables significativas en el dinamismo empresarial, las siguientes: recursos financieros con coeficiente negativo y estadísticamente significativo ( $p < 0,001$ ), con OR de 0.341 y error estándar de 0.332.

Así pues, el exceso de recursos financieros en la empresa disminuye la probabilidad del dinamismo empresarial; posicionamiento de marca con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.653 y error estándar de 0.219. De donde deducimos que, el posicionamiento de la marca de la empresa incrementa su dinamismo; característica de flexibilidad con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.610 y error estándar de 0.288. Lo anterior permite constatar que la presencia en los empresarios de la característica de flexibilidad acrecienta el dinamismo empresarial; característica de educación empresarial con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.555

y error estándar de 0.255. Por tanto, la educación empresarial recibida por los empresarios incrementa el dinamismo empresarial; legislación sobre desarrollo empresarial con coeficiente negativo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 0.640 y error estándar de 0.231.

De este modo, la legislación sobre desarrollo empresarial disminuye el dinamismo empresarial; poder de negociación con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.593 y error estándar de 0.276. Luego, tener poder de negociación en la industria incrementa el dinamismo empresarial; aceptación y apoyo por parte de la comunidad con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.898 y error estándar de 0.273. Así, la aceptación y el apoyo por parte de la comunidad, incrementan el dinamismo de la empresa. Este modelo explica cerca del 61% del dinamismo empresarial.

Estos resultados que coinciden con los obtenidos en los modelos 2, 3, 5 y 6 apoyan las H1, H1a, H3, H3a, H4 y H4a.

El modelo 8 presenta las variables que aparecen como significativas en los modelos 2, 3, 4, 5, 6 y 7 y muestra como variables significativas en el dinamismo empresarial, las siguientes: recursos financieros con coeficiente negativo y estadísticamente significativo ( $p < 0,001$ ), con OR de 0.343 y error estándar de 0.266. Así pues, el exceso de recursos financieros en la empresa disminuye la probabilidad del dinamismo empresarial; capacidades organizativas desarrolladas en el área administrativa con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,10$ ), con OR de 1.481 y error estándar de 0.240. Por tanto, el desarrollo de estas capacidades incrementa la probabilidad del dinamismo empresarial; legislación sobre desarrollo empresarial con coeficiente negativo y estadísticamente significativo ( $p < 0,01$ ), con OR de 0.558 y error estándar de 0.205. De donde se deduce que la legislación sobre desarrollo empresarial disminuye el dinamismo empresarial; poder de negociación con coeficiente positivo y estadísticamente

significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.605 y error estándar de 0.231. De modo que contar con poder de negociación en la industria incrementa el dinamismo empresarial; aceptación y apoyo por parte de la comunidad con coeficiente positivo y estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ), con OR de 1.591 y error estándar de 0.229. Vemos como la aceptación y el apoyo por parte de la comunidad, acrecientan el dinamismo de la empresa. Este modelo explica cerca del 73% del dinamismo empresarial.

Estos resultados coinciden con los obtenidos en los modelos 2, 4, 5, 6 y 7, y por tanto apoyan las H1, H2, H2a, H3, H3a, H4, H4a y H6.

Con relación a la H5, la cual propone que los factores internos (recursos y capacidades) presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los factores externos (instituciones formales e informales), los modelos 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 apoyan esta hipótesis, ya que en conjunto, en ellos se observa un mayor número de recursos y capacidades con significancia positiva. Se resalta que los modelos 2, 3 y 4 presentan una explicación mayor del dinamismo empresarial frente a los modelos 5 y 6. Esta evidencia es soportada por estudios previos de autores como Smith *et al.* (2001), Hansen y Wernerfelt (1989) e Ibrahim y Goodwin (1986) como hemos demostrado líneas atrás.

La H6 que propone que las capacidades organizativas presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los recursos tangibles e intangibles, es apoyada por los resultados del modelo 8. Este resultado se esperaba ya que dado que las PYMES tienen recursos propios restringidos, lo cual se confirma en los estudios de autores tales como Blázquez-Santana *et al.* (2006), Ghobadian y Gallear (1996), Maroto-Acín (1993) y Moreno-Luzon (1993) entre otros, es lógico que los empresarios le den más importancia a la forma como se realiza la gestión de las diferentes áreas de la empresa. Por tanto, basan su competitividad más que en los recursos en su

capacidad y en la de su equipo para tomar decisiones y para desempeñar actividades que los haga únicos en el mercado. Se resalta que el modelo 8 es el que presenta mayor explicación del dinamismo empresarial.

La H7, la cual propone que las instituciones informales presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que las instituciones formales, no tiene apoyo en este estudio, pues en los modelos 5, 6, 7 y 8 los resultados son muy similares frente a la significancia de las instituciones formales e informales. Resultados no coincidentes con lo encontrado por Álvarez *et al.* (2011) y Franco-Ángel y Urbano (2010) en sus estudios. Sin embargo, se resalta que el modelo 6 presenta una mayor explicación del dinamismo empresarial frente al modelo 5.

Finalmente, se resalta que aunque se controlan la edad, el tamaño de la empresa y el sector al que esta pertenece, únicamente aparece como significativa la edad. En todos los modelos el coeficiente beta es negativo lo que significa que los resultados aplican para las empresas establecidas. Cabe resaltar que en la muestra de empresas estudiadas el mayor número de estas son establecidas.

Tabla 10 Regresiones– Variable dependiente: dinamismo empresarial

	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3			
	B	Exp (B)	E. Est	B	Exp (B)	E. Est	B	Exp (B)	E. Est	
<b>RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES</b>										
Reputación y prestigio de la empresa				0.198	1.219	0.250				
Recursos financieros				* -0.949	0.387	0.238				
Recurso de tecnología				*** 0.301	1.351	0.174				
Recurso posicionamiento de marca				*** 0.266	1.305	0.163				
Recurso de capital inicial				-0.171	0.843	0.181				
<b>RECURSO HUMANO</b>										
Habilidad para resolución de conflictos							** 0.454	1.574	0.200	
Habilidad de liderazgo							0.113	1.120	0.243	
Habilidad financiera							-0.305	0.737	0.213	
Habilidad en márketing							-0.227	0.797	0.190	
Característica de flexibilidad							*** 0.392	1.479	0.217	
Característica de educación empresarial							*** 0.319	1.376	0.181	
Característica de disposición a tomar riesgos							0.041	1.041	0.229	
Característica de autonomía							-0.053	0.949	0.243	
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>										
Edad de la empresa	* 1.991	7.321	0.449	* -2.166	0.115	0.477	* -1.726	0.178	0.474	
Tamaño de la empresa	0.587	1.799	0.411							
Sector Industria	-0.266	0.766	0.590							
Sector Comercio	-0.347	0.707	0.622							
Constate	-1.513	0.220	0.691	2.316	10.133	1.440	-1.269	0.281	1.517	
R cuadrado		25.128			44.258			42.803		
Probabilidad > chi <sup>2</sup>		0.000			0.000			0.000		
% predicciones correctas		74.8			71.2			73.3		

Elaboración propia.

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,10$

Tabla 11 Regresiones– Variable dependiente: dinamismo empresarial

	Modelo 4			Modelo 5			Modelo 6					
	B	Exp (B)	E. Est	B	Exp (B)	E. Est	B	Exp (B)	E. Est			
<b>CAPACIDADES ORGANIZATIVAS</b>												
Área de recursos humanos		-0.229	0.795	0.245								
Área administrativa	***	0.452	1.571	0.267								
Área financiera		-0.240	0.787	0.262								
Área de márketing		-0.059	0.942	0.237								
Área de producción		0.016	1.017	0.176								
<b>INSTITUCIONES FORMALES</b>												
Barreras de entrada en el sector económico				-0.103	0.902	0.160						
Legislación sobre desarrollo empresarial				***	-0.341	0.711	0.193					
Apoyo de la Cámara de Comercio					0.177	1.194	0.166					
Poder de negociación en el sector económico				**	0.475	1.608	0.229					
Especialización en el sector económico					-0.156	0.856	0.162					
<b>INSTITUCIONES INFORMALES</b>												
Apoyo de los amigos							**	0.360	1.433	0.150		
Apoyo de su familia							**	-0.452	0.636	0.192		
Prestigio de la profesión de empresario								0.187	1.205	0.263		
Imagen de su empresa ante la comunidad								0.256	1.292	0.244		
Aceptación y apoyo de la comunidad							**	0.171	1.186	0.195		
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>												
Edad de la empresa	*	-1.990	0.137	0.446	**	-1.555	0.211	0.517	*	-2.174	0.114	0.472
Constata		0.854	2.349	1.172		0.100	1.105	1.104		-0.955	0.385	1.607
R cuadrado			26.436				22.212				35.655	
Probabilidad > chi <sup>2</sup>			0.000				0.001				0.000	
% predicciones correctas			74.6				78.6				75.9	

Elaboración propia.

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,10$

Tabla 12 Regresiones– Variable dependiente: dinamismo empresarial

	Modelo 7			Modelo 8		
	B	Exp (B)	E. Est	B	Exp (B)	E. Est
<b>RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES</b>						
Reputación y prestigio de la empresa	-0.078	0.925	0.322			
Recursos financieros	* -1.075	0.341	0.332	* -1.070	0.343	0.266
Recurso de tecnología	0.147	1.158	0.231	0.191	1.210	0.191
Recurso posicionamiento de marca	** 0.502	1.653	0.219	0.223	1.249	0.175
Recurso de capital inicial	-0.067	0.935	0.233			
<b>RECURSO HUMANO</b>						
Habilidad para resolución de conflictos	0.295	1.343	0.275	0.331	1.392	0.218
Habilidad de liderazgo	0.366	1.442	0.311			
Habilidad financiera	-0.390	0.677	0.297			
Habilidad en márketing	-0.295	0.744	0.266			
Característica de flexibilidad	*** 0.476	1.610	0.288	0.358	1.430	0.239
Característica de educación empresarial	*** 0.441	1.555	0.255	0.105	1.110	0.189
Característica disposición al riesgo	0.169	1.184	0.292			
Característica de autonomía	-0.031	0.970	0.316			
<b>CAPACIDADES ORGANIZATIVAS</b>						
Área de recursos humanos	-0.262	0.770	0.323			
Área administrativa	0.492	1.636	0.378	*** 0.393	1.481	0.240
Área financiera	0.002	1.002	0.362			
Área de márketing	0.214	1.238	0.320			
Área de producción	-0.286	0.751	0.271			
<b>INSTITUCIONES FORMALES</b>						
Barreras de entrada en el sector económico	-0.065	0.937	0.198			
Legislación sobre desarrollo empresarial	*** -0.447	0.640	0.231	* -0.583	0.558	0.205
Apoyo de la Cámara de Comercio	0.266	1.305	0.200			
Poder de negociación en el sector económico	*** 0.465	1.593	0.276	** 0.473	1.605	0.231
Especialización en el sector económico	-0.332	0.718	0.228			
<b>INSTITUCIONES INFORMALES</b>						
Apoyo de los amigos	0.034	1.035	0.196	0.169	1.184	0.165
Apoyo de su familia	-0.127	0.881	0.284	-0.322	0.725	0.228
Prestigio de la profesión de empresario	0.522	1.686	0.347			
Imagen de su empresa ante la comunidad	-0.015	0.985	0.311			
Aceptación y apoyo de la comunidad	** 0.641	1.898	0.273	** 0.464	1.591	0.229
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>						
Edad de la empresa	* -1.699	0.183	0.648	* -2.234	0.107	0.527
Constate	-3.972	0.190	2.938	-1.834	0.160	1.700
R cuadrado		60.803			72.603	
Probabilidad > chi <sup>2</sup>		0.001			0.000	
% predicciones correctas		71.0			64.6	

Elaboración propia

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,10$

## 4.2 Investigación Cualitativa

Una vez finalizada la fase cuantitativa de la investigación, se confirma la pertinencia de la realización de la investigación cualitativa, pues permite entender con mayor profundidad, desde la perspectiva de los empresarios, los factores que determinan el dinamismo de las empresas. Por tanto, para conocer de cerca la situación de las empresas objeto de estudio, se realizan en cada ciudad dos casos para empresas dinámicas y dos para empresas no dinámicas.

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida, inicialmente en forma individual, es decir, para cada caso particular y después en forma cruzada para el grupo de casos realizados, para llegar finalmente a la discusión de los resultados y a la generalización de las conclusiones.

Tal como se menciona en el apartado de metodología, el análisis de la información se realiza con la ayuda del software Atlas.ti, el cual permite hacer la relación entre las diferentes variables estudiadas. Una vez la información se tabula y categoriza en dicho software, se codifican los párrafos alusivos a cada categoría de análisis, para obtener relaciones múltiples en la información de las oraciones y en el cruce con las categorías, consistentes con el marco teórico. Inicialmente, se analizan las relaciones en forma general, tal como lo muestra la figura 2, y después estas relaciones se separan para obtener en forma independiente, las relaciones establecidas para los factores internos y externos, tal como se presenta en las figuras 3 y 4, lo cual permite hacer los análisis de la información obtenida en cada empresa, en forma individual y luego en forma cruzada.

En este sentido, la figura 2, muestra la relación entre el dinamismo empresarial y los factores internos considerados en el estudio: recursos tangibles, recursos intangibles, recurso



humano y capacidades organizativas, y los factores externos: instituciones formales e instituciones informales.

La figura 3, muestra la relación entre el dinamismo empresarial y los factores internos mencionados anteriormente, y sus variables correspondientes: áreas funcionales de la empresa, equipo de trabajo, empresario y su equipo fundador, reputación y prestigio de la empresa, propiedad intelectual, activos físicos y activos financieros.

La figura 4, presenta la relación entre el dinamismo empresarial y los factores externos, ya mencionados, y sus variables: política económica y social, medidas y entidades de apoyo, legislación sobre desarrollo empresarial, características del sector industrial y cultura.

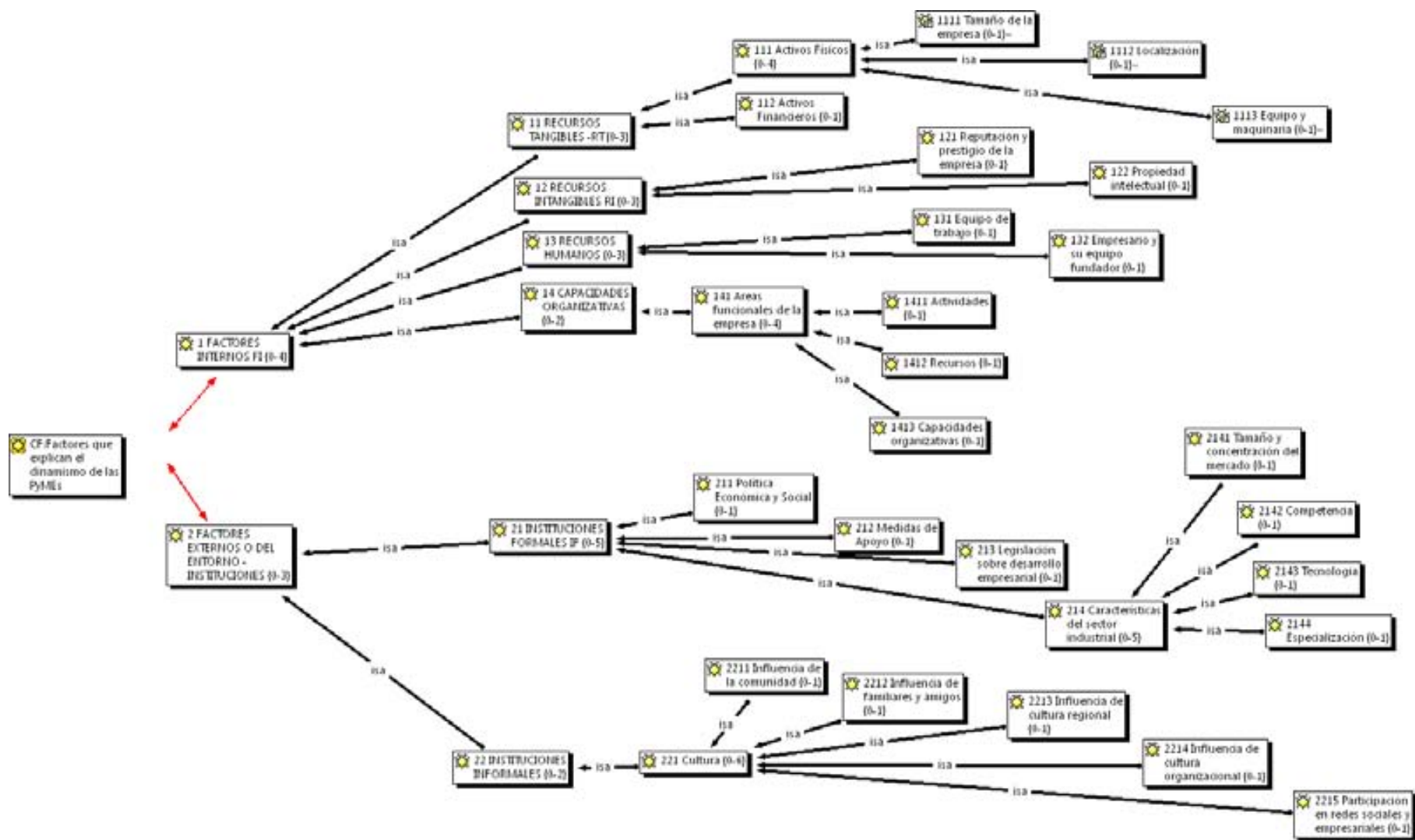


Figura 2. Relaciones de las variables independientes en el Atlas.ti.

Fuente: elaboración propia.

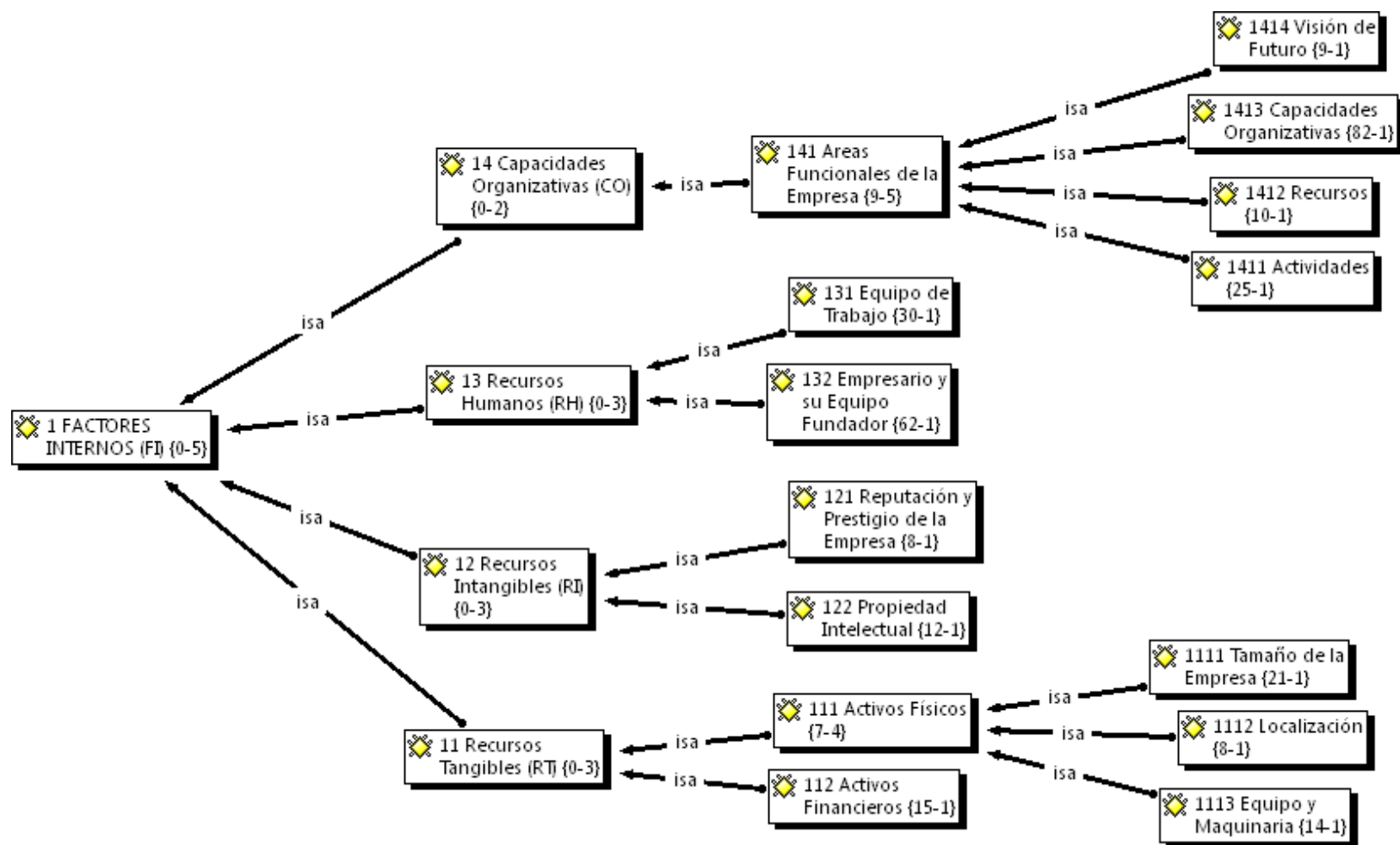


Figura 3. Relaciones de las variables independientes en el Atlas.ti, correspondientes a los factores internos.

Fuente: elaboración propia.

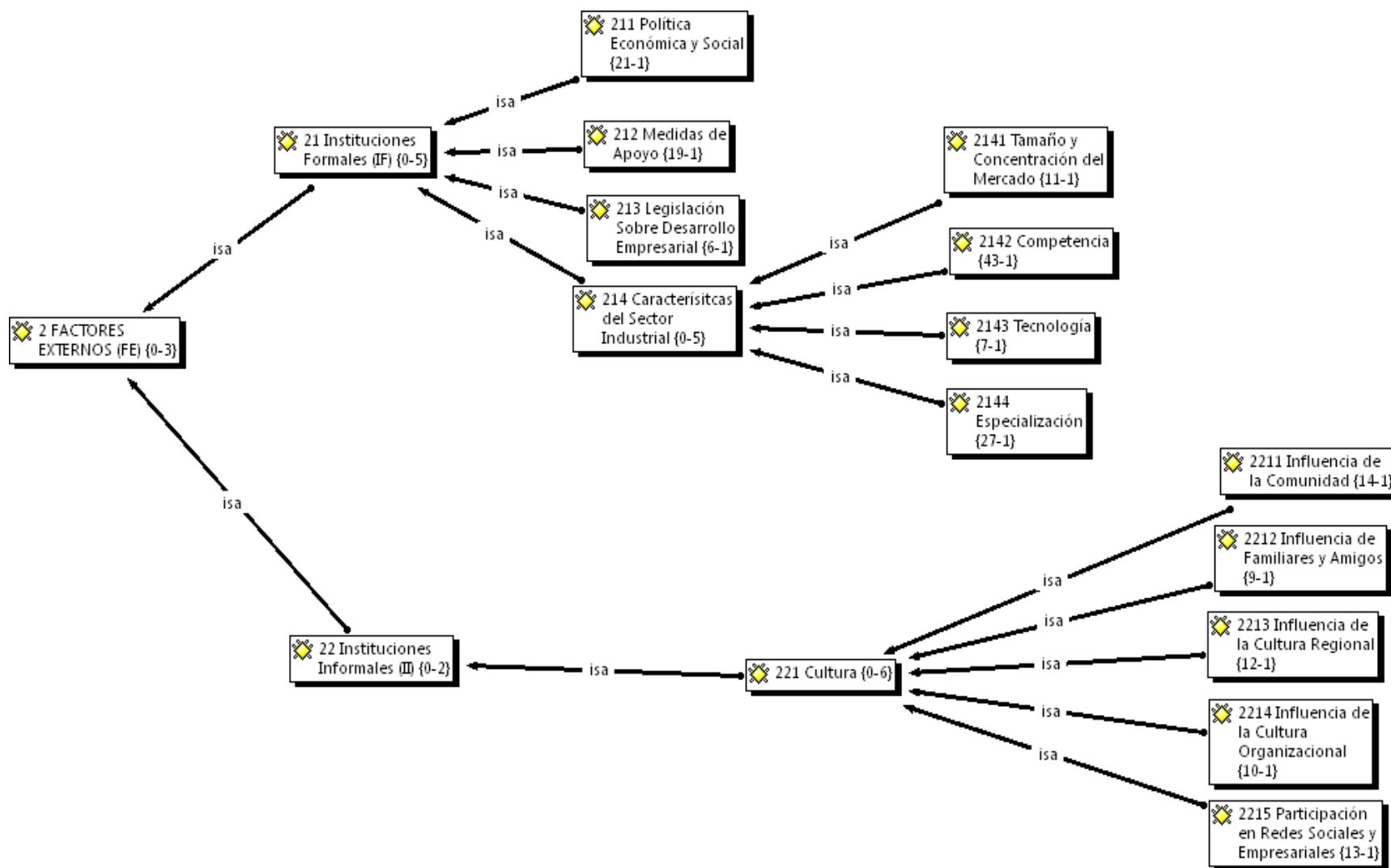


Figura 4. Relaciones de las variables independientes en el Atlas.ti, correspondientes a los factores externos.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.1 Casos Individuales

Como se mencionó, se realizará en primer lugar un análisis descriptivo individual de cada caso, con el fin de profundizar en el estudio de forma separada. Dichos casos se identifican con las letras A, B, C, D, E, F, G y H, para guardar la confidencialidad solicitada por los empresarios.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los socios fundadores/gestores, y al personal directivo de la empresa, según los datos cuantitativos presentados por las empresas y conforme al parámetro establecido en esta investigación para determinar el dinamismo empresarial, se define el estatus de cada empresa en la Tabla 13:

Tabla 13 Empresas participantes en el estudio, indicador de dinamismo y estatus

Empresa	Ciudad	Crecimiento en ventas %	Crecimiento en número de empleados	Estatus
A	Cali	629.0	196	Dinámica
B	Cali	114.0	30	Dinámica
C	Cali	18.4	9	No Dinámica
D	Cali	15.0	9	No Dinámica
E	Bogotá	38.8	37	Dinámica
F	Bogotá	33.4	26	Dinámica
G	Bogotá	16.0	15	No Dinámica
H	Bogotá	8.0	18	No Dinámica

Elaboración propia.

##### 4.2.1.1 Empresa A (Cali)

Sector económico	Confeciones
Actividad principal	Producen y comercializan ropa de soporte (fajas) para hombres y mujeres.
Fecha de creación	Año 2002
Edad de la empresa	8 años

Respecto a los recursos y capacidades que tiene la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación realizada, se concluye:

Los activos físicos se consideran valiosos dada su importancia para el proceso productivo; la empresa cuenta con la maquinaria requerida para corte, moldeo y costura, la cual se compra nueva y usada en el mercado nacional; la maquinaria requerida para la operación no es de alta tecnología, sin embargo, se cuenta con una buena infraestructura de equipos, pues todo el producto es elaborado dentro de la planta; la sede donde funciona la empresa es alquilada, su tamaño es mediano y es suficiente para la operación, y las oficinas administrativas son informales. Los activos financieros, cuya adquisición se ha logrado a través del apoyo de los bancos, se consideran importantes, pero se aduce que más importante es su administración. Con respecto a la reputación y al prestigio de la empresa, la fundadora se enorgullece de su cumplimiento con los clientes y con sus proveedores; la marca se encuentra posicionada frente a la comunidad y los productos se perciben como de gran calidad. No se da mayor importancia a la propiedad intelectual, la empresa no patenta sus productos; la marca comercial se encuentra registrada.

En cuanto al perfil de la empresaria y su equipo fundador, la empresa inicia con 3 socios, actualmente sólo tiene 2, la socia gestora y su hermano como socio capitalista; la empresaria cuenta con educación secundaria, y con los años ha aprendido sobre la parte técnica de su negocio; su otra socia es costurera; la empresaria reconoce como las características personales más importantes al momento de crear la empresa, la confianza en sí misma, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, la autonomía, la necesidad de logro, la tolerancia por la ambigüedad, la flexibilidad, la orientación al mercado, la empatía con la idea, y la orientación a la acción, y

como las más importantes en la actualidad, la confianza en sí misma, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, la autonomía, la necesidad de logro, la tolerancia por la ambigüedad, la flexibilidad, la orientación al mercado, la empatía con la idea y la orientación a la acción, y como las habilidades más importantes al crear la empresa, las de comunicación, las interpersonales, las de resolución de conflictos, las de trabajo en equipo y las de liderazgo, y considera que en la actualidad las habilidades mencionadas siguen siendo las más importante; entre otros datos relevantes, cuando creó la empresa la socia fundadora tenía 38 años de edad y contaba con experiencia previa en el sector de confecciones; los familiares empresarios de la socia fundadora son su abuela y su hermano.

En esta empresa, el equipo de trabajo recibe una alta calificación, ya que el aporte del personal que labora allí es muy valioso, especialmente, por su compromiso y lealtad; la mayoría de los empleados trabaja en ella desde su creación; la empresaria dice “en la empresa laboran varias personas que son de la familia y amigos cercanos los cuales ven a la empresa como si fuera de ellos, y velan por su integridad”<sup>24</sup>; el clima organizativo es excelente; el modelo de administración es paternalista por parte de la fundadora; existe transferencia de conocimiento dentro de la planta, pues las operadoras trabajan en equipo; el hermano menor que ingresó a la empresa hace un año, está ayudando en su profesionalización; de los 200 empleados actuales sólo 5 son profesionales. Los demás, tienen estudios primarios algunos, y secundarios otros.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son la comercial, la de producción y la administrativa y financiera, y las capacidades organizativas más importantes son las desarrolladas en las áreas de producción y comercial; las operarias son personas muy

---

<sup>24</sup> Entre comillas aparecen los comentarios textuales de los empresarios en cada uno de los casos.

concedoras de la elaboración del producto y están constantemente trabajando en desarrollar nuevos productos para suplir las necesidades de los clientes, y la fundadora tiene habilidades comerciales, las cuales desarrolló desde muy niña al lado de su abuela y más tarde en su primera empresa.

En relación con los factores externos o del entorno, la empresaria aduce no tener mayor conocimiento de las políticas económicas y sociales, y no haberlas usado; sólo conoce el programa del gobierno para la promoción de las exportaciones y ha hecho uso del mismo; no cree en el apoyo del gobierno para las PYMES y afirma que la política gubernamental tiene un impacto negativo en las empresas debido a las altas cargas impositivas. De las medidas y entidades de apoyo, únicamente ha utilizado los créditos bancarios y la asesoría y acompañamiento de externos. Igualmente, comenta no conocer la legislación sobre desarrollo empresarial, y por tanto, no beneficiarse de la misma. Con respecto al sector económico, se reconoce que actualmente presenta mucha competencia, pero que existe diferenciación en las calidades de los productos, la mayoría de ellas, inferior a la calidad del producto de la empresa; las barreras de entrada son bajas; el poder de negociación con los clientes es alto, pero con los proveedores es bajo; se requiere de especialización, y se considera que esta ha permitido la competitividad de la empresa en el mercado. En cuanto a la influencia de la comunidad se considera como uno de los factores más importantes en el dinamismo de la empresa puesto que cuenta con prestigio frente a los clientes, la comunidad y los proveedores por el excelente producto que maneja y por su control de calidad; la atención que se presta al cliente permite tener un contacto muy cercano con él para así ofrecerle el producto que realmente necesita. En cuanto a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, la fundadora aduce haber tenido siempre el apoyo de su familia; son muy unidos y se han apoyado



siempre; su abuela tuvo un negocio y ella desde muy niña le ayudaba en el mismo; considera que su abuela ha ejercido un impacto muy profundo en ella como empresaria; aduce que sus amigos no la han apoyado directamente en su empresa. Con relación a la influencia de la cultura de la región, la empresaria manifiesta que las características culturales de sus clientes objetivos, especialmente el comportamiento vanidoso de las mujeres, influyen en la compra de sus productos; considera que en la región existe una cultura empresarial, pues se crean muchas empresas y la profesión de empresario es respetada. También se reconoce la importancia de la influencia de la cultura organizativa, ya que existe mucha armonía entre los empleados y un gran cariño por la empresa y sus dueños. Finalmente, la empresaria aduce no tener participación en redes sociales y empresariales, pues tiene temor a las alianzas dado el oportunismo que existe entre los empresarios.

#### 4.2.1.2 Empresa B (Cali)

Sector económico	Metalmecánico
Actividad principal	Producción y comercialización de escaleras, pasamanos y productos para equipo industrial (hornos, asadores, mesas de trabajo, etc.), en acero inoxidable y vidrio.
Fecha de creación	Año 1995
Edad de la empresa	15 años

En cuanto a los recursos y capacidades de que dispone la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación, realizadas, se concluye lo siguiente:

Los activos físicos, no son considerados de gran importancia para la empresa; el empresario considera que la maquinaria es importante, pero confiere mayor relevancia a la especialización de la mano de obra, pues muchos de los procesos son artesanales; la empresa

cuenta con maquinaria de tecnología convencional importada, la cual le sirve para mejorar los procesos y los productos y para alcanzar economías de escala; no es usuaria de tecnología de punta; la infraestructura de talleres que maquilan el producto, se aprovecha en muchas ocasiones; la sede donde funciona la empresa en alquiler, es grande y es suficiente para la operación; las oficinas administrativas son informales. En lo que atañe a los activos financieros, se consideran muy importantes, la empresa tiene el capital de trabajo para funcionar, aunque el empresario manifiesta que en ocasiones es difícil contar con el apoyo de los bancos y del gobierno. De otro lado se reconoce la importancia de la reputación y el prestigio de la empresa; esta es conocida en el mercado y muchos de los clientes la prefieren frente a sus competidores; el empresario se considera como una persona muy seria en sus negociaciones y dice que así lo ve la comunidad.

No se da mayor importancia a la propiedad intelectual, la empresa no tiene patentes de sus productos, el empresario considera que es costoso y que los productos que manufacturan son fáciles de imitar por la competencia; la marca comercial se encuentra registrada.

En relación con el perfil del empresario y su equipo fundador, el empresario no cree en los socios, piensa que manejar estas relaciones es difícil, y por tanto, no los tiene; tiene formación técnica en la actividad principal de la empresa, y en cuanto a sus características personales, reconoce como las más importantes al momento de crear la empresa, la confianza en sí mismo, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la vitalidad y entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, la educación técnica, la autonomía, la necesidad de logro, la necesidad de poder, la orientación al mercado, y la orientación a la acción; y como las más importantes en la actualidad, la resistencia al estrés y a la presión, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, la educación empresarial, la autonomía, la necesidad de logro, la necesidad de poder, la orientación al mercado, y a la acción. En cuanto a

las habilidades más importantes al crear la empresa, las de comunicación, las interpersonales, las gerenciales, las de producción, las de márketing, y las de liderazgo, y considera que en la actualidad las habilidades mencionadas siguen siendo las más importantes; entre otros datos relevantes, cuando creó la empresa el empresario tenía 29 años de edad y contaba con experiencia previa en el sector; su padre trabajó en el mismo por muchos años y le enseñó el oficio; en su familia tiene tíos y primos que son empresarios.

El equipo de trabajo es uno de los factores más importantes para el empresario; aduce que sus empleados lo apoyan “en las buenas y en las malas” y que a pesar de los problemas presentados para sostener la empresa, no disminuye la planta de personal; se percibe un buen clima organizativo, los empleados son comprometidos; existe transferencia de conocimiento entre ellos, especialmente en la planta, pues trabajan en equipos y son rotados frecuentemente en los diferentes cargos; se cuenta con muy pocos empleados en el área administrativa; de los 32 empleados actuales sólo 1 es profesional y los demás tienen educación primaria algunos, y secundaria otros.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son la comercial, la de producción y la administrativa y financiera, y las capacidades organizativas consideradas como las más importantes son las desarrolladas en las áreas de producción y comercial, dados el conocimiento y la experiencia del fundador en la industria; él considera que tiene habilidades de negociación y comerciales y que genera confianza entre sus clientes y proveedores ya que logran sostener su prestigio en la industria; la diversificación constante de productos le permite suplir las necesidades de sus clientes, por tratarse de que el producto dura toda la vida (acero inoxidable), la empresa debe estar en constante desarrollo para lograr su permanencia en el mercado.

En relación con los factores externos o del entorno, el empresario aduce que el gobierno debe trabajar más por la PYME; se queja de las políticas económicas y sociales, pues considera que no favorecen a los empresarios dados la carga impositiva y los altos intereses de los bancos; la empresa participó en el programa del gobierno que apoya las exportaciones; el empresario desconoce otro tipo de leyes que beneficien a su empresa. En cuanto a las medidas y entidades de apoyo, se utilizan los créditos bancarios y el asesoramiento y acompañamiento de profesionales externos. Aduce no conocer la legislación sobre desarrollo empresarial. Con respecto al sector económico, el fundador manifiesta que para tener éxito en el sector de la metalmecánica es necesario ser especialista, ya que hay mucha competencia “pero son pocos los que realmente trabajan bien”; se requiere capital de trabajo para la compra de materia prima y para los inventarios; los importadores “hacen arreglos de precios entre ellos y tienen el poder para incrementarlos cuando les conviene, con lo cual perjudican a los empresarios”. En relación con la influencia de la comunidad, la empresa cuenta con el apoyo de sus clientes principales, pues la calidad de sus productos es reconocida, y de sus proveedores, ya que son clientes de grandes volúmenes; el empresario considera que la comunidad tiene muy buena imagen de su empresa por su seriedad y cumplimiento. En cuanto a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, se encuentra que empresario reconoce el apoyo de su familia, empezando por su padre que le enseñó el oficio; sus hijos son jóvenes estudiantes universitarios y desde muy pequeños, en su tiempo libre, trabajan en la empresa. Actualmente, la hija está vinculada parcialmente y es la persona que lo apoya en las labores administrativas; varias personas de la familia trabajan en la empresa; considera que el apoyo de sus amigos no es directo. Considera que la influencia de la cultura de la región es negativa, pues manifiesta que los empresarios de la ciudad de Cali, son envidiosos e individualistas; aduce que no existe en la

ciudad una cultura empresarial. En contraste, la influencia de la cultura organizativa se considera importante, pues el empresario afirma que sus empleados lo acompañan en todas las situaciones (positivas y negativas). Finalmente, el empresario no tiene participación en redes sociales y empresariales, pero hace unos primeros intentos para realizar alianzas con otros empresarios para la importación de materia prima. Sin embargo, insiste en que “es mejor estar solo”.

#### 4.2.1.3 Empresa C (Cali)

Sector económico	Confeciones
Actividad principal	Producción y comercialización de productos para el sector hospitalario en tela desechable y uniformes industriales.
Fecha de creación	Año 1995
Edad de la empresa	15 años

En lo que se refiere con los recursos y capacidades de que dispone la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación, realizadas, se concluye lo siguiente:

En cuanto a los activos físicos, la empresa compra maquinaria nueva nacional e importada; no se requiere tecnología de punta, pero la empresa cuenta con la maquinaria requerida para realizar los procesos de moldeo y corte; parte del proceso productivo se adelanta en talleres satélites que cuentan con la tecnología requerida; la sede donde actualmente funciona la empresa es propia y cuentan además, con una oficina en un edificio nuevo ubicado en un sitio comercial de la ciudad de Cali, con lo cual se pretende darle una nueva imagen a la empresa; las oficinas administrativas son pequeñas e informales; la empresa posee un vehículo propio para el traslado de la mercancía. La empresaria considera que estos activos permiten el desarrollo de nuevos productos y un mejor posicionamiento frente a la comunidad. Con respecto a los activos

financieros, la empresaria manifiesta que contar con el capital de trabajo es importante y que tiene el apoyo de los bancos. La reputación y el prestigio de la empresa es uno de los factores más importantes para lograr el dinamismo alcanzado hasta la fecha, pues se cuenta con la fidelidad de los clientes y de los proveedores a lo largo de muchos años. La propiedad intelectual no es considerada muy importante; la empresa no patenta sus productos; la marca comercial se encuentra registrada.

En relación con el perfil de la empresaria y su equipo fundador, la empresa permanece con las mismas 2 socias; la empresaria entrevistada considera que el contar con su socia es de gran impacto en el desempeño de la empresa, ya que aunque ella no participa directamente en la gestión, la apoya financieramente; la empresaria cuenta con estudios técnicos lo que con el tiempo le permite el aprendizaje del oficio; en cuanto a sus características personales, reconoce como las más importantes al momento de crear la empresa la flexibilidad y la empatía con la idea de negocio, y como las más importantes en la actualidad, la confianza en sí misma, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la vitalidad y entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, la educación técnica, la educación empresarial, la autonomía, la necesidad de logro, la tolerancia por la ambigüedad, la flexibilidad, la orientación al mercado y la orientación a la acción, y en cuanto a sus habilidades, al crear la empresa, las interpersonales, las de resolución de conflictos, las de trabajo en equipo y las de liderazgo, y considera que en la actualidad las más importantes son las de comunicación, las interpersonales, las gerenciales, las de producción, las de márketing, las de resolución de conflictos, las de trabajo en equipo y las de liderazgo. Puede considerarse, además, otros datos relevantes: cuando creó la empresa la empresaria tenía 37 años de edad, una de las socias fundadoras tuvo experiencia previa en el

sector de confecciones y los familiares empresarios de la socia fundadora–gestora son su abuela y su hija.

Con respecto al equipo de trabajo, el clima organizativo es considerado como excelente; existe muy baja rotación de los empleados; la dirección es paternalista y los empleados ven a la empresa como su hogar y se sienten parte de la familia de las socias; los hijos de las socias son los empleados profesionales que le están imprimiendo un sello diferente a la empresa; de los 12 empleados actuales, 4 tienen estudios universitarios, 1 de postgrado, 1 técnico, y los demás tienen educación primaria unos, y secundaria otros.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son la administrativa y financiera, la comercial, la de producción y la de comercio exterior, y las capacidades organizativas identificadas como las más importantes para el dinamismo de la empresa, son las desarrolladas en las áreas de producción, de comercialización y de finanzas; la empresaria tiene excelentes relaciones personales, genera mucha confianza por su estilo de personalidad y tiene un contacto directo con sus clientes y proveedores; el recurso financiero es muy bien manejado y la empresa se distingue por el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

En relación con los factores externos o del entorno, la empresaria manifiesta no tener mayor conocimiento sobre las políticas económicas y sociales, y haber participado en programas del gobierno de apoyo a las PYMES en forma reactiva, pues la buscan y le ofrecen los programas; actualmente, está vinculada con la entidad del gobierno que promociona las exportaciones y apoya el desarrollo de nuevos productos; sostiene que las actuales políticas gubernamentales contribuyen al mejoramiento de la situación empresarial, pues se incrementa la seguridad, lo cual impacta en que se puedan trasladar los productos entre ciudades, sin temores, y viajar a realizar el seguimiento a los proveedores que se encuentran en esa ciudad. De las

medidas y entidades de apoyo, utiliza los créditos bancarios y el asesoramiento de las universidades y de la Cámara de Comercio. Con relación a la legislación sobre desarrollo empresarial, dice no conocerla. Respecto al sector económico, existe gran concentración en el sector de las confecciones, y la competencia es entre algunas empresas grandes y muchas pequeñas; la competencia es fuerte y el poder de negociación de la empresa respecto a los clientes y proveedores es bajo, ya que son grandes empresas que manejan presupuestos fijos; es importante la especialización. La Influencia de la comunidad es considerada fundamental; la socia dice contar con el apoyo total de la comunidad, pues tienen clientes y proveedores fieles desde que empezó la empresa, y estos son testigos del crecimiento de la misma. En lo que corresponde a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, los hijos de las fundadoras son empleados de la empresa y realizan un excelente trabajo al dar inicio a la profesionalización de la misma; los esposos de las socias siempre las apoyan, aunque no trabajan directamente con ellas, les dan sus opiniones y apoyo financiero; es una familia muy unida y aunque la empresa no práctica normas de buen gobierno corporativo, cuando se requiere tomar decisiones se reúne la familia en pleno tal como lo hace una asamblea de socios; considera que el apoyo de sus amigos no es directo. La empresaria piensa que la influencia de la cultura de la región ha impactado el dinamismo de la empresa ya que es bastante empresarial y en esta ciudad existen empresas grandes que son sus clientes; trabaja muy bien con la gente de esta ciudad, son trabajadores y honestos. Se da gran valor a la influencia de la cultura organizativa; sus empleados son como su familia y así son tratados; ella siente el respaldo de los empleados en todo momento. Finalmente, la empresaria no tiene participación en redes sociales y empresariales, pero manifiesta que le gustaría tenerla.



## 4.2.1.4 Empresa D (Cali)

Sector económico	Turismo
Actividad principal	Venta de productos/servicios y paquetes turísticos relacionados con el deporte de aventura y el deporte ecológico.
Fecha de creación	Año 1996
Edad de la empresa	14 años

En relación con los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación, realizadas, se concluye lo siguiente:

En cuanto a los activos físicos, el empresario no los considera estratégicos en el desempeño de la empresa, pues su actividad no le exige tener grandes estructuras físicas, él no atiende directamente al público ya que comercializa a través de las agencias de viaje; para la empresa es muy importante utilizar como canal de distribución el internet, para lo cual desarrolla un portal que permite la negociación con los clientes; la sede donde funciona la empresa no es propia y las oficinas administrativas son informales. Con respecto a los activos financieros, el empresario dice que contar con el capital de trabajo es importante, pero que cuenta con el apoyo de los bancos; reconoce que estos activos son importantes para el dinamismo de la empresa y que deben gestionarse de manera adecuada. Así mismo menciona que “el problema de la financiación no es tanto la financiación sino los intereses que hay que pagar por esa financiación, pues en Colombia, en algunas épocas resulta inalcanzable acceder a los créditos por las altas tasas de interés de los mismos”. La reputación y el prestigio de la empresa son determinantes, pues en este sector son muy importantes el compromiso y el cumplimiento con los clientes: “si la empresa se compromete con las agencias de viaje a realizar un *tour* debe hacerlo, así tenga muy pocas personas participantes”. No se da mayor importancia a la propiedad intelectual, la empresa

no patenta sus productos, pues el empresario considera que esto no aplica dado los servicios que ofrece; no se tiene marca comercial registrada; únicamente se encuentra registrado el nombre de la empresa.

Respecto al perfil del empresario y su equipo fundador, la empresa fue fundada por 2 socios; actualmente, sólo existe 1 de ellos quien continúa como dueño; el empresario cuenta con estudios universitarios en agronomía; considera como sus características personales más importantes al momento de crear la empresa, la confianza en sí mismo y la flexibilidad, y como las más importantes en la actualidad, la confianza en sí mismo, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la propensión a planear, la flexibilidad y la orientación a la acción, y como las habilidades más importantes al crear la empresa, las de trabajo en equipo, y en la actualidad las de comunicación, las interpersonales, las gerenciales, las de producción y las de trabajo en equipo; entre otros datos relevantes, cuando creó la empresa el socio fundador tenía 37 años de edad y experiencia previa como ingeniero agrónomo; es bastante conocedor del deporte de aventura pues lo práctica desde muy joven; los familiares empresarios del socio fundador son sus padres, su abuelo y su hermana.

El equipo de trabajo es considerado como muy valioso, pues el aporte del personal que labora en la empresa contribuye con su dinamismo, especialmente por su compromiso y lealtad; los 2 hermanos del fundador que laboran en la empresa son profesionales y trajeron a la empresa la experiencia adquirida en otras empresas como empleados, lo cual permite la profesionalización de la misma; de los 11 empleados actuales, 3 son profesionales, 7 son técnicos y 1 tiene secundaria.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son: administrativa (incluye la función financiera), comercial, márketing y publicidad y operativa, y las

capacidades organizativas más importantes son las desarrolladas en el área operativa, ya que el fundador es un deportista de aventura, tiene mucho conocimiento y experiencia en este tipo de deportes, y en el área comercial, pues conoce el sector y sabe cómo realizar las negociaciones tanto con proveedores como con clientes.

Cuando se refiere a los factores externos o del entorno, el empresario dice no tener conocimiento y por tanto, nunca haberlos usado. Sin embargo, añade que las políticas del gobierno actual contribuyeron a que mejorara la seguridad del país y por tanto, a que los colombianos pudieran viajar tranquilos por las carreteras, e hicieran deportes de aventura en las diferentes regiones. Entre las medidas y entidades de apoyo, utiliza los créditos bancarios y el asesoramiento de las universidades y de la Cámara de Comercio. Con relación a la legislación sobre desarrollo empresarial, conoce la entidad que apoya al sector PYME en Colombia. En cuanto al sector económico, el empresario manifiesta que el sector turismo presenta muchos problemas y entra en reiteradas crisis dada la inseguridad que presenta el país, fenómeno que impidió durante mucho tiempo que los colombianos pudieran disfrutar del mismo y tener actividades al aire libre; esta situación generó en la empresa una fuerte crisis en una de sus etapas de crecimiento; la concentración del sector es mediana y la competencia no es muy fuerte; el poder de negociación de la empresa con clientes y proveedores es medio. La influencia de la comunidad tiene una alta calificación ya que el empresario considera muy importante el apoyo de sus clientes principales, las agencias de viaje y los colegios quienes a su vez recomiendan a otros clientes, pues aprecian el buen servicio prestado por la empresa; los proveedores son personas que tienen muchos años trabajando con la empresa y en los que esta confía plenamente, pues sabe que puede dejar los clientes en sus manos y el servicio tendrá la misma calidad. En cuanto a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, el

empresario manifiesta que recibe apoyo de su familia; su madre le permite operar en la sede que es de su propiedad y sus hermanos son empleados de la empresa, y desempeñan un excelente trabajo al impulsar la profesionalización de la misma; su esposa también labora allí y es su “mano derecha”; considera que sus amigos no lo apoyan directamente en su empresa, a excepción de su socio fallecido. No se da importancia a la influencia de la cultura de la región, pues el empresario dice que es más importante la personalidad individual. La influencia de la cultura organizativa se considera importante por el ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia de los empleados. Finalmente, el empresario confirma su participación en redes sociales y empresariales; actualmente pertenece a una red de empresas del sector turismo que se han unido para exportar.

#### 4.2.1.5 Empresa E (Bogotá)

Sector económico	Caucho y plástico
Actividad principal	Producción y comercialización de tapas de plástico y de metal
Fecha de creación	Año 1999
Edad de la empresa	11 años

Con respecto a los recursos y capacidades de que dispone la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación, realizadas, se concluye:

En cuanto a los activos físicos, la empresa cuenta con maquinaria usada, nueva y algunas automatizadas, lo que le permite mejorar su productividad al tener mayores economías de escala; el empresario sabe que la tecnología es importante y que el futuro es la automatización.

Adicionalmente, aprovecha la infraestructura de talleres que maquilan su producto en muchas ocasiones. No tiene una sede propia, pero planea comprarla una vez tenga la “planta

PYME automatizada”; su tamaño es mediano y es suficiente para la operación; las oficinas administrativas son informales. En lo que se refiere a los activos financieros, son muy importantes, la empresa cuenta con el capital de trabajo para funcionar, y para realizar las inversiones necesarias para su crecimiento; se trabaja especialmente con reinversión de utilidades, utilizando lo menos posible a los bancos, los cuales, al decir del empresario, “son muy caros”. La empresa cuenta con reputación y prestigio ya que se encuentra posicionada por la calidad de sus productos; el empresario dice que en épocas anteriores, su empresa era considerada como una de las mejores PYMES del sector. Reconoce, además, que va atrás respecto a sus competidores debido a la falta de automatización de la planta. La empresa no concede mayor importancia a la propiedad intelectual, no cuenta con patentes para sus productos; la marca comercial se encuentra registrada.

Con relación al perfil del empresario y su equipo fundador, la empresa tiene 3 socios, pero él es el único socio gestor y financiero; el fundador tiene estudios de postgrado; en cuanto a las características personales, el empresario reconoce como las más importantes al momento de crear la empresa, la confianza en sí mismo, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la vitalidad y entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, la educación técnica, la educación empresarial, la autonomía, la necesidad de logro, la orientación al mercado, la empatía con la idea y la orientación a la acción, y considera que en la actualidad estas mismas características siguen siendo igual de importantes y en cuanto a las habilidades del empresario al crear la empresa, las financieras, las de producción, las de márketing, las de trabajo en equipo y las de liderazgo, y considera que en la actualidad las habilidades mencionadas siguen siendo las más importantes; entre otros datos relevantes, cuando creó la empresa el fundador tenía 36 años

de edad y contaba con experiencia previa en empresas grandes y PYMES del sector, en el área comercial; los familiares empresarios del fundador son sus padres y uno de sus hermanos.

El empresario no le otorga mayor importancia al equipo de trabajo, su estilo de dirección es autoritario, para él la gente sirve si trabaja bien y cumple con sus obligaciones; no muestra mayor afecto por sus empleados, tiene una personalidad muy fuerte y escoge el castigo frente a la recompensa; reconoce el trabajo de las personas que llevan bastante tiempo con él, como su asistente; quiere tener pocos empleados “para que la empresa funcione mejor y no tener que desgastarse con la gente”. Dice que en Colombia hay “poca idoneidad de los empleados”; el clima organizativo se percibe muy pesado; no existe delegación, las decisiones son tomadas por él; se presenta transferencia de conocimiento especialmente en los procesos operativos, pues los empleados son rotados en los diferentes cargos; de los 40 empleados actuales, 1 tiene postgrado, 9 son profesionales, 5 son técnicos y el resto tienen educación primaria algunos, y secundaria otros.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son: administrativa y financiera, comercial, producción y planeación, y calidad, y las capacidades organizativas más importantes son las desarrolladas en las áreas administrativa, de producción y comercial, dados el conocimiento y la experiencia del fundador; él se encarga de la administración y dirección de la empresa.

En cuanto a los factores externos o del entorno, el empresario dice que las políticas económicas y sociales, no favorecen al sector PYME, pues considera que hacer empresa en Colombia es difícil por la alta carga impositiva; aduce que el gobierno favorece a las empresas grandes del sector; participó en el programa del gobierno para la promoción a las exportaciones y tiene muy buen concepto del mismo; no utiliza otros programas de apoyo a las PYMES. Entre

las medidas y entidades de apoyo, utiliza los créditos bancarios y los programas de exportaciones y con relación a la legislación sobre desarrollo empresarial, la conoce y manifiesta que se beneficia de la misma a través de los programas del gobierno para las exportaciones. En relación al sector económico, el empresario afirma que en este es importante la especialización, la tecnología y la flexibilidad para producir bajos volúmenes; se queja del alto poder de negociación de los proveedores de materias primas en Colombia, lo que afecta a la empresa, pues la materia prima es importada; los competidores son fuertes y reconoce que él se queda atrás por la falta de automatización. Con respecto a la influencia de la comunidad, considera que la empresa tiene buena imagen frente a la misma; sabe que sus clientes son fieles y que la empresa cumple a cabalidad con la calidad exigida y los tiempos de entrega; los proveedores en su mayoría son extranjeros y tiene buena relación con ellos. En cuanto a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, el fundador asegura que su familia siempre lo apoya; considera que la influencia de sus padres empresarios es muy importante en su vida empresarial; sus hijos son niños aún, y su esposa trabaja en el sector de la salud; ninguno de sus familiares trabaja en la empresa ni se encuentran vinculados con la dirección de la misma; considera que sus amigos no lo apoyan directamente en su empresa; así mismo, considera que la cultura de la región impacta los negocios medianamente especialmente por el comportamiento de los empleados e igualmente manifiesta que la cultura organizativa impacta el desempeño de la empresa medianamente; no cree en el impacto de un buen ambiente de trabajo. Finalmente, confirma su participación en redes sociales y empresariales, dice creer en la asociatividad y que la empresa hace parte de una red empresarial para exportar compuesta por empresas del sector.

## 4.2.1.6 Empresa F (Bogotá)

Sector económico	Salud y belleza
Actividad principal	Ofrecen tratamientos naturales para bajar de peso mediante la estimulación de puntos a nivel auricular (Auriculoterapia) y el adecuado manejo del metabolismo.
Fecha de creación	Año 1999
Edad de la empresa	11 años

En lo que se refiere a los recursos y capacidades de que dispone la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación, realizadas, se concluye lo siguiente:

En cuanto a los activos físicos, cuenta con algunas sedes propias y otras alquiladas y con los equipos y software necesarios para la operación de las mismas; las sedes tienen buen tamaño siendo suficientes para la operación y las oficinas administrativas son organizadas; actualmente, se encuentran incursionando en el sector de la estética y la belleza y han comprado algunos equipos de alta tecnología para ofrecer estos servicios. Con respecto a los activos financieros, se cuenta con el capital de trabajo para funcionar, y para realizar las inversiones necesarias para el crecimiento de la empresa; se trabaja especialmente con reinversión de utilidades y con algunos créditos bancarios. La reputación y el prestigio de la empresa es un factor muy importante para los socios; consideran, así mismo, que la empresa se encuentra posicionada por la efectividad de los servicios; la empresaria asegura que “ganar reputación es muy difícil y perderla es muy fácil, ya que en este negocio cualquier acierto o error afecta directamente al ser humano”; muchos de sus clientes llegan a través del “voz a voz”, pues son recomendados por otros pacientes que ya han utilizado los servicios. Propiedad intelectual, la empresa no posee patentes para sus



productos, aunque sí cuenta con protocolos para las diferentes prácticas médicas; la marca comercial se encuentra registrada.

En cuanto al perfil de la empresaria y su equipo fundador, la empresa cuenta con 2 socios desde su inicio, una psicóloga y otro médico, y ambos tienen estudios de postgrado; en relación con las características personales de la empresaria reconoce como las más importantes al momento de crear la empresa, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro y la iniciativa, y como las más importantes en la actualidad, la confianza en sí misma, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la propensión a planear, la autonomía, la necesidad de logro, la flexibilidad, la empatía y la orientación a la acción, y respecto a sus habilidades, al crear la empresa, las de comunicación, las interpersonales, las de resolución de conflictos, las de trabajo en equipo y las de liderazgo, y considera que en la actualidad las habilidades mencionadas siguen siendo las más importantes; entre otros datos relevantes, cuando creó la empresa la socia fundadora tenía 41 años de edad y contaba con experiencia en el sector social y médico; los familiares empresarios de la socia fundadora son sus padres.

El equipo de trabajo es muy importante para los socios; el clima organizativo es muy bueno; el equipo de trabajo es comprometido; la empresaria aduce allí se parte del respecto por el ser humano, que todos tienen derechos y que se les respetan; adicionalmente, se estimula el crecimiento personal y profesional; la empresa tiene definidos los valores de honestidad, compañerismo y reconocimiento al trabajo de los demás, lo cual es compartido por todo el personal; la rotación del personal es mínima; de los 36 empleados actuales, 21 son profesionales, 14 son técnicos y 1 cuenta con educación secundaria.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son: científica, administrativa y financiera, recurso humano, márketing y comercio exterior y las capacidades

organizativas más importantes son las desarrolladas en las áreas: científica, administrativa y financiera, cuyos líderes son los 2 socios; existe transferencia de conocimiento entre todo el personal según el área en la que trabaje y las funciones están descentralizadas; todos los servicios tienen sus protocolos médicos; los recursos son considerados valiosos y son muy cuidados en la empresa.

En lo que se refiere a los factores externos o del entorno, la empresaria dice que las políticas económicas y sociales, los benefician y que para ellos no es difícil hacer empresa, pues cuentan con el capital necesario y tienen el apoyo de los bancos. Entre las medidas y entidades de apoyo, utilizan los créditos bancarios y el programa de exportaciones del gobierno. Con relación a la legislación sobre desarrollo empresarial, la empresaria tiene mediano conocimiento sobre normas generales empresariales; sin embargo, conocen y cumplen estrictamente las normas y exigencias médicas que competen directamente a la empresa. En relación con el sector económico, la empresaria manifiesta que en este sector es importante la especialización, la tecnología, la calidad y la seriedad, ya que su servicio impacta la salud del ser humano; ellos importan la materia prima para la técnica de la auriculoterapia, aunque tratan de producirla en Colombia, pues existen los proveedores, y ellos tienen el conocimiento; tienen varios competidores importantes, pero su diferenciación radica en ofrecer un servicio integral de mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Los empresarios consideran como muy importante la influencia de la comunidad, pues saben que lo más importante es que los clientes creen en ellos y que los tratamientos son efectivos; este es un negocio que depende mucho del conocimiento y ellos lo tienen. En cuanto a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, los fundadores son esposos y siempre se han apoyado y respetado mutuamente; cada uno se desempeña en la empresa, en el área que le corresponde; la

dirección administrativa está a cargo de ella y la científica a cargo de él; no tienen otros empleados de la familia; consideran que sus amigos no los apoyan directamente en su empresa.

La empresaria considera que la influencia de la cultura de la región no es importante, ella cree que cada persona y empresario se comporta de acuerdo a su personalidad. En contraste, le da mucha importancia a la influencia de la cultura organizativa, pues considera que es un factor muy importante para el buen desempeño de la empresa; se siente orgullosa del clima que tiene la empresa. Finalmente, la empresaria manifiesta que no ha participado en redes sociales y empresariales, aunque desarrolla una red de franquicias muy activa.

#### 4.2.1.7 Empresa G (Bogotá)

Sector económico	Publicidad
Actividad principal	Producción y comercialización de productos para promoción y publicidad.
Fecha de creación	Año 1992
Edad de la empresa	18 años

Con respecto a los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación, realizadas, se concluye:

En cuanto a los activos físicos, la empresa cuenta con tecnología avanzada; esta tecnología no sólo la utilizan en sus procesos sino que la comercializan; se encuentra a la vanguardia en este aspecto, aunque no posea la más avanzada, pero la que existe es suficiente para el mercado que atienden; la sede no es propia, su tamaño es pequeño y es suficiente para la operación, y las oficinas administrativas son informales. Respecto a los activos financieros, el empresario dice que lograr capitalizar la empresa es todo un reto, y reconoce la importancia de

tener un capital de trabajo para la salud de la misma. La empresa cuenta con reputación y prestigio frente a la comunidad, lo cual se logra gracias a los buenos productos, servicio y atención al cliente; son pioneros en este tipo de productos en Colombia. No se da mayor importancia a la propiedad intelectual, la empresa no tiene patentes para sus productos; la marca comercial se encuentra registrada.

Con respecto al perfil del empresario y su equipo fundador, la empresa inició con varios socios, y actualmente cuenta sólo con 2 de ellos: el empresario fundador y su esposa; el empresario es economista con estudios de postgrado; en cuanto a sus características personales, reconoce como las más importantes al momento de crear la empresa, la confianza en sí mismo y la disposición a tomar riesgos, y como la más importante en la actualidad, la confianza en sí mismo; en relación con sus habilidades, al crear la empresa, las de trabajo en equipo, y considera que en la actualidad la habilidad mencionada siguen siendo la más importante; entre otros datos relevantes, cuando creó la empresa el socio fundador tenía 22 años de edad y experiencia previa en el sector de publicidad, como empleado en una empresa grande; los familiares empresarios del socio fundador son sus padres y sus 4 hermanos.

Uno de los factores más importantes para la empresa es el equipo de trabajo; el clima organizativo es excelente, se trabaja en equipo y se discuten las estrategias entre todos; los empleados son comprometidos y tienen sentido de pertenencia hacia la empresa. De los 18 empleados actuales, 3 tienen estudios profesionales, 2 estudios de postgrado, 10 estudios técnicos y los demás estudios de secundaria.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son comercial, diseño y producción, administrativa y financiera, y nuevos proyectos, y las capacidades organizativas más importantes son las desarrolladas en las áreas de diseño y producción, y comercial; la empresa se

destaca por su liderazgo, atención y servicio al cliente, conocimiento del proceso de diseño y producción, comunicación y cercanía con el cliente; el clima organizativo y el trabajo en equipo han sido fundamentales para el buen desempeño de la empresa; el empresario es visionario y su enfoque es hacia la innovación.

Frente a los factores externos o del entorno, el empresario dice que las políticas económicas y sociales, tienen gran impacto en el desempeño de la empresa, pues según sea la situación económica, sus clientes compran o no sus productos; considera que las instituciones del gobierno son importantes cuando se quiere exportar y que la carga impositiva ha tenido un efecto negativo en la organización. Entre las medidas y entidades de apoyo, la empresa utiliza los créditos bancarios y el programa de exportaciones del gobierno. Con relación a la legislación sobre desarrollo empresarial, conoce la legislación de apoyo a la PYME y manifiesta beneficiarse de ella. En cuanto al sector económico, el fundador tiene claro que las barreras de entrada son bajas y que existe mucha competencia, empezando por los *free lance* que pueden iniciar un negocio de publicidad con tan sólo un computador, aunque la calidad de producto no sea buena; además, sabe que son importantes la tecnología y la especialización. De otro lado, el empresario considera como muy importante la influencia de la comunidad, puesto que las buenas relaciones con los proveedores son un factor muy positivo, y que su posicionamiento frente a grandes clientes les permite crecer; la cultura de la valoración de la expresión individual es un factor muy importante en el dinamismo de la empresa. En cuanto a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, el empresario manifiesta que con su familia inició la empresa y que esta siempre lo apoya; es hijo de padres empresarios; su esposa es abogado y lo apoya en los asuntos legales de la empresa; considera que sus amigos no la apoyan directamente en la misma. El empresario es consciente de que la cultura regional tiene influencia

mediana en el desempeño empresarial y que la cultura organizativa, especialmente un buen clima laboral influye en el desempeño de la empresa. Así mismo, afirma que la empresa no pertenece a redes sociales o empresariales como tal, sin embargo, forma una red con sus clientes a los cuales provee de maquinaria e insumos.

#### 4.2.1.8 Empresa H (Bogotá)

Sector económico	Confeciones
Actividad principal	Producción y comercialización de prendas de vestir para mujer
Fecha de creación	Año 1999
Edad de la empresa	11 años

En lo que se refiere a los recursos y capacidades de que dispone la empresa, tanto en las entrevistas como en la observación, realizadas, se concluye lo siguiente:

En cuanto a los activos físicos, la empresa cuenta con maquinaria que se compra en el mercado local; se requiere tecnología especializada pero no de punta, consideran que cuentan con cuanto necesitan para cumplir con sus clientes; la sede es propia y su tamaño es mediano y suficiente para la operación; las oficinas administrativas son informales. En relación con los activos financieros, el capital y el buen manejo financiero son dos factores importantes para el buen desempeño de la empresa; utilizan créditos bancarios y trabajan con capital propio y reinversión de utilidades; frente al apoyo de los bancos, la empresaria dice “yo nunca he podido entender la película de la gente, pues para que te den plata debes tener plata, entonces ahí ya no la necesitas”. La empresa disfruta de excelente reputación y prestigio frente a proveedores y clientes, lo cual le permite obtener legitimidad en el mercado; sin embargo, los empresarios no le

dan mucha importancia a esta variable. Igualmente, no se da mayor valor a la propiedad intelectual, la empresa no patenta sus productos; la marca comercial se encuentra registrada, y los socios reconocen que tiene gran valor.

Si se considera el perfil de la empresaria y su equipo fundador, la empresa cambió de razón social y la socia pasó sus acciones a su hijo e hizo sociedad con un nuevo socio, que anteriormente se desempeñaba como asesor externo de la empresa; la empresaria tiene estudios profesionales en diseño de modas y su socio actual es contador y tiene postgrado; en cuanto a sus características personales, la empresaria reconoce como las más importantes al momento de crear la empresa, la confianza en sí misma, la disposición a tomar riesgos, la resistencia al estrés y a la presión, la vitalidad y el entusiasmo, la educación técnica, la autonomía, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la orientación al mercado; como las más importantes en la actualidad, la confianza en sí misma, la resistencia al estrés y a la presión, la autonomía, y la orientación al mercado, y en relación con sus habilidades, al crear la empresa, la de comunicación, las interpersonales, las de márketing, las de resolución de conflictos y las de trabajo en equipo, y considera que en la actualidad las habilidades mencionadas son las más importantes; entre otros datos relevantes, cuando creó la empresa la socia fundadora tenía 25 años de edad y experiencia en el sector de confecciones como empleada en empresas grandes; la empresaria no tiene familiares empresarios.

Los empresarios consideran que el equipo de trabajo es un factor muy importante; contratan especialmente mujeres cabeza de familia, y les pagan por unidad producida, lo que según ellos, mejora la productividad de la empresa; se realiza una selección de personal bastante exhaustiva y el nivel académico mínimo exigido es el bachillerato; apoyan a sus empleados, considerando que “el compromiso de todos es el éxito”; el clima organizativo es bueno; en el

sector de confecciones existe una alta rotación de personal ya que se requiere de personal especializado; de los 45 empleados, hay 2 profesionales, 1 con postgrado, 2 con formación técnica y el resto tienen educación secundaria.

Finalmente, las áreas funcionales que se definen en la empresa son la comercial, la de diseño y producción, y la administrativa y financiera, y las capacidades organizativas más importantes son las desarrolladas en las áreas de producción y finanzas; el diseño es la fortaleza más grande de la empresa, junto con la organización financiera y la cultura de calidad.

Con respecto a los factores externos o del entorno, la empresaria dice que las políticas económicas y sociales, han impactado negativamente el desempeño de la empresa, y que la alta carga impositiva en Colombia es muy alta. Adicionalmente, manifiesta que el proteccionismo del gobierno con la industria textil nacional ha sido negativo, pues se presentan muchos problemas para la importación de telas, lo cual impacta a la empresa, pues el 95% de la materia prima es importada; los socios aseguran que “el gobierno colombiano protege a los grandes empresarios e inversionistas, pero no apoya a las PYMES”; no acceden programas de apoyo a las PYMES ni los conocen. Entre las medidas y entidades de apoyo, la empresa utiliza los créditos bancarios, aunque se trata al máximo de no ser recurrente con ellos. Con relación a la legislación sobre desarrollo empresarial, la empresaria afirma no conocerla y no manejar ningún programa de apoyo a las PYMES. En cuanto al sector económico, la empresaria manifiesta que el sector de confecciones en Colombia es muy informal y que hay una gran tendencia al contrabando, factores que los socios consideran negativos para el desempeño de las empresas locales; se requiere de mano de obra especializada y existe alta rotación de los empleados; el poder de negociación con los proveedores y clientes es medio. No consideran como muy importante la influencia de la comunidad aunque tienen prestigio en el medio, y los proveedores y clientes los



apoyan y confían en ellos. Con respecto a la influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa, la empresaria manifiesta que allí no trabajan familiares de los socios y que sus familias los apoyan pero que no influyen en el negocio; los socios consideran que sus amigos no los apoyan directamente. Los empresarios consideran que la cultura regional tiene gran impacto en la empresa, pues la moda cambia según la región; adicionalmente, piensan que la forma de pago de los clientes difiere según la región a la que pertenezcan. Igualmente, se reconoce la importancia de la influencia de la cultura organizativa y por tanto, se considera que el buen ambiente laboral es importante para el desempeño de la empresa. Los empresarios no participan en redes sociales y empresariales, y tienen cierto temor hacia las mismas por el oportunismo que puede generarse.

El Anexo 5 muestra información sobre la historia de las empresas.

#### *4.2.2 Análisis Cruzado de los Casos*

Una vez efectuado el análisis de la información para cada empresa, se procede a realizar la comparación entre cada grupo de empresas, según la ciudad, y para todo el grupo, información que se presenta en los Anexos 6 y 7.

A continuación se analizarán los factores comunes encontrados en las empresas dinámicas de las dos ciudades estudiadas.

#### 4.2.2.1 Factores Comunes en las Empresas Dinámicas de las Ciudades de Cali y Bogotá

Los empresarios de las empresas A, B, E y F, reconocidas en este estudio como “dinámicas”, coinciden en afirmar que los siguientes factores han sido los más importantes para lograr el dinamismo de sus empresas:

##### Recursos tangibles:

Los activos financieros: según los empresarios estos activos son un recurso valioso, pues les permite mantener la operación de las empresas y realizar las inversiones necesarias para su respectivo crecimiento. Sin embargo, se observa que, en general, los empresarios reconocen la importancia de este recurso, pues genera liquidez y permite tener el capital de trabajo, pero no le dan mayor importancia al análisis de los estados financieros, los cuales son realizados por sus contadores externos. El buen desempeño financiero no se logra, únicamente, cuando se cuenta con el capital de trabajo; es importante, también, que los empresarios realicen los respectivos análisis para conocer el comportamiento de sus ingresos y de sus egresos, y de otras variables tan importantes como la rentabilidad. En las empresas menos dinámicas, puede notarse que la falta de análisis financiero genera problemas tales como iliquidez, pagos atrasados a proveedores y al estado, incumplimientos con los bancos, etc. Al respecto, Hornaday y Wheatley (1986) evidencian en su estudio que el desempeño financiero de las pequeñas empresas está relacionado con el crecimiento empresarial; Larson y Clute (1979) identifican que los problemas en el área financiera que no permiten el dinamismo empresarial son: a) poco o ningún control sobre el inventario, b) record de cuentas incompletas o inexistentes y c) poco entendimiento por parte de los empresarios de la importancia del análisis del flujo de caja, del capital de trabajo y de los presupuestos, y Khan y Rocha (1982) afirman que los principales problemas enfrentados por los

pequeños negocios tienen su origen común en una inefectiva administración y que entre las áreas afectadas está la financiera, lo cual se refleja en el control del inventario y el manejo del flujo de caja.

Las empresas dinámicas en este estudio presentan mayor organización en el área financiera y, especialmente, características gerenciales que han permitido manejar este recurso eficientemente. Franco-Ángel y Urbano (2010) en su estudio sobre PYMES dinámicas del sector salud, encuentran que los empresarios no consideran este factor tan importante para el dinamismo de las empresas, pues afirman que más importante que este recurso es la habilidad que tienen ellos para adquirir y administrar los mismos. Adicionalmente, los empresarios de las empresas tanto dinámicas como no dinámicas, reconocen que, actualmente disfrutaban de una mejor posición que antes, sobre todo en la etapa inicial, en la cual el capital era escaso, el acceso al crédito bastante restringido y los intereses bancarios muy altos. Al respecto encontramos el estudio de Min *et al.* (2005) quienes confirman que el factor más representativo en el fracaso de una empresa es la carencia de capital y argumentan que este debe ser soportado desde el gobierno y los bancos. Además, resulta preocupante que en general los empresarios entrevistados asuman como indicador de dinamismo en su empresa el nivel de ventas que, aunque es importante, no es el único, ya que existen otros factores como la rentabilidad. En este estudio, los empresarios en general, consideran que el recurso financiero es importante para el buen desempeño de sus empresas, sin embargo, existe evidencia de otros estudios que han concluido que los beneficios financieros no garantizan el dinamismo del negocio (Khan y Rocha, 1982; Udell, 1990).

*Recursos intangibles:*

La reputación y el prestigio que poseen las empresas frente a la comunidad, especialmente con clientes y proveedores, les genera legitimidad y les permite su posicionamiento en los mercados, todo esto, gracias a la buena calidad de los productos y a la efectividad de los servicios. Los empresarios, tanto dinámicos como no dinámicos, están de acuerdo al afirmar que la etapa inicial de sus empresas fue difícil dado que al no ser reconocidos en el mercado, no podían acceder fácilmente a los créditos bancarios y de proveedores, y sus clientes tenían desconfianza, pues no conocían los productos; pasado el tiempo, los empresarios y las empresas adquieren aprendizaje y experiencia y un mayor reconocimiento ante la comunidad, lo cual genera legitimidad. En las empresas con mayor dinamismo se nota mayor posicionamiento y prestigio.

Respecto a las empresas no dinámicas, se observa que aunque tienen clientes fieles y proveedores de muchos años, existe una clara resistencia de los empresarios a implementar estrategias agresivas de penetración de mercados, de ampliación de su base de clientes y de proveedores, y de inversión; Carmeli y Tishler (2004) confirman en su estudio que la reputación organizativa percibida por el entorno, es un elemento crítico para que la organización alcance sus objetivos y logre un desempeño superior. Esta reputación y prestigio tiene efectos positivos en el desempeño organizativo, según la percepción de los empresarios dinámicos, ya que no solamente les permite desarrollar nuevos mercados, sino también, la consecución de mejores proveedores y mejores términos de negociación. Adicionalmente, es positivo para la consecución del personal que labora en las empresas, pues en general, la gente aspira a obtener empleos en grandes empresas con reconocido prestigio, siendo así, más difícil que acepten trabajar en la PYME. La Teoría Institucional sugiere que la relación entre la legitimidad del empleador y el éxito para

contratar empleados es relevante a las empresas 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).

Recurso humano:

Las características y habilidades específicas del empresario al crear la empresa y en la actualidad, son reconocidas por los empresarios dinámicos como un recurso valioso que les permite gestionar sus empresas hacia el crecimiento. Como se ha mencionado, los empresarios saben que sus características y habilidades cambian con el paso del tiempo, posiblemente por el aprendizaje y la experiencia. En la actualidad, consideran que los niveles de algunas de ellas se incrementan, especialmente, en lo que se refiere a las características relacionadas con la visión de futuro, la orientación al mercado, la educación técnica, y las habilidades gerenciales, de producción y de márketing.

Los empresarios de las empresas más dinámicas presentan mayores niveles de confianza en sí mismos, visión de futuro y orientación al mercado. Previos estudios encuentran que ciertos rasgos de la personalidad de los propietarios y gerentes de empresas, tales como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo, la confianza en sí mismo, la buena salud y la estabilidad emocional, tienden a influir en el desempeño de las empresas (Brockhaus, 1982; Chaganti y Chaganti, 1983; England, 1975; Hornaday y Aboud, 1971; Ibrahim y Goodwin, 1986; Kets de Vries, 1977; Khan, 1986; LaFuente y Salas, 1989); Franco-Ángel y Urbano (2010) en su estudio sobre PYMES dinámicas encuentran que los empresarios presentan características psicológicas y habilidades que les han permitido ejercer con éxito sus actividades empresariales; entre ellas las más citadas son: la confianza en sí mismo, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro y la iniciativa, y las

habilidades de comunicación, técnicas y sociales; Baron (2000) confirma la relevancia de competencias sociales para el buen desempeño empresarial, tales como la capacidad para interactuar con otros, para inducir reacciones positivas en otros, persuadir, sentirse comfortable en diferentes situaciones, y la habilidad para cambiar los puntos de vista o el comportamiento de otros.

En cuanto a la implementación de la estrategia, en general en las empresas, no se observan planes estratégicos, pero sí que la estrategia implementada obedece al pensamiento estratégico del fundador y a sus características y habilidades personales. Pareciera que este pensamiento estratégico los conduce a ser más agresivos en la penetración de los mercados y en el desarrollo de productos, más arriesgados en las inversiones y más cuidadosos con los recursos en general; autores como Carsrud *et al.* (1989), Huselid (1995), Pennings *et al.* (1998), Sandberg y Hofer (1987) y Wright *et al.* (1995) evidencian el impacto de los comportamientos y las decisiones de los empresarios como factor fundamental del desempeño de la empresa, y otros confirman que las habilidades gerenciales son un fuerte contribuyente al desempeño de las pequeñas empresas (Bird, 1989, 1993; Hood y Young, 1993; Sigal y Arie, 2007; Yammarino y Waldman, 1993). En este sentido, Chaganti y Chaganti (1983) y Khan y Rocha (1982) señalan que la competencia gerencial es una de las características claves de las pequeñas empresas exitosas.

En el presente estudio, se encuentra además, que los fundadores de todas las empresas son los gestores de las mismas, y que son ellos con sus características, habilidades y comportamientos los que les imprimen el dinamismo; esto confirma la importancia que representa para las empresas el que sus propietarios se encarguen de la administración. Según

Lerong (2008) y Khan y Rocha (1982) las empresas gerenciadas por sus fundadores son asociadas con más alto desempeño y presentan mayores probabilidades para sobrevivir.

También es evidente, aunque los empresarios dinámicos no lo definen como muy importante, la experiencia que ellos tengan, bien en el sector económico, o en creación de otras empresas, lo cual según las entrevistas, les permite tener mayores herramientas para la dirección de sus empresas. Duchesneau y Gartner (1990) en un estudio en el que comparan empresarios exitosos y no exitosos, confirman que los exitosos tienen mayor experiencia gerencial previa y más amplias habilidades de negocios. Bosma *et al.* (2004), Duchesneau y Gartner (1990) y Schutjens y Wever (2000) definen la experiencia laboral previa como una dimensión relevante que influye en el crecimiento empresarial. Cooper *et al.* (1989) y Gimeno *et al.* (1997) confirman la importancia de la experiencia previa como directivo y Dyke *et al.* (1992), Stuart y Abetti (1990) y Westhead y Birley (1995) confirman la experiencia previa como empresario. Davidsson y Honig (2003) y Ucbasaran *et al.* (2008) sostienen que el conocimiento previo sobre los negocios es una fuente de nuevas oportunidades para el crecimiento empresarial. Igualmente, previos estudios confirman la importancia de la educación del empresario. Autores como Cooper *et al.* (1994), Dunkelberg y Cooper (1982), Gimeno *et al.* (1997) y Ucbasaran *et al.* (2008) evidencian que los empresarios con mayor nivel de educación son más dinámicos. Al respecto, el presente estudio encuentra que en el grupo de empresarios dinámicos, 2 estudiaron maestría, mientras que los otros 2 tienen estudios de secundaria. Lo que sí es claro, es que al conversar con ellos, todos muestran gran conocimiento de su producto y de sus empresas; sin embargo, es evidente que los empresarios con mayor nivel de educación son mucho más estructurados, más conocedores del entorno y tienen una visión más amplia sobre la empresa y su futuro.

El equipo de trabajo es un factor considerado por los empresarios dinámicos como relevante en el dinamismo de las empresas, dado el apoyo brindado por los empleados, su especialización y sentido de pertenencia, resultado que coincide con el estudio previo de Franco-Ángel y Urbano (2010). En general, en estas empresas, los empleados desempeñan varias funciones a la vez. Los cargos directivos son, en su mayoría, ocupados por los fundadores o sus familias, los cuales tienen formación profesional o técnica. Aunque la proporción es mucho menor se evidencia que estas PYMES tienen empleados profesionales. Tal como lo muestra el estudio de Hornsby y Kuratko (1990), en estas empresas se identifica una gran dependencia sobre la familia y los parientes para la labor, especialmente la relacionada con la gestión.

El clima organizativo es favorable en todas las empresas, tanto dinámicas como no dinámicas, excepto en una de las dinámicas para cuyo fundador esto no es relevante. Se observa que las relaciones entre los empleados y la dirección son muy cercanas y cálidas, debido en parte, según los empresarios, al tamaño pequeño de las empresas. En estas empresas el área que más atención merece es la de producción u operativa, allí se encuentra la mayor inversión en espacio y equipos, y el número más grande de los empleados. Además, se evidencia que en esta área existe más transferencia de conocimiento y aprendizaje que en las otras. Las empresas en su mayoría no presentan un área de recurso humano definida y organizada, por tanto, no existen planes de capacitación del personal ni programas especiales de apoyo a los empleados; cada empleado es tratado de acuerdo a sus necesidades y, así mismo, se le conceden sus peticiones y permisos. Estos resultados coinciden con lo encontrado por Bush (1989) en su estudio sobre las PYMES, en el que confirma que estas carecen de procedimientos de reclutamiento y contratación, políticas de desarrollo de recurso humano y presentan inhabilidad para atraer y reclutar el personal adecuado. Aunque los empresarios entrevistados manifiestan la importancia



del recurso humano para el buen desempeño de sus empresas, pareciera que ellos aún, no fueran conscientes de que las buenas prácticas de recurso humano redundan en alto desempeño, tal como es evidente en estudios anteriores (Bartel, 2004; Delery y Doty, 1996; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ngo *et al.*, 1998; Stavrou y Brewster, 2005).

Los empleados más antiguos muestran sentido de pertenencia hacia la empresa, pues se consideran como de la familia, presentan bajo nivel de rotación, y en general, parecen estar a gusto con sus trabajos. Sin embargo, se hace difícil, según comentan los empresarios, la consecución del recurso humano operativo especializado en los distintos sectores; cada empresa tiene que formarlos para que puedan cumplir con sus funciones. En algunos de los sectores, especialmente metalmecánica y confecciones, hay alta rotación de empleados, y pasan constantemente a trabajar con las empresas competidoras. Por tanto, la retención de empleados se vuelve crítica para las PYMES dados el continuo ofrecimiento de empleo de las empresas competidoras y la carencia de recursos suficientes para contratar personal especializado con mejores sueldos. Previos estudios encuentran que la consecución y el desarrollo del recurso humano es un factor considerado como crítico para el dinamismo de las PYMES (Delery y Doty, 1996; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ngo *et al.*, 1998; Zelealem y Jaloní, 2005). Williamson (2000) reconoce también, que la negligencia en desarrollar y empoderar a los empleados, la carencia de los empleados en el mercado, y de facilidades de entrenamiento de bajo costo, así como la no disponibilidad de facilidades de entrenamiento, son factores gerenciales que afectan el desempeño de las empresas.

Capacidades organizativas:

Las capacidades organizativas desarrolladas por las empresas les han permitido diferenciarse de otras del sector, dada la forma como se ha enfrentado la gestión de las diferentes

áreas y el desarrollo de recursos idiosincrásicos. Se observa que, en general, estas empresas tienen estructuras organizativas sencillas, poco formales y con escasa estandarización de procesos. Más bien, el buen desempeño de las mismas depende de las características personales de los empresarios quienes son los que se encuentran al mando de todas las áreas, o por lo menos, toman las decisiones. En las áreas de gestión se tiene un menor número de empleados, comparadas con el área de producción. Se observa en ellas, una multifuncionalidad por parte de los empleados. Las áreas con mayores dificultades son aquellas en las que los fundadores no tienen fortalezas. En algunas de las empresas las áreas más avanzadas son la de producción y márketing, dadas las habilidades de los propietarios y de sus empleados más cercanos. El área financiera, generalmente, se encarga a externos, pues lo que le interesa a los empresarios es obtener al final de cada periodo los estados financieros y, con esto, cumplir con el gobierno en cuanto a tributaciones y con los bancos para la actualización de la información. El área administrativa es relacionada con la gestión de la empresa, y en la mayoría de estas, el encargado es el empresario fundador.

Claramente, se observa que aunque las empresas evolucionan desde su nacimiento, pues tienen mayor formalización, procesos más organizados y un número más grande de empleados, los empresarios continúan siendo “toderos” pues se encargan, aún, de la mayoría de las actividades relativas a la gestión. Previos estudios evidencian que las áreas problemáticas en las PYMES son las relacionadas con el funcionamiento del márketing, la contabilidad, el control de inventarios, la gestión del flujo de caja y la manufactura (Khan y Rocha, 1982; Steiner y Solem, 1988). En las empresas dinámicas estudiadas, a diferencia de las no dinámicas, se observa que las áreas de producción, márketing, finanzas y administrativa, tienen buen desempeño. Además,

se advierte que tanto las empresas dinámicas como no dinámicas tienen gran conocimiento acerca de su producto.

*Instituciones informales:*

La influencia de la comunidad es un factor considerado por todos los empresarios como muy importante, específicamente en lo que se refiere al apoyo recibido por parte de clientes y proveedores, lo cual permite la permanencia de las empresas en el mercado. De igual manera, los empresarios reconocen que desarrollan una buena imagen frente a la comunidad y sienten que son percibidos positivamente dado que ofrecen productos y servicios de excelente calidad que contribuyen a suplir las necesidades de las personas. Hofstede (1994) genera evidencias en su investigación sobre la importancia que representa para el dinamismo empresarial, la información que los empresarios obtienen de la industria, de los clientes y de los proveedores, y su relación con ellos, en la etapa inicial de la empresa. Los empresarios dinámicos tienen buenas relaciones con sus clientes y proveedores e interactúan con ellos para conocer las tendencias de los mercados y el comportamiento de la industria. A pesar que la importancia de la cultura regional es confirmada por investigadores como Putnam (1993), los empresarios en su mayoría no le dan mayor calificación a este factor; este estudio evidencia que los empresarios presentan desinterés por su entorno. Quizá resulta muy complejo para ellos entenderlo y prefieren aislarse y aislar a sus empresas del mismo. Los empresarios que presentan mayor dinamismo son aquellos que están más dispuestos a interactuar con el medio externo. En cambio, recibe mayor calificación el factor relacionado con la cultura organizativa, ya que en su mayoría, los empresarios consideran que esta impacta en el desempeño de sus empresas, tal como lo evidencia Hofstede (1994).

La influencia de los familiares: sólo cuatro de las empresas son de familia, pero todos los empresarios valoran el apoyo moral recibido. En sus historias los empresarios relatan lo difícil

que fue iniciar sus empresas, y el apoyo que recibieron de sus padres y esposos(as). En general, ninguno de los empresarios considera que sus amigos los apoyan directamente en la creación o en la gestión de sus empresas. Algunas de las empresas tienen el apoyo de familiares, pues laboran en ellas desde su creación, y en otras, se recibe el apoyo actualmente, pues los hijos terminan sus estudios superiores y se vinculan a las mismas. Se nota que la nueva generación contribuye con la organización y la profesionalización de las empresas.

Para los empresarios dinámicos y no dinámicos, que participaron en este estudio, los factores del entorno no son tan importantes para el dinamismo de sus empresas, exceptuando, el factor cultural relacionado con la influencia de la comunidad, discutido anteriormente, contraviniendo con esto lo afirmado por investigadores que aseguran la importancia de los mismos para el buen desempeño de las empresas (Covin y Slevin, 1989; Duncan, 1972; Emory y Trist, 1965; Hofer y Sandberg, 1987; Kunkel y Hofer, 1993; Lawrence y Lorsch, 1967; McDougall, *et al.*, 1992; Porter, 1980; Randolph y Dess, 1984; Romanelli y Tushman, 1986; Sandberg, 1986; Stearns *et al.*, 1995; Tsai *et al.*, 1991; Min *et al.*, 2005). Sin embargo, como se mencionó son los empresarios dinámicos los que tienen un mayor conocimiento de su entorno y están más dispuestos a interactuar con el mismo. Pareciera que la falta de conocimiento de los empresarios sobre este tema generara en ellos desinterés, y los llevara a preferir relacionarse lo menos posible con entidades externas a sus empresas. Cuando se les habla del entorno, interpretan que se habla de los gremios, las Cámaras de Comercio y las entidades del gobierno.

Su percepción general es que este no trabaja lo suficiente para el desarrollo del sector empresarial PYME, y que las políticas son diseñadas para las grandes empresas; presentan aversión hacia el Estado y desconfían de su buena voluntad. Además, es bastante notable que no conocen las leyes y las políticas colombianas que favorecen a este sector y tampoco hacen uso de

los incentivos y programas cofinanciados que existen para su mejoramiento. Para estos empresarios, lo mejor que puede ocurrir es que el gobierno reduzca las tasas de impuestos, genere o no, políticas proteccionistas para las importaciones de insumos (según el interés de cada empresario), otorgue a las empresas incentivos por contratación de empleados, etc.

#### 4.2.3 *Replicación Literal*

Frente a la replicación literal y de acuerdo al método *pattern-matching*, se examinan las similitudes y diferencias encontradas en el grupo de casos. Esto implica realizar una comparación entre las empresas dinámicas y las no dinámicas.

Teniendo en cuenta los resultados, los factores internos que determinan el dinamismo de las empresas A, B, E y F, son:

Los activos financieros, ya que los empresarios coinciden en afirmar que cuando no se cuenta con este recurso es muy difícil lograr la creación, supervivencia y crecimiento de la empresa. Argumentan que, en la etapa de creación de la empresa, es más compleja la adquisición de este recurso dada la falta de credibilidad que la misma pueda tener en el medio. Los bancos no otorgan créditos fácilmente cuando no existe una trayectoria crediticia. En esta etapa inicial, los recursos son utilizados para la configuración del capital de trabajo, que les permite la compra de materias primas e insumos, el pago de la mano de obra, el mantenimiento de inventarios y el manejo de la cartera con clientes y proveedores, entre otros. Generalmente, la consecución de este recurso en esta etapa, corresponde a recursos propios o préstamos de los familiares cercanos.

Más adelante, cuando la empresa obtiene reconocimiento y prestigio, se accede a los créditos bancarios. Sin embargo, los empresarios dicen que los intereses sobre los créditos en

Colombia son demasiado altos, lo cual resta competitividad a las empresas en el mercado, por tal razón, en su mayoría, los empresarios utilizan como estrategia de financiamiento la reinversión de utilidades. En el caso de las empresas no dinámicas, este es un recurso que, igualmente, resulta valioso, y para algunas de ellas, específicamente, las empresas G y H, la capitalización es un reto y es difícil lograrla. Aún, con estos resultados, no pareciera este un factor que realmente marque la diferencia entre las empresas dinámicas y las que no lo son. De acuerdo a las entrevistas, tal vez el factor que marca la diferencia es la habilidad del empresario para adquirir estos recursos y para obtener la credibilidad frente a su comunidad.

La reputación y el prestigio son factores que tanto las empresas dinámicas como las que no lo son coinciden en afirmar que es valioso para lograr su permanencia en el mercado. Los empresarios perciben que la comunidad tiene una buena imagen de sus empresas, pero dentro de esa comunidad le dan mayor importancia a sus clientes y proveedores, más que a otros actores.

Las empresas dinámicas afirman que los clientes compran sus productos, dada la buena calidad de los mismos, su especialización y la flexibilidad en cuanto a cantidades de producción más pequeñas, y con respecto a los proveedores, estas empresas logran tener un mayor poder de negociación frente a ellos, incluso cuando se trata, en algunos casos, de grandes empresas. Este poder de negociación se alcanza gracias a la continuidad en la compra de productos, el pago oportuno de las deudas y, además, porque estas empresas son a su vez proveedoras de empresas grandes y prestigiosas en el país, lo cual ayuda a tener mayor legitimidad con los proveedores.

Las empresas no dinámicas, aunque igualmente, afirman que este factor ha sido muy importante, presentan bajo poder de negociación frente a clientes y proveedores, y a pesar de reconocer la importancia de este factor, no muestran un mayor esfuerzo por incrementar su legitimidad frente a la comunidad, ya que aún se sienten muy pequeños, con poco poder, y

además conservan mentalidad de “pequeño empresario”. Estas empresas no han logrado superar la debilidad que representa el ser pequeño y diferente en el mercado, en relación con las grandes empresas.

Las características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador es otro recurso reconocido por todas las empresas como muy importante en el logro de su ventaja competitiva. De acuerdo a la percepción de los empresarios dinámicos, las características presentes al momento de crear la empresa fueron: la confianza en sí mismo, la orientación al mercado, la necesidad de logro, la visión de futuro, la disposición a tomar riesgos, la vitalidad y entusiasmo, la empatía con la idea y la orientación a la acción; en cuanto a las habilidades las interpersonales, de trabajo en equipo, de liderazgo, gerenciales, de producción, financieras y de márketing. Igualmente, se preguntó a los empresarios por sus características y habilidades actuales, con el propósito de encontrar diferencias en sus comportamientos, y respondieron en cuanto a las características: orientación al mercado, visión de futuro, orientación al mercado, educación técnica, autonomía, y orientación a la acción, y respecto a las habilidades: las interpersonales, de trabajo en equipo, de liderazgo, gerenciales, de producción y de márketing.

Con estas respuestas, individualmente para cada empresa, puede notarse que con el pasar del tiempo, los empresarios reconocen presentar otras características y haber desarrollado nuevas habilidades, tales como orientación al mercado, visión de futuro y educación técnica, lo que claramente, significa que la mayor experiencia les ha permitido mayores aprendizajes y cambios en su comportamiento. También, puede observarse, que los empresarios reconocen que el grado de presencia de las características y habilidades cambia de acuerdo a la etapa de la empresa y a la etapa de su vida como persona y como empresario. Algunas características y habilidades

presentan mayores calificaciones al momento de crear la empresa, tales como la vitalidad y entusiasmo, la necesidad de logro, la disposición a tomar riesgos y el liderazgo.

En cambio, en el momento actual, las características y habilidades con mayor puntaje son: orientación al mercado, visión de futuro, educación técnica, las gerenciales, de producción y de márketing. Todo esto podría estar relacionado con mayor aprendizaje y experiencia. Con respecto a las empresas no dinámicas, aunque dicen presentar las mismas características, e igualmente reconocen cambios en las mismas con el pasar del tiempo, puede notarse que estos empresarios tienen menos, visión de futuro y deseos de crecer. Se observa en ellos temor al crecimiento, pues esto significa cambio en las reglas de juego y mayores retos que, posiblemente, no estén dispuestos a enfrentar. La orientación de “pequeño empresario” la cual está relacionada con el mínimo riesgo, poca innovación y temor al crecimiento, es marcada en ellos.

El equipo de trabajo es reconocido por la mayoría de los empresarios, tanto dinámicos como no dinámicos, como un recurso valioso. Únicamente el empresario de la empresa dinámica E parece no darle mayor importancia. Los empresarios de las empresas dinámicas A, B y F, y de las no dinámicas C, D, G y H reconocen que el apoyo brindado por sus empleados, su especialización y su sentido de pertenencia, contribuye al logro de la ventaja competitiva de la empresa. Para el empresario de la empresa dinámica E, el equipo de trabajo tiene unas responsabilidades específicas y se contrata para que cumpla con ellas, para él, más importante que el clima organizativo o el sentido de pertenencia, es la productividad que cada uno de sus empleados tenga. Cabe mencionar aquí, que entre las empresas tanto dinámicas como no dinámicas se encuentran diferencias en cuanto al estilo de dirección de los empresarios. Los empresarios dinámicos son de estilo paternalista, autoritario y participativo y los empresarios no



dinámicos son de estilos paternalista, y participativo. Aunque la mayoría de los empresarios, reconocen en su equipo de trabajo un recurso valioso, se observa al interior de las empresas, que el clima organizativo es diferente, lo cual, puede relacionarse con el estilo de dirección de los mismos.

Los empresarios con estilo paternalista, empresas dinámica A y no dinámica C, ven a sus empleados como si fueran de la propia familia, son condescendientes con ellos y presentan una menor autoridad frente a los mismos. Los dos empresarios autoritarios, empresas dinámicas B y E, son personas que tienen mayor desconfianza en sus empleados, son poco dados a delegar, siendo empresas muy centralizadas en la toma de decisiones. Reconocen el valor de sólo “algunos de sus empleados”, principalmente de aquellos que llevan mucho tiempo laborando en la empresa y que por esto, son considerados fieles a la misma. Más que respecto por su autoridad, se observa temor por parte de los empleados. En contraste, los empresarios de estilo participativo, empresa dinámica F y no dinámicas D, G y H, presentan estructuras menos centralizadas y niveles de autoridad aceptados por los empleados. Los empleados aportan a las empresas ideas y no sienten temor de decir lo que piensan. Se observa empatía de los empleados hacia la empresa y viceversa. En cuanto a la transferencia de conocimiento, se observa en todas las empresas, que existe marcadamente en el área producción u operativa. En las áreas de gestión y dirección no hay mayor transferencia de conocimiento ya que se encuentran, en su mayoría, a cargo de los propietarios de las mismas. Puede observarse que existe profesionalización, pues en todas las empresas en el área de gestión y dirección hay profesionales. Sin embargo, mayormente, los profesionales son los propietarios y/o sus familiares.

Las capacidades organizativas son consideradas por todos los empresarios como de gran importancia para el desempeño de sus empresas. Todas las empresas, dinámicas y no dinámicas,

reconocen contar con diferentes capacidades en todas las áreas. Sin embargo, las más reconocidas por todos los empresarios, son las capacidades desarrolladas en el área de producción u operativa, lo cual puede estar relacionado, con el hecho de que estas empresas están muy orientadas a los procesos, y para ellas lo más importante es tener excelentes productos en cuando a diseño y calidad. Por otra parte, se encuentran las capacidades en el área de comercialización, las que les permiten colocar sus productos en el mercado. Sin embargo, entre el grupo de las empresas dinámicas y no dinámicas, existen claras diferencias en la forma como estas capacidades son aprovechadas. Las empresas dinámicas se caracterizan por tener mayor orientación al mercado, lo cual redundando en excelentes relaciones con los clientes, lo que les permite producir de acuerdo a las necesidades de los clientes. Sin embargo, también se encuentra que las empresas no dinámicas C y G, igualmente, gozan de en muy buenas relaciones con sus clientes y mayor aproximación al mercado, lo cual posiblemente, les permitirá ir por la senda del dinamismo. Otra diferencia importante se relaciona con la forma como se manejan las finanzas en el interior de las empresas. Las empresas con mayor dinamismo presentan excelente salud financiera, realizan reinversión de utilidades, aprovechan los créditos bancarios y tienen mayor poder de negociación con las entidades financieras, dada la legitimidad alcanzada en el mercado.

En general las áreas funcionales definidas por todas las empresas son: administrativa/financiera, comercial/márketing, y de producción en la cual se incluye, en algunas de las empresas, las áreas de planeación, calidad, logística, diseño y nuevos proyectos. Sólo una de las empresas reconoce tener el área de recurso humano. Adicionalmente, las empresas dinámicas han desarrollado capacidades que se constituyen en idiosincrásicas pues hacen parte de su propio conocimiento y experiencia, especialmente, en la administración de las

relaciones con sus clientes, en la transferencia de conocimiento y en el manejo de los recursos financieros.

En cuanto a los factores externos o del entorno, que según la percepción de los empresarios dinámicos, han determinado el dinamismo de sus empresas, se encuentran:

La influencia de la comunidad, específicamente, el apoyo recibido por parte de clientes y proveedores, el cual según los empresarios dinámicos, es un factor muy importante, pues les permite permanecer en el mercado y crecer. Este factor está muy relacionado con la reputación y el prestigio analizado en los factores internos. Se observa que las empresas inician con poco capital, con poca o nula credibilidad en el mercado, y con las debilidades de ser “nuevas” y “pequeñas”. En la medida en que desarrollan buenas relaciones con los clientes y proveedores, por la calidad de los productos y el buen manejo de los créditos, las empresas tienen mayores ventas y más posibilidades de financiación. El papel que los clientes juegan, especialmente cuando son grandes empresas, es muy importante para las PYMES, dado que ellos pueden otorgarles credibilidad y prestigio frente a la comunidad. Igualmente, los proveedores, especialmente cuando las PYMES adquieren mayor poder de negociación, con lo cual pueden obtener mejores precios para las materias primas y los insumos, y plazos de pago óptimos, lo que les permite financiarse. Tal vez esta es la razón para que los empresarios, en su mayoría, reconozcan la importancia de estos actores en la comunidad, y no tengan en cuenta otros, que pueden resultar igual de relevantes para su desempeño. Las empresas no dinámicas, presentan menores niveles de relaciones con clientes y proveedores, aunque, igualmente, reconocen su gran importancia.

La influencia de los familiares es reconocida por todos los empresarios, tanto dinámicos como no dinámicos, como de gran importancia. Aunque únicamente, cuatro de las empresas son

de familia, todos los empresarios valoran el apoyo moral recibido por los miembros de su familia más cercanos. Las empresas dinámicas A y B son familiares y varios de sus miembros son empleados de las mismas. La empresa dinámica F es considerada por los empresarios como no familiar, ya que en ella sólo trabajan los socios fundadores que son esposos, ningún otro miembro de las respectivas familias está vinculado a la empresa. La empresa dinámica E es considerada por el fundador como no familiar, aunque el capital se encuentra dividido entre miembros de su familia, pues en ella no labora ninguno de ellos ni tienen incidencia en la gestión ni en la toma de decisiones. Las empresas no dinámicas C y D son familiares y en ellas trabajan varios miembros de la familia. Las empresas no dinámicas G y H no son familiares y no tienen miembros de la familia como empleados. No es posible, determinar si este factor es clave para el dinamismo de las empresas, ya que el grupo de las ocho empresas, tanto dinámicas como no dinámicas, lo consideran importante. Lo que sí puede observarse es que los fundadores de las empresas familiares, consideran de gran importancia que los miembros de sus familias trabajen en las empresas, pues en algunos casos contribuyen a su profesionalización, y en otros con su cuidado al garantizar que otros empleados no familiares, se abstengan de presentar actitudes oportunistas que puedan perjudicarlas.

#### 4.2.4 *Replicación Teórica*

En lo que se refiere a la replicación teórica, es importante analizar el grupo de empresas, tanto dinámicas como no dinámicas, desde sus diferencias y similitudes, siguiendo los aportes de las teorías que apoyan esta investigación, para identificar cuáles son los factores que determinan el dinamismo de las PYMES colombianas.

Así, con respecto a la Teoría de Recursos y Capacidades se analizan los conceptos más relevantes en la explicación de la misma, tales como la heterogeneidad, los beneficios extraordinarios, los recursos y capacidades superiores o estratégicos, y las capacidades dinámicas, y su relación con estas empresas.

En lo que corresponde a la heterogeneidad de las empresas, la Teoría de Recursos y Capacidades considera que esta ocurre a raíz de la diferencia en los recursos, capacidades o competencias básicas que tienen, y en su posible valor como fuente de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991). Claramente entre el grupo de empresas existen diferencias marcadas lo cual ha permitido clasificarlas en este estudio como dinámicas y no dinámicas. Como se discute anteriormente, se trata de diferencias en los recursos y las capacidades con que cuentan, y son precisamente estas diferencias las que permiten que sean diferentes en su dinamismo.

Las empresas dinámicas se caracterizan por poseer recursos y capacidades creados en su interior, los cuales son difíciles de imitar por sus competidores, dado su carácter idiosincrásico. Se observa además, que estos recursos son valiosos para dichas empresas, porque han logrado integrarlos a sus capacidades organizativas; como ejemplo de ello, se presenta el recurso financiero el cual es considerado valioso por los empresarios, sin embargo, su valía es determinada por la capacidad de las empresas para adquirirlo y administrarlo. La reputación y el prestigio de la empresa, es otro recurso intangible valioso logrado gracias a las capacidades de las empresas para desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, y para construir buenas relaciones con clientes y proveedores. Así mismo, las características y habilidades del equipo fundador son fundamentales, pues le han permitido a las empresas obtener diferenciación y mayor competitividad; en este sentido, los empresarios señalan que entre sus

características más valiosas, se encuentra la visión de futuro, pues han logrado alejarse de la concepción de “pequeños empresarios” y entender el crecimiento de sus empresas.

Como se dice líneas atrás, las empresas no dinámicas presentan menor diferenciación en cuanto a sus recursos y capacidades y menor dotación de recursos y capacidades idiosincrásicos.

En cuanto a la obtención de los beneficios extraordinarios, según Barney y Zajac (1994) una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y capacidades es mayor que la que se requirió para atraerlos a la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos, es observable que los clientes y proveedores de las empresas dinámicas aprecian su diferenciación y valoran lo que reciben de ellas, lo cual permite que sean preferidas frente a otros competidores. Sin embargo, estas empresas deberán trabajar para lograr el mantenimiento de estos beneficios, lo cual dependerá, de la capacidad de las mismas para desarrollar recursos y capacidades difíciles de imitar; sus rentas se mantendrán sólo si las empresas logran mantener alejada a la competencia. Para las empresas no dinámicas esto será más difícil dada la carencia de los recursos y capacidades valiosas.

De tal modo, resulta clara la importancia de obtener recursos y capacidades superiores o estratégicos. Según Grant (1991) estos son considerados básicos o distintivos cuando no son generalizados al resto de las empresas y cuando permiten la obtención de productos que satisfacen las necesidades del mercado de forma superior al resto de los competidores. Los empresarios dinámicos coinciden en afirmar que los clientes reconocen la calidad superior de sus productos y servicios frente a los de la competencia, y que se sienten tranquilos, pues consideran que sus características son difíciles de imitar por la competencia. Afirman que la diferenciación de sus productos está relacionada con la superioridad de sus recursos, especialmente, el conocimiento y la especialización de ellos y de sus empleados, la vinculación afectiva de los

empleados con la empresa y la seriedad que los caracteriza frente a sus proveedores. Se confirma además, que estos recursos son considerados como una fortaleza, únicos, difíciles de sustituir y escasos, lo que de acuerdo a la teoría, confirma su superioridad.

Sin embargo, con respecto al valor otorgado al recurso humano, no se observa que estas empresas tengan prácticas inherentes a su desarrollo, tales como programas de capacitación, incentivos y políticas de selección, reclutamiento y contratación; tal como se ha comentado, ni siquiera definen dentro de sus áreas funcionales el área de recurso humano. Barney (1991) y Wright y McMahan (1992) insisten en que el capital humano de una empresa puede ser apalancado para proveer una fuente de ventaja competitiva. Así, asumiendo la heterogeneidad entre las empresas con respecto a su capital humano, la ventaja competitiva es posible si estas aseguran que su recurso humano sea único y difícil de replicar y sustituir. Grant (1996) sugiere que el conocimiento es el activo más importante que una empresa puede tener para lograr la competitividad, y que mucho de este conocimiento reside en su capital humano. Por tanto, la empresa crea valor a través de la selección, desarrollo y uso del mismo (Barney y Wright, 1998; Lepak y Snell, 1999; McWilliams, Fleet y Wright, 2001).

En relación con los mecanismos utilizados para lograr que los recursos intervengan en la creación de capacidades que constituyan ventajas competitivas, puede observarse que en las empresas dinámicas existen reglas y directrices para transmitir los conocimientos de unos individuos a otros. Aunque no existe mayor formalidad y estructura, ni documentación de los procesos, sí se observan modelos de actividades regulares que guardan una secuencia de acciones individuales coordinadas, las cuales son ejecutadas semi-automáticamente, con un elevado grado de conocimiento tácito por parte de los empresarios y de sus empleados, configurándose en rutinas organizativas. Esto es observable, en el área de producción más que en otras áreas de la

organización, quizá por la orientación de estas empresas a los procesos y por la necesidad que tienen de adquirir participación en el mercado, a partir de la venta de sus productos y servicios.

Las empresas que presentan menor dinamismo, son igualmente enfocadas en los procesos, trabajan fuertemente en el desarrollo de productos y servicios de calidad, pero en su interior, existe una menor coordinación entre la gente y los recursos.

Finalmente, las capacidades dinámicas, las cuales son definidas como la habilidad de la empresa para reconfigurar sus recursos y capacidades base (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat *et al.*, 2007; Teece *et al.*, 1997; Wang y Ahmed, 2007; Zahra *et al.*, 2006) son relacionadas en este estudio con aquellas habilidades de las empresas dinámicas para aprovechar al máximo la dotación de sus recursos y capacidades, para transformarlos en otros nuevos, y para modificar sus rutinas organizativas en la búsqueda de un mayor dinamismo. Dado que el desarrollo de estas capacidades está ligado a la actitud, al comportamiento y a la orientación de los empresarios y de sus empleados, se observa que existe mayor probabilidad de que los empresarios de las empresas dinámicas logren el mismo, ya que frente a los de las empresas no dinámicas, ellos presentan mayores habilidades para detectar y comprender las oportunidades generadas en el entorno y, especialmente, presentan menor temor al cambio y a los retos que este genera.

En relación con la Teoría Institucional, se analizan los conceptos más relevantes en la explicación de la misma, tales como las instituciones, los costos de transacción, el aprendizaje humano y la evolución institucional.

De acuerdo a North (1990) las instituciones pueden ser formales o informales. En este estudio, las empresas en general, tanto dinámicas como no dinámicas, no reconocen a las instituciones formales como determinantes de su dinamismo. Los empresarios son apáticos a las relaciones con las entidades gubernamentales por considerar que las mismas favorecen a las



grandes empresas. El sentir de estos empresarios es que el gobierno colombiano debe trabajar más por el sector PYME. Además, se nota un gran desconocimiento de la legislación empresarial y un fuerte desinterés por acceder a los recursos y beneficios del Estado, ya que sienten desconfianza hacia esta institución. La entidad más reconocida por los empresarios es la que trabaja para la promoción de las exportaciones colombianas. Los empresarios reconocen la importancia del sector económico en el que se encuentran, y cumplen con la normatividad que atañe a sus empresas. Se nota que los empresarios dinámicos están más dispuestos a acercarse a entidades que agremian a las empresas de su sector, que a cualquier otra que sea pública. La mayoría de los empresarios considera que la carga impositiva en Colombia es alta.

En cuanto a las instituciones informales los empresarios dinámicos le dan mayor importancia a factores culturales relacionados con la influencia de la comunidad, aunque ellos dentro de la comunidad reconocen principalmente a clientes y proveedores. Estos empresarios comprenden que sus comportamientos son sancionados o premiados por ellos, y por esto, ellos se esfuerzan en desarrollar productos y servicios de excelente calidad, y en cumplir con todos los compromisos adquiridos para, de esta forma, obtener reputación y prestigio en el mercado. Ellos reconocen que una falta de su parte puede ocasionar la pérdida de sus buenas relaciones con este importante grupo de la comunidad. Los empresarios no dinámicos también otorgan a este factor gran importancia, sin embargo, el manejo de las relaciones con este grupo es diferente. Con respecto a la influencia de la cultura regional frente a la organizativa, aunque los empresarios no las definen como factor decisivo en el dinamismo de sus empresas, tanto empresarios dinámicos como no dinámicos, están de acuerdo al afirmar que es más importante la cultura organizativa.

Sólo las empresas cuyas actividades principales se relacionan con el comportamiento de la gente, por ejemplo la empresa dinámica A y la empresa no dinámica H, ambas en el sector de

la moda, consideran que la cultura regional es un factor importante para el desempeño de sus empresas.

Los resultados de este estudio también son coherentes con la teoría, ya que para las empresas dinámicas, las instituciones presentan cambios de acuerdo a las nuevas situaciones que han representado para ellos oportunidades, tales como la apertura de nuevos mercados, como ocurrió con la empresa dinámica E al implementar como estrategia la creación de franquicias, al aprovechar las necesidades de su servicio en otra regiones, y la empresa A al realizar la diversificación de su producto, cuando aprovechan el comportamiento cultural de las mujeres con relación a la vanidad, obteniendo de esta forma mayores ventas y, por ende, mayor participación de mercado.

En lo que corresponde a los costos de transacción, tal como lo afirma la teoría, para que los mercados funcionen es necesario delimitar los costos de transformación y de negociación. El intercambio es costoso, y por esto los derechos de propiedad y las instituciones toman relevancia en la eficiencia de los mercados. Los empresarios tanto dinámicos como no dinámicos, afirman que hacer negocios en Colombia no es fácil y que para ellos las negociaciones con clientes y proveedores, especialmente, cuando son grandes y tienen mayor poder de negociación, es bastante costoso. Todos los empresarios entrevistados utilizan diferentes mecanismos para asegurar sus negociaciones entre ellos, los contratos, las facturas y las cartas de crédito, los cuales son necesarios, pero generan costos en sus transacciones.

Los empresarios de las empresas dinámicas B, E, F y los de la empresa no dinámica H, tienen desconfianza de terceros y estiman que es mejor asegurar las negociaciones con estos mecanismos, ya que estos generan límites en la relación. La empresa dinámica E tuvo serios inconvenientes por empleados que salieron a trabajar con la competencia y faltaron a su

confidencialidad; la empresaria considera que su error estuvo en el no establecimiento de cláusulas contractuales que hubieran obligado a estas personas a tener mayor reserva.

Con relación al concepto de aprendizaje humano, la teoría señala que las instituciones permiten a los seres humanos tomar decisiones y reducir la incertidumbre. Dado que la información de que se dispone para la toma de decisiones es incompleta y la acción de tomarlas es un riesgo, el ser humano construye modelos mentales para explicar y entender el entorno que lo rodea. Estos modelos evolucionan a través de nuevas experiencias, propias o de otros. De forma clara, la teoría se ve reflejada en el comportamiento de estos empresarios, ya que ellos minimizan la incertidumbre con contratos y otros, y en el interior de sus organizaciones construyen modelos que les permiten asociar a las mismas con el entorno. Por otra parte, cuando se les interroga por sus características y habilidades al momento de crear la empresa y en el momento actual, se notan cambios considerables en estas, dados la experiencia y el aprendizaje obtenidos. Los empresarios también aprenden de sus empleados y viceversa, lo cual, finalmente, constituyen la cultura organizativa de sus empresas.

Finalmente, la teoría se refiere al concepto de la evolución institucional como el resultado de la interacción entre las instituciones y las organizaciones. Para North (1990, 1994) las instituciones son las *reglas de juego* de una sociedad, y las organizaciones y sus empresarios son los jugadores. De acuerdo a teóricos institucionalistas la conformidad con las expectativas sociales contribuye al éxito y a la supervivencia de las organizaciones (Baum y Oliver, 1991; Carroll y Hannan, 1989; DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1991). Aunque tanto los empresarios dinámicos como los no dinámicos afirman tener poco acercamiento a las instituciones formales, tales como las políticas, la legislación empresarial y las normas legales, están obligados a interactuar con ellas, pues son las reglas de juego que les impone la sociedad. De tal modo que

ellos tienen que responder por los impuestos y cumplir con las normas que afectan a las empresas en general, y en particular a cada una de ellas, según el sector económico al que pertenezcan. Los empresarios de las empresas dinámica B, y no dinámica H, tienen problemas por el incumplimiento en los pagos con las entidades de gobierno que cobran los impuestos. Dicha situación obligó a estas empresas a cambiar de razón social y de socios por la pérdida de legitimidad ante esta entidad.

Puede notarse que aquellos empresarios que cumplen con la normatividad y la legislación empresarial, tanto dinámicos como no dinámicos, presentan una mayor disposición a acercarse a las instituciones gubernamentales. Estos empresarios han aprovechado las oportunidades del entorno, tales como el desarrollo de nuevos mercados, la diversificación de sus productos, las negociaciones con terceros, etc., lo cual genera cambios en las instituciones. El marco institucional genera incentivos y oportunidades para los empresarios, y aunque ellos sienten que están lejos del mismo, acceden a estos incentivos a través de programas del gobierno. Así, 6 de los empresarios, tanto dinámicos como no dinámicos, han participado en los programas de exportaciones y de transformación productiva que el gobierno ha diseñado para el sector PYME.

También es evidente que las acciones de estos empresarios se encuentran limitadas, especialmente, en lo que respecta al diseño de productos, por instituciones informales relacionadas con la cultura de la comunidad, como es el caso de las empresas dinámica A y no dinámica H.

## 5 CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES

### 5.1 Conclusiones Generales

Este estudio se apoya en la Teoría de Recursos y Capacidades y en la Teoría Institucional como un marco teórico conceptual para explicar los factores más relevantes que condicionan el dinamismo de las PYMES.

Los resultados obtenidos permiten identificar los recursos internos y externos, en términos de recursos y capacidades organizativas estratégicos y de instituciones, que condicionan el dinamismo de las PYMES estudiadas en Colombia. Es importante resaltar que es posible realizar inferencias a la población total de empresas PYMES colombianas, ya que la muestra es representativa.

Dado que la investigación, además de arrojar resultados para definir los factores internos y externos que determinan el dinamismo de las PYMES, presenta información relevante, es posible definir una caracterización de los empresarios y de las empresas según su dinamismo.

En este sentido, es factible resaltar que la mayoría de las empresas estudiadas son establecidas, es decir que son mayores de 42 meses. En general, las nuevas empresas constituyen una minoría. Igualmente, las empresas en su mayoría son pequeñas, es decir que tienen hasta 50 empleados.

Respecto al sector económico, se confirma que el mayor número de empresas se encuentra en el sector industria, seguido por comercio, y luego por servicios. Las empresas que pertenecen al sector servicios son el porcentaje más pequeño de la población general.

En cuanto a las ventas la mayoría de las empresas pequeñas presenta niveles de hasta de 5.000 millones de pesos, mientras que la mayoría de las medianas presenta ventas de entre 1.000

y 5.000 millones de pesos y de más de 5.000 millones. La gran mayoría de las empresas dinámicas incrementan sus ventas hasta en un 100%. Mientras que la mayoría de las empresas no dinámicas presenta un incremento de hasta por debajo del 20%. Adicionalmente, se evidencia que el 17.1% de las empresas no dinámicas presenta decrecimiento en sus ventas de hasta el 40%.

En relación al crecimiento de la planta de personal en las empresas, durante los últimos 5 años, se encuentra que en general la mayoría tuvo tasas de crecimiento de más de 5 veces su tamaño inicial.

Con relación a la edad de los empresarios se encuentra que en su mayoría los empresarios son mayores de 36 años. El porcentaje más pequeño de empresarios es menor de 25 años. En cuanto a su nivel educativo puede observarse que este es alto, ya que un poco más de la mitad de los empresarios tanto de las empresas dinámicas como no dinámicas son profesionales y cerca del 15% tiene estudios de postgrado.

Respecto al nivel de formación empresarial de los empresarios antes de crear la empresa más de la mitad la han recibido, y si pensamos en las características y habilidades de los empresarios, se encuentra que en general consideran como su característica más relevante la confianza en sí mismos, y como las habilidades más importantes las de comunicación y liderazgo.

En lo que corresponde a la experiencia previa de los empresarios, se encuentra que en creación de otras empresas es baja, y en haber trabajado en el mismo sector económico al que pertenece la empresa actual, es media.

Frente a si tienen familiares empresarios, aproximadamente la mitad de los empresarios afirma que sus padres son o fueron empresarios. Igualmente, aproximadamente la mitad de ellos afirman que tienen parientes empresarios diferentes a sus padres.

En cuanto al apoyo recibido por familiares y amigos en el proceso empresarial, la mayoría de los empresarios afirma recibir el apoyo de su familia. Mientras que sólo la mitad de los empresarios aduce recibir el apoyo de los amigos.

Al considerar la participación de los empresarios y de las empresas en redes, se encuentra que un poco más de una tercera parte de las empresas y de los empresarios participa en redes.

En relación con la presencia de socios en las empresas, la mayoría de los empresarios tiene socios en sus empresas. Igualmente, se evidencia que la mayoría de los empresarios que al crear sus empresas tenía socios, actualmente tiene socios, mientras que de los que crearon empresa sin socios, sólo una tercera parte puede hablar de estos. En las empresas no dinámicas existe menor presencia de socios.

De acuerdo a los resultados el nivel educativo de los empleados de las empresas, se encuentra que es relativamente bajo. Sólo el 14.3% de los empleados de las empresas dinámicas y el 12.6% de los de las no dinámicas son profesionales, y el 1.4% de los de ambos tipos de empresas tienen estudios de postgrado.

Con respecto a las características y a la situación del sector económico al que pertenece la empresa, los empresarios consideran como los aspectos más importantes la especialización, y la competencia.

El factor externo calificado por los empresarios como el más importante para el dinamismo de las empresas, es el apoyo y la aceptación por parte de la comunidad.

Los factores que dificultan en mayor medida el dinamismo de las empresas según los empresarios de las empresas dinámicas son la falta de capital inicial y las cargas fiscales; en cambio, para los empresarios de las empresas no dinámicas son la falta de preparación empresarial y la competencia.

En cuanto a las entidades de apoyo más usadas en general, se encuentran los bancos y las cámaras de comercio, seguidas de las universidades, y las menos usadas son las incubadoras y los centros de desarrollo tecnológico. Adicionalmente, los empresarios consideran que las entidades que mayor impacto presentan en el dinamismo de sus empresas son los bancos.

En relación con las medidas de apoyo, la más utilizada es el crédito bancario. Las medidas de apoyo menos utilizadas son el capital de riesgo y las subvenciones. Igualmente, los empresarios consideran que las medidas que mayor impacto han tenido en el dinamismo de sus empresas son los créditos bancarios y el asesoramiento–acompañamiento.

Con respecto a la imagen de la profesión de empresario, la mayoría de los empresarios considera que la comunidad ve la profesión de empresario como prestigiosa. Igualmente, la mayoría de los empresarios percibe la profesión de empresario como prestigiosa, y muy prestigiosa. En relación con la importancia de las PYMES en el desarrollo económico de la región y del país, la mayoría de los empresarios considera que la comunidad la reconoce. Con respecto a la imagen de las empresas percibida por la comunidad, la mayoría de los empresarios considera que su empresa tiene una imagen positiva y muy positiva.

Frente al impacto en el dinamismo empresarial de la cultura regional y organizativa, casi dos terceras partes de los empresarios consideran que la cultura regional ha impactado el dinamismo de la empresa positiva y muy positivamente. Mientras que la mayoría de los



empresarios considera que la cultura organizativa ha impactado en el dinamismo de su empresa positiva y muy positivamente.

En relación con los factores internos, los empresarios consideran que el más importante para el dinamismo de sus empresas es la reputación y el prestigio de la empresa, seguido por el conocimiento, habilidades, y destrezas, y características personales del equipo fundador.

Finalmente, en lo que se refiere a las capacidades organizativas, los empresarios de las empresas dinámicas consideran que las que más impactan en el dinamismo de sus empresas son las desarrolladas en las áreas administrativa y de márketing, y los de las empresas no dinámicas, las desarrolladas en las áreas de producción, administrativa y de márketing.

La información anterior da una visión acerca de las características principales de los empresarios y de las PYMES en Colombia, y de las empresas estudiadas según su dinamismo.

Adicionalmente, los resultados obtenidos en este estudio a través de la investigación de tipo cuantitativo con el análisis de regresión logística, y de la investigación cualitativa con el estudio de ocho casos en las ciudades de Cali y Bogotá, dan cuenta de los factores internos y externos que afectan en el dinamismo de las empresas estudiadas. Así pues, teniendo en cuenta el modelo conceptual propuesto en el apartado 2.4, los factores considerados como determinantes del dinamismo de las empresas, son los siguientes en cada una de las fases de la investigación:

Los modelos que se plantean en el análisis de regresión logística para aislar y comparar el efecto de los factores internos y externos en el dinamismo de las PYMES, apoyan las hipótesis de la siguiente manera: la H1 es apoyada por los modelos 2, 3, 7, y 8, y sugiere que los recursos internos influyen en el dinamismo de las PYMES; la H1a es apoyada por los modelos 2, 3 y 7, y muestra que el recurso humano tiene mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los recursos tangibles e intangibles; las H2 y H2a son apoyadas por los modelos 4 y 8, y presentan

que las capacidades organizativas desarrolladas en las diferentes áreas funcionales influyen en el dinamismo de las PYMES, y que las desarrolladas en el área administrativa presentan mayor influencia en el mismo que las desarrolladas en el área de recurso humano; las H3 y H3a son apoyada por los modelos 5, 7 y 8, y soportan que las instituciones formales influyen en el dinamismo de las PYMES y que el sector económico al que pertenece la empresa presenta mayor influencia en este que las políticas económicas y sociales; las H4 y H4a son apoyadas por los modelos 6, 7 y 8, y muestran que las instituciones informales influyen en el dinamismo de las PYMES y que la aceptación y el apoyo de la comunidad es una de las que mayor influencia presenta; la H5 es apoyada por el modelo 2 y sugiere que los factores internos tienen mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los factores externos; la H6 es apoyada por el modelo 8 y evidencia que las capacidades organizativas presentan mayor influencia en el dinamismo de las PYMES que los recursos tangibles e intangibles. Las H1b, H3b, H4b y H7 no son apoyadas en esta investigación.

Por consiguiente, según el análisis de regresión logística, los factores que influyen positivamente en el dinamismo empresarial son los recursos de tecnología, posicionamiento de marca, habilidad del empresario para resolución de conflictos, característica de flexibilidad y educación empresarial, y las capacidades en el área administrativa; en cuanto a las instituciones formales, presenta significancia positiva el poder de negociación en el sector económico, y con respecto a las instituciones informales, el apoyo de los amigos y la aceptación y apoyo por parte de la comunidad. Igualmente, el estudio muestra una relación negativa significativa para los recursos financieros y para las instituciones formales e informales de legislación sobre desarrollo empresarial y de apoyo de la familia, respectivamente.

De acuerdo al estudio de casos los empresarios entrevistados de las empresas dinámicas de las dos ciudades, consideran como determinantes del dinamismo de sus empresas factores internos tales como los recursos financieros, la reputación y el prestigio de las empresas frente a la comunidad, especialmente, con clientes y proveedores; las características y habilidades específicas del empresario, entre las que se destacan la confianza en sí mismos, la visión de futuro y la orientación al mercado, las características personales de los empleados, especialmente su sentido de pertenencia y su especialización en las tareas, las capacidades organizativas estratégicas desarrolladas por las empresas, fundamentalmente las desarrolladas en las áreas de producción, márketing y financiera, y factores externos como la influencia de la comunidad específicamente, por el apoyo de clientes y proveedores, y la influencia de sus familiares en el proceso empresarial. Es importante resaltar, que para estos empresarios los factores del entorno no son relevantes para el dinamismo de sus empresas, exceptuando, el factor cultural relacionado con la influencia de la comunidad y la familia.

Se presentan algunas diferencias entre los resultados obtenidos en las investigaciones cuantitativa y cualitativa, pues mientras que en la primera los recursos financieros reportan una significancia negativa, en la segunda, aparecen como importantes. Esto puede ocurrir porque en su mayoría los empresarios reconocen que requieren de dichos recursos para contar con el capital de trabajo requerido y para realizar las inversiones que exige el crecimiento, pero a su vez, dicen que más importantes que tenerlos es saberlos administrar. Este resultado contradictorio puede entenderse con la investigación cualitativa, ya que con ella es posible conocer las razones de las respuestas de los empresarios. Igualmente, las capacidades organizativas presentan diferencias, pues mientras en la investigación cuantitativa aparecen con una significancia positiva,

únicamente las capacidades desarrolladas en el área administrativa, en la cualitativa las más importantes son las desarrolladas en las áreas de producción, márketing y financiera.

Así mismo, esto permite una explicación desde la investigación cualitativa, pues cuando se pregunta a los empresarios por las capacidades, para ellos las más importantes son las de dirección, ya que están directamente ligadas a su quehacer dentro de la empresa, y ellos las relacionan con las capacidades administrativas. Pero cuando se les indaga por las otras áreas funcionales de la empresa, las cuales no están claramente delimitadas, ellos reconocen la importancia de las áreas de producción, de márketing y financiera.

Además de los resultados mencionados, la investigación cualitativa permite realizar las siguientes reflexiones sobre las diferencias encontradas entre las empresas dinámicas y las no dinámicas:

Se observa que los empresarios de las empresas dinámicas, tienen una visión amplia sobre el futuro, son más estratégicos en sus decisiones y desean el crecimiento de sus empresas; tienen excelentes relaciones con clientes y proveedores, mayor disposición a acercarse a instituciones públicas y privadas, son más conocedores del entorno, y por ende de las fuerzas externas que impactan sus empresas; presentan mayor poder de negociación y cuentan con mayor legitimidad en el mercado; se evidencia en las empresas el desarrollo de capacidades estratégicas que se constituyen en idiosincrásicas pues se crean a partir de su propio conocimiento y experiencia, especialmente, en la administración de las relaciones con sus clientes, en la transferencia de conocimiento y en el manejo de los recursos financieros.

En contraste, los empresarios de las empresas no dinámicas muestran una visión de corto plazo y una orientación de “pequeño empresario” relacionada con poca innovación, temor al crecimiento, y mínimo riesgo; presentan mayor desinterés por el entorno, bajo poder de

negociación y poca legitimidad en el mercado; en estas empresas se evidencia baja capacidad para la transformación de los recursos y capacidades básicas, y para la creación de otros a partir de su conocimiento. Por tanto, carecen de recursos y capacidades idiosincrásicos que les permitan diferenciarse y lograr una ventaja competitiva.

También se evidencia, de manera general para todas las empresas, que en sus etapas iniciales cuentan con poco capital, son desconocidas por clientes, proveedores, bancos, entidades de apoyo, etc., por lo que generan poca credibilidad frente a los mismos, y padecen de las debilidades de ser “nuevas” y “pequeñas”. En la medida en que estas, a través del empresario y de su equipo de trabajo desarrollan capacidades que les permiten manejar buenas relaciones con los clientes y proveedores, diferenciarse por la calidad de los productos, y mantener un adecuado manejo de los créditos, entre otros, incrementan su reputación y prestigio, tienen mayor acceso a los recursos, y por ende las probabilidades de dinamismo son mayores.

En esta investigación se comprueba la pertinencia de utilizar inicialmente la investigación de tipo cuantitativo y luego la investigación cualitativa, pues mientras la primera permite identificar algunos de los factores relevantes en el dinamismo empresarial, según el marco teórico y el modelo conceptual propuesto en este estudio, la segunda permite profundizar en las razones por las cuales estos factores presentan o no relevancia para el dinamismo de las empresas. Adicionalmente, la investigación cualitativa permitió identificar factores que en la investigación de tipo cuantitativo no se evidenciaron como significativos, también cómo conocer más de cerca el perfil y las características de los empresarios PYMES.

Los resultados de este estudio muestran la importancia de utilizar la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Institucional como un marco teórico complementario para el análisis de dinamismo empresarial, dado que como puede observarse, son diversos los factores que desde la

percepción de los empresarios han impactado en el dinamismo de sus empresas. Así, se confirma que los recursos y capacidades estratégicos generan a las empresas posibilidades de crecimiento, especialmente cuando están inmersos en rutinas organizativas y cuando permiten la generación de capacidades distintivas. Igualmente, se evidencia la importancia de las instituciones formales e informales en el dinamismo empresarial.

Entonces, se confirma que los empresarios perciben como más importantes los recursos y capacidades frente a las instituciones formales e informales. También se evidencia una clara renuencia de los empresarios a considerar importantes instituciones formales como las políticas económicas y sociales y la regulación empresarial, quizá por la falta de conocimiento que tienen de las mismas, o porque sienten que muchas de ellas no aplican para sus empresas dado su tamaño.

Finalmente, según los resultados de esta investigación, el modelo conceptual propuesto se confirma, es decir, que el dinamismo empresarial está en función de factores internos, tales como recursos tangibles, intangibles y humanos estratégicos, y capacidades organizativas estratégicas, y de factores externos, tales como instituciones formales e informales, y que la diferenciación en los recursos y las capacidades organizativas estratégicos permiten la heterogeneidad de la empresa, y la generación de ventajas competitivas, cuando se conjugan con las especificidades del entorno.

## 5.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones para los diferentes grupos de interés relacionados:

- Los empresarios deben evaluar los factores internos y externos que permiten el dinamismo empresarial y, partiendo de este análisis, generar estrategias para lograrlo. Además, es importante que sean conscientes de que el tamaño de sus empresas no es un condicionante para no contar con los procesos y los controles necesarios, ya que como lo muestra el estudio, existen claras diferencias entre las PYMES dinámicas y no dinámicas, especialmente, en su informalidad, en la falta de estructura organizativa y en la visión empresarial de sus propietarios.
- Los empresarios PYMES deben abandonar su mentalidad de pequeños empresarios, y su visión de corto plazo, y entender que el crecimiento empresarial requiere de cambios estructurales, y especialmente, de actitudes y de comportamiento de los gestores. Adicionalmente, entender que para lograr el crecimiento es necesario realizar inversiones, dado que en Colombia subsiste el fenómeno de la empresa pobre y el empresario rico. Se debe trabajar para generar una ventaja competitiva de largo plazo.
- El sector académico debe desarrollar programas de capacitación y asesoría que permita a los empresarios conocer la realidad empresarial colombiana, detectar las oportunidades y prepararse adecuadamente para conseguir que sus empresas sean dinámicas, lograr el bienestar propio y contribuir al crecimiento de la economía local y nacional. Para obtener un mayor impacto con los programas de capacitación y asesoría, es necesario que el sector académico tenga conocimiento de la realidad de las PYMES, de sus actividades y quehaceres, y desarrolle en sus programas un enfoque eminentemente práctico. Más que formar empresarios operativos, se requiere formar empresarios que gestionen sus

empresas hacia el crecimiento, y más que cambiar sus formas de operación se debe trabajar para cambiar en ellos actitudes y comportamientos que no favorecen el dinamismo de sus empresas.

- El sector académico está llamado a generar conocimiento sobre este importante sector empresarial, a través de investigaciones que permitan a los diferentes actores la toma de decisiones acertadas. Igualmente, las universidades deben proveer oportunidades para que los estudiantes, especialmente de postgrado, asistan a estas empresas para lograr su mejoramiento. En ellas, existen grandes posibilidades de aprendizaje para los estudiantes, y estos pueden aportar sus conocimientos y experiencias a empresas que, como se observa, tienen bajos niveles de profesionalización.
- El sector gubernamental debe continuar con la generación de políticas sociales y económicas que beneficien a las PYMES, y que les permitan su desarrollo y crecimiento y, especialmente, desarrollar mecanismos de sensibilización para que los empresarios las conozcan y se animen a utilizarlas.
- El sector gubernamental debe dar mayor importancia a las PYMES y entender que en ellas existe un gran potencial para el crecimiento de la economía del país. En este sentido, el gobierno debe disponer de mayores recursos para programas que permitan a los empresarios una mayor formación gerencial, la transferencia de conocimiento y la transferencia de tecnología, entre otros.



- Los programas de apoyo a las PYMES diseñados por el gobierno deben tener una visión de largo plazo, para que realmente contribuyan con el mejoramiento de estas empresas. No es posible esperar resultados en el corto plazo, cuando estas empresas requieren de mucho esfuerzo para lograr su mejoramiento y dinamismo.
- Es importante para todos los actores, especialmente, para el gobierno, las entidades privadas y la universidad, entender el carácter heterogéneo de las PYMES y sus debilidades, dados sus recursos limitados y su tamaño, para no verlas como la miniaturización de la empresa grande, sino como entidades con características y personalidad propias.
- El diseño de los programas de asistencia a las PYMES debe basarse en los resultados de las investigaciones aplicadas que se generen sobre las mismas. Por tanto, es clara la importancia de la relación entre el gobierno, la empresa y la universidad.

### 5.3 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Considerando que este estudio se constituye en una aproximación al análisis del dinamismo empresarial de las PYMES en Colombia, quedan muchas preguntas sin responder, algunas de las cuales podrían sintetizarse en las siguientes limitaciones, a su vez, posibles líneas futuras de investigación:

- Dado que la muestra elegida para estudiar las empresas por regiones y por áreas no es suficientemente grande como para inferir los resultados, se sugiere realizar investigaciones específicamente para estos grupos, con el propósito de entender su actuación desde la influencia del entorno, a través del marco institucional.
- Igualmente se sugiere realizar investigaciones enfocadas en el dinamismo de las nuevas empresas, ya que como lo muestra el estudio GEM, Colombia tiene una tasa alta de creación de empresas, y es importante identificar los factores que permiten su supervivencia y crecimiento, ya que estas son las empresas del futuro.
- La investigación tiene un gran componente subjetivo pues está basada en las percepciones de los empresarios y de su equipo gerencial.
- Importante, realizar estudios de tipo longitudinal, con el fin de conocer los cambios que se presentan en las empresas dinámicas a través del tiempo.
- Se sugiere la realización de un mayor número de investigaciones de tipo cualitativo, que incluyan cantidades más grandes de empresas, pues se reconoce que estas permiten un mayor acercamiento a la problemática de las PYMES y a sus propietarios, y generan mayor conocimiento sobre los mismos.
- Dada la inestabilidad económica de los países en desarrollo, puede resultar muy exigente definir como parámetro de dinamismo de las empresas, niveles de ventas mantenidos en

periodos de tiempo muy largos. Por esta razón se recomienda realizar estudios que contemplen periodos inferiores a 5 años.

## REFERENCIAS

- Acar, A.Z. y Zehir, C. (2010). The harmonized effects of generic strategies and business capabilities on business performance. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689–711.
- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (1990). The determinants of small-firm growth in U.S. manufacturing. *Applied Economics*, 22(2), 143–153.
- Adler, P. S. y Kwon, S. W. (2002) Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Achtenhagen, L., Naldi, L. y Melin, L. (2010). “Business growth”- Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289-316.
- Aidis, R., Estrin, S. y Mickiewicz, T. (2008). Institutions and entrepreneurship development in Russia: a comparative perspective. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 656–672.
- Alam, S.S., Jani, M.F., Senik, Z.CH. y Domil, A.K. (2011). Assessing barriers of growth of food processing SMIs in Malaysia: a factor analysis. *International Business Research*, 4(1), 252–259.
- Aldrich, H.E. (1971). Organizational boundaries and inter-organizational conflict. *Human Relations*, 24(4), 279-293.
- Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aldrich, H.E, Rosen, B. y Woodward, W. (1987). The impact of social networks on business founding and profit: and longitudinal study. En Churchill, N.C., Hornaday, J.A., Kirchoff, B.A., Krasner, O.J. y Vesper, K.H. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 154–168). Wellesley, MA: Babson Center for Entrepreneurial Studies.
- Aldrich, H.E y Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. En Sexton D.I. y Smilor R.W. (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp. 3–23). Cambridge, UK: Ballinger.
- Ali, A. (1994). Pioneering versus incremental innovation: review and research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 46–56.
- Al-Mahrouq, M. (2010). Success factors of small and medium enterprises: the case of Jordan. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 13(2), 89–106.
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34, 1497–1508.
- Álvarez, R. y Crespi, G. (2003). Determinants of technical efficiency in small firms. *Small Business Economics*, 20, 233–244.
- Alvarez, C. y Urbano, D. (2011). Environmental factors and entrepreneurial activity in Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 48, 126–139.

- Alvarez, C., Urbano, D., Coduras, A. y Ruiz-Navarro, J. (2011). Environmental conditions and entrepreneurial activity: a regional comparison in Spain. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 120–140.
- Amara, N., Laundry, R.J., Halilem, N. y Traore, N. (2010). Patterns of innovation capabilities in KIBS firms: evidence from the 2003 statistics Canada innovation survey on services. *Industry and Innovation*, 17(2), 163–192.
- Amason, A.C., Shrader, R.C. y Tompson, G.H. (2006). Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 125–148.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood–IL: Dow Jones Irwin.
- Asociación nacional de instituciones financieras– ANIF. (2006). La gran encuesta PYME: resultados segundo semestre del 2006. Recuperado el 10 de marzo de 2011 de:  
<http://anif.co/sites/default/files/uploads/Encuesta%20Pyme%20II-06.pdf>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw–Hill.
- Antonioli, D., Mazzanti, M. y Pini, P. (2009). Innovation, working conditions and industrial relations: evidence for a local production system. *Economic and Industrial Democracy*, 30 (2). Forthcoming.
- Aoyama, Y. (2009). Entrepreneurship and regional culture: the case of Hamamatsu and Kyoto, Japan. *Regional Studies*, 43(3), 495–512.
- Arthurs, J.D y Busenitz, L.W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21, 195–215.
- Audretsch, D.B. (1991). New–firm survival and the technological regime. *Review of Economics Statistics*, 60, 441–450.
- Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1991). The hazard rate of new establishments. *Economics letters*, 36(2), 409–412.
- Audretsch, D.B y Mahmood, T. (1995). New firm survival: new results using a hazard function. *Review of Economics Statistics*, 77, 97–103.
- Autio, E. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor*. Babson Park, MA: Babson College. London, UK: London Business School.
- Ayres, C.E. (1944). *The theory of economic progress*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Banco Interamericano de Desarrollo– BID: [www.iadb.org](http://www.iadb.org). (Consultada el 01/02/11).

- Barkman, R. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an econometric test. *Small Business Economics*, 6, 117–125.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J.B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Barney, J.B y Zajac, E. (1994). Competitive organizational behavior: toward an organizational-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 5–9.
- Baron, R.A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15–18.
- Barringer, B., Jones, F. y Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663–687.
- Bartel, A.P. (2004). Human resource management and organisational performance: evidence from retail banking. *Industrial and Labour Relations Review*, 57(2), 181–95.
- Baum, J.A. C. y Oliver, C. (1991). Institucional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 187–218.
- Begley, T.M. y Boyd, D.R. (1986). Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, 24, 8–15.
- Bellu, R. (1993). Task role motivation and attributional style as predictors of entrepreneurial performance: female sample findings. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 331–344.
- Bercovitz, J. y Mitchell, W. (2007). When is more better? The impact of business scale and scope on long-term business survival, while controlling for profitability. *Strategic Management Journal*, 28(1), 61–79.
- Berges-Lobera, A. (1986). La medición de la dimensión empresarial: una comparación internacional. *Investigaciones Económicas, supl. segunda época*, 7–18.
- Bergmann, L.B. y Brush, C. (2001). How do resource bundles develop and change in new ventures? Dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, (primavera), 37–58.
- Bhidé, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Biggadike, R.E. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57, 103–111.
- Birch, D. (1987). *Job creation in America. How our smallest companies put the most people to work*. New York, NY: Macmillan Inc.

- Bird, B.J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Chicago, IL: Scott Foresman & Co.
- Bird, B.J. (1993). Demographic approaches to entrepreneurship: the role of experience and background. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth, 1*, 11–48.
- Birley, S. y Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal, 11*, 535–557.
- Black, S.E. y Lynch, L.M. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics 83*(3), 434–445.
- Blázquez-Santana, F., Dorta-Velásquez, J.A. y Verona-Martel, M.C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 16*, 43–56.
- Boohene, R. (2009). The relationships among gender, strategic capabilities, and performance of small retail firms in Ghana. *Journal of African Business, 10*, 121–138
- Bosma, N., Van-Praag, M., Thurik, R. y De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics, 23*, 227–36.
- Bourgeois, L.J. y Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science, 34*(7), 816–835.
- Bridge, S., O'Neill, K. y Cromie, S. (1998). *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Brockhaus, R.H. (1982). The psychology of the entrepreneur. En C.A. Kent, D.L. Sexton y K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 39–56). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics, 10*, 213–225.
- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (2000). Fast growing businesses: Empirical evidence from a German study. *International Journal of Sociology, 30*, 45–70.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review, 57*(2), 227–242.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Bush, E.T. (1989). Small business hurdles in Ecuador. *Journal of Small Business Management, 27* (1), 70–73.
- Cabral, L. (2000). Stretching firm and brand reputation. *RAND Journal of Economics, 31*, 658–673.
- Cafferata, G.L (1982), The building of democratic organizations: an embryological metaphor. *Administrative Science Quarterly, 27*(2), 280-303.
- Capelleras, J.Ll., Greene, F., Kantis, H. y Rabetino, R. (2009). La velocidad de creación de nuevas empresas y su relación con el crecimiento. Un análisis empírico en cuatro países de América del Sur.

- En J.L.I. Capelleras, y H. Kantis. (Eds.), *Nuevas empresas en América Latina* (pp. 53–77). Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Capelleras, J.L., Greene, F.J., Kantis, H. y Rabetino, R. (2010). Venture creation speed and subsequent growth: evidence from South America. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 302–324.
- Carlock, R.S. y Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business*. New York: Palgrave.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257–1278.
- Carrol, G.R. y Hannan, M.T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54, 524–541.
- Carsrud, A.L., Olm, K.W. y Thomas, J.B. (1989). Predicting entrepreneurial success: effects of multi-dimensional achievement motivation, levels of ownership and cooperative relationships. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1(3), 237–244.
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21, 610–632.
- Casson, M. y Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital: analyzing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal*, 25, 220–244.
- Castanias, R.P y Helfat, C.E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155–171.
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542–565.
- Castrogiovanni, G.J. (1996). Pre-Startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801–822.
- Chaganti, R. y Chaganti, R. (1983). A profile of profitable and not-so-profitable small businesses. *Journal of Small Business Management*, 21(3), 43–51.
- Chan, S.Y. y Foster, M.J. (2001). Strategy formulation in small business, the Hong Kong experience. *International Small Business Journal*, 19(3), 56–71.
- Chandler, G.N. y Hanks S.H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. *Journal of Business Venturing*, forthcoming.
- Chandler, G.N y Jansen, E.J. (1992). Founders' self assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1–22.



- Chrisman, J., Bauerschmidt, A. y Hofer, C. (1998). The determinants of new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño, 5–29.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Econometría*, 4(16), 386–405.
- Colombo, M. y Grilli, L. (2005). Founder's human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795–816.
- Commons, J.R. (1924). *Legal foundations of capitalism*. New York, NY: Augustus M. Kelley.
- Commons, J.R. (1934). *Institutional economics. Its place in political economic*. New York, NY: Macmillan Inc.
- Conner, K.R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. y Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.
- Cooper, A.C., Woo, C.Y. y Dunkelberg, W.C. (1989). Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 317–332.
- Cope, J., Jack, S. y Rose, M. B. (2007). Social capital and entrepreneurship: an introduction. *International Small Business Journal*, 25, 213–219.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Cuba, R., Decenzo, D. y Anish, A. (1983). Management practices of successful female business owners. *American Journal of Small Business*, 8(2), 40–46.
- Cunningham, L.X. y Rowley, C. (2010). Small and medium-sized enterprises in china: a literature review, human resource management and suggestions for further research. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 319–337.
- Dalton, D.R. y Kesner, I.F. (1985). Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: an empirical assessment. *Academy of Management Journal*, 28(4), 749–762.
- Davidsson, P. y Henrekson, M. (2002). Determinants of the prevalence of start-ups and high growth firms. *Small Business Economics*, 19, 81–104.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market driven organisations. *Journal of Marketing*, 56, 37–52.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52, 1–20.

- Delery, J. y Doty, D. (1996). Mode of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–35.
- Demsetz, H. (1980). Hacia una teoría general de los derechos de propiedad. *Información Comercial Española*, 557(1), 59–66.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia–DANE. (2011). Estadísticas. Recuperado el 1 de marzo de 2011 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia–DANE. (2010). Muestra Mensual Manufacturera. Recuperado el 1 de marzo de 2010 de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190&Itemid=117](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=190&Itemid=117)
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia– DNP. (2007). Documento CONPES 3484– Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público–privado. Recuperado el 1 de abril de 2011 de <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3484.pdf>
- Dess, G. y Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52–73.
- Dhawan, R. (2001). Firm size and productivity differential: theory and evidence from a panel of US firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44, 269–293.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizations fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–161.
- Duchesneau, D.A. y Gartner, W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297–312.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313–327.
- Dunkelberg, W. y Cooper, A. (1982). Patterns of small business growth. *Academy of Management Proceedings*, 409–413.
- Dunne, P. y Hughes, A. (1994). Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s. *Journal of Industrial Economics*, 42(2), 115–140.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- Dyke, L.S., Fisher, E.M. y Reuber, R. (1992). An inter–industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*, octubre, 72–87.

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Emory, F. E. y Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21–32.
- England, G.W. (1975). *The manager and his values: an international perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Ensley, M.D., Pearson, A.W. y Amason, A.C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365–386.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1–21.
- Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567–581.
- Federico, J., Kantis, H. y Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. En J.L., Capelleras y H., Kantis (Eds.), *Nuevas empresas en América Latina: Factores que favorecen su rápido crecimiento* (pp. 21–52). Barcelona, España.
- Fischer, E. y Reuber, R. (2003). Support for rapid growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346–365.
- Fortune, A. y Mitchell, W. (2011). Unpacking firm exit at the firm and industry levels: the adaptation and selection of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, Early View (Online version of record published before inclusion in an issue).
- Franco-Ángel, M. y Urbano, D. (2010). El éxito de las PYMES en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 77–96.
- Fundación para el Desarrollo Sostenible– FUNDES. (2003) Publicaciones. Recuperado el 1 de abril de 2011 de <http://www.fundes.org/Publicaciones/?lang=es>
- Gagnon, Y.C., Sicotte, H. y Posada, E. (2000). Impact of SME manager's behavior on the adoption of technology. *Entrepreneurship Theory and Practice*, invierno, 43–57.
- Galbraith, J. (1952). *American capitalism*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Galbraith, J. (1968). *The new industrial state*. London, UK: Hamish Hamilton.
- Galbraith, J. (1982). The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70–79.

- Gartner, W. y Liao, J. (2011). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economic*, Published online: 03 August 2011.
- Gelade, G.A. y Ivery, M. (2003). The Impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404.
- Ghobadian, A. y Gallear, D. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83–106.
- Gibrat, R. (1931). *Les inégalités économiques*. Paris, FR: Librairie du Recueil Sirey.
- Gilbert, B., McDougall, P. y Audretsch, D. (2006). New venture growth: a review and extension. *Journal of Management*, 32(6), 926–950.
- Gilbert, B., McDougall, P. y Audretsch, D. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: an empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 23, 405–422.
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C. y Woo, C.Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42, 750–783.
- Ginsberg, A. (1994). Minding the competition from mapping to mastery. *Strategic Management Journal*, 15, 153–174.
- Global Entrepreneurship Monitor– GEM. (2010). Informe Colombia e Informe Mundial. Recuperados el 15 de agosto de 2011 de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/item/5417](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/5417) [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- Grant, R.M. (1991). The resource–based theory of competitive advantage– Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas ediciones.
- Greiner, L. (1972). Evolutions and revolutions as organizations growth. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37–46.
- Guthrie, J. (2001). High–involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135–144.
- Hambrick, D.C. y Lei, D. (1985). Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal*, 28(4), 763–788.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.

- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399–411.
- Hart, P. E. (1962). The size and growth of firms. *Económica* 29(113), 29–39.
- Hawley, A.H. (1968). Human ecology. En Sills D.L. (Ed.) *International Encyclopedia of Social Sciences* (pp. 328-337). New York: Crowell, Collier and Macmillan.
- Hawley, A.H. (1978). The presidential address: cumulative change in theory and in history. *American Sociological Review*, 43 (6), 787-796.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. London UK: Blackwell.
- Hills, G.E., Hultman, C.M. y Miles, P.M. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management* 46(1), 99–112.
- Hitchens, D.W. y O'farrell, P.N. (1987). The comparative performance of small manufacturing firms in Northern Ireland and South East England. *Regional Studies*, 21(6), 543–553.
- Hofer, C.W. y Sandberg, W.R. (1987). Improving new venture performance: some guidelines for success. *American Journal of Small Business*, 12(1), 11–25.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14.
- Hood, J.N. y Young, J.E. (1993). Entrepreneurship's requisite areas of development: a survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 8, 115–135.
- Hornaday, R. W. y Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24, 141–153.
- Hornaday, R. W. y Wheatley, W.J. (1986). Managerial characteristics and the financial performance of small business. *Journal of Small Business Management* 24, 1–7.
- Hornsby, J.S. y Kuratko, D.K. (1990). Human resources management in small business: critical Issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, julio, 9–18.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–70.
- Ibrahim, A.B. y Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41–51.
- Inkpen, A. C. y Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30, 146–165.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques: [www.insee.fr](http://www.insee.fr). (Consultada el 01/03/11).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística–Brasil: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). (Consultada el 01/03/11).

- Instituto Nacional de Estadística–España: [www.ine.es](http://www.ine.es). (Consultada el 01/03/11).
- Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática–México: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx). (Consultada el 01/03/11).
- Instituto Nazionale di Statistica–Italia: [www.istat.it](http://www.istat.it). (Consultada el 01/03/11).
- Itami, H. y Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Janod, V. y Saint–Martin, A. (2004). Measuring the impact of work reorganization on firm performance: evidence from french manufacturing, 1995–1999. *Labour Economics* 11(6), 785–798.
- Jira, Y. y Sudhir, C. (2004). Is family ownership a pain or gain to firm performance? *Journal of American Academy of Business*, 4(1), 263–270.
- Kantis, H. (2004a). Un enfoque sistémico de la creación de empresas. En H. Kantis (Eds). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. (2004b). Nacimiento y desarrollo de empresas dinámicas en América Latina. En H. Kantis (Eds). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- 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*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Moori-Koenig, V. y Angelelli, P. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kaufman, H. (1975). The natural history of human organizations. *Administration and Society*, 7(2), 131–149.
- Keasy, K. y Watson, R. (1991). The state of the art of small firm failure prediction: achievements and prognosis. *International Small Business Journal*, 9(4), 11–29.
- Keats, B.W y Hitt, M.A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570–598.
- Kets de Vries, M.F.R. (1977). The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14, 34–57.
- Khan, A. M. (1986). Entrepreneur characteristics and the prediction of new venture success. *Omega*, 14, 365–372.
- Khan, R. y Rocha, J. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business*, 1(7), 50–58.
- Khanna, T. y Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *Journal of Finance*, 2, 867–891.

- King–Kauanui, S., Dang–Ngoc, S. y Ashley–Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79–95.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management* 7, 155–171.
- Kodithuwakku, S.S. y Rosa, P. (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. *Journal of Business Venturing*, 17, 431–465.
- Kong, V.X. y Zhang, J. (2010). The effect of managerial education and firm–ownership structure empirical evidence from Chinese listed firms. *The Chinese Economy*, 43(6), 34.53.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. (10ª Ed). México, MX: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Kumcu, E., Harcar, T. y Kumcu, M.E. (2004). Managerial perceptions of the adequacy of export incentive programs. Implications for export–led economic development policy. *Journal of Business Research* 32, 163–174.
- Kunkel, S.W. y Hofer, Ch.W. (1993). The impact of industry structure on new venture performance: some new findings. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(1), 1–15.
- LaFuente, A. y Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17–30.
- Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.
- Larson, A. (1991). Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 173–188.
- Larson, C. M. y Clute, R. C. (1979). The failure syndrome. *American Journal of Small Business*, 4 (2), 35–43.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Lee, D. y Tsang, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583–602.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Lerong, H.E. (2008). Do founders matter? A study of executive compensation, governance structure and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 23, 257–279.

- Liebeskind, J.P. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 93–107.
- Lin, Z., Yang, H. y Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30, (9), 921–940.
- Lippman, S.A. y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, 15(1), 59–71.
- Littunen, H. y Tohmo, T. (2003). The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. *Small Business Economics*, 21(2), 187–200.
- Llisterri, J. y García-Alba, J. (2008). HGSMEs in Latin American emerging economies. Presentado en: The OECD Kansas City Workshop, Session III. “From Invention to the Market Place”, [“Acquiring knowledge and intellectual assets: the interaction between large firms and small business in the fast growth process”]. Banco Interamericano de Desarrollo.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organisation logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 8, 197–221.
- MacMillan, I.C y Day, D.L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 29–39.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Mansfield, E. (1962). Entry, Gibrat’s Law, innovation, and the growth of firms. *American Economic Review*, 52(5), 1023–1051.
- Maroto-Acín, J.A. (1993). La situación económico-financiera de las empresas españolas y la competitividad. Aspectos generales y particulares de la financiación de las pyme. *Economía Industrial*, (mayo-junio), 89–106.
- Marris, R. (1963). A model of managerial enterprise. *Quarterly Journal of Economics*, 77(2), 185–209.
- Mason, C.M. y Harrison, R.T. (1985). The geography of small firms in the UK: Towards a research agenda. *Progress in Human Geography*, 9, 1–37.
- Mateev, M. y Anastasov, Y. (2010). Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in Central and Eastern Europe: a panel data analysis. *Financial Theory and Practice*, 34(3) 269–295.



- McDougall, P.P., Robinson, R.B. Jr. y Denisi, A.S. (1992). Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 267–289.
- McMillan, I.C., Siegel, R. y Narasimha, P. N. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119–128.
- McPherson, M. (1996). Growth of micro and small enterprises in southern Africa. *Journal of Development Economics*, 48(2), 253–277.
- McWilliams, A.D., Fleet, V. y Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1–24.
- Mengistae, T. (2006). Competition and entrepreneur's human capital in small business longevity and growth. *Journal of Development Studies*, 42(5), 812–836.
- Mesquita, L.F y Lazzarini, S. (2008). Horizontal and vertical relationships in developing economies: implications for SMEs' access to global markets. *Academy of Management Journal*, 51(2), 359–380.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutional organizations formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. y Scott, W. (1983). *Organizational environments. Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, G., Preece, S. y Baetz, M. (1999). Dangers of dependence: the impact of strategic alliance use by small firms. *Journal of Small Business Management*, 37, 20–29.
- Miller, A. y Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 87–105.
- Mín, Z., Camp, R.C. y Garg, R. (2005). Assessing the environment for small and medium enterprises success in Sichuan, China. *International Journal of Commerce and Management* 15 (3/4), 243–254.
- Miner, J.B. (1995). *Role motivation theories*. London, UK: Routledge.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo– Ley 590 del 10 de Julio de 2000–Colombia. Recuperado el 10 de enero de 2011 de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/mipymes/MiPymes/leyrelamentari.htm>
- Mitchell, W. y Singh, K. (1993). Death of the lethargic: effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organizational Science*, 4, 152–180.
- Molina-Sánchez, R. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la pyme manufacturera en San Luís Potosí, México. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 121–144.
- Moreno-Luzon, M. (1993). Can total quality management make small firms competitive? *Total Quality Management*, 4(2), 165–181.

- Mowery, D.G., Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 77–91.
- Myrdal, G. (1959). *Teoría económica y regiones subdesarrolladas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Nelson, R. (2008). What enables rapid economic progress: what are the needed institutions? *Research Policy*, 37(1), 1–11.
- Nelson, R. y Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Ngo, H.Y., Turban, D., Lau, C.M. y Lui, S. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632–652.
- Nitcher, S. y Goldmark, L. (2009). Small firm growth in developing countries. *World Development*, 37(9), 1453–1464.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327–347.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- North, D.C. (1992). Institutions and economic theory. *The American Economics*, 36(1), 3–6.
- North, D.C. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3), 359–368.
- North, D.C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713
- Ong, J.W., Ismail, H.B. y Goh, G.G. (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises (smes): the role of entrepreneurship and luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 373–391.
- Organisation for economic co-operation and development–OECD: [www.oecd.org](http://www.oecd.org). (Consultada el 01/04/11).
- Ostgaard, T.A. y Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37–50

- Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, 13(3), 38–50.
- Park, R.E. (1923). The natural history of the newspaper. *The American Journal of Sociology*, 29(3), 273–289.
- Parker, S.C, Storey, D.J. y Witteloostuijn, A.V. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 35(2) 203–226.
- Pavitt, K. (1990). What we know about the strategic management of technology. *California Management Review*, 32, 17–26.
- Pennings, J. M., Lee, K. y Van-Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41, 425–440.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford–UK: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource–based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peterson, RA., Kozmetsky, G. y Ridgeway, N.M. (1983). Perceived causes of small business failures: a research note. *American Journal of Small Business*, 8(1), 15–19.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Piva, M. y Vivarelli, M. (2002). The skill bias: comparative evidence and an econometric test. *International Review of Applied Economics*, 16(3), 347–357.
- Pla–Barber, J. y Escribá–Esteve, A. (2006). Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23, 255–278.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press/Simon y Schuster. Inc.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(special issue), 95–117.
- Porter, M.E., Sachs, J.J. y McArthur, J. (2002). Executive summary: competitiveness and stages of economic development. En M.E. Porter, J.J. Sachs, P.K. Cornelius, J.W. McArthur and K. Schwab (Eds.). *The Global Competitiveness Report 2001–2002* (pp.16–25). New York, NY: Oxford University Press.
- Powel, T.C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119–134.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

- Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rabetino, R. (2007). *Factores determinantes del crecimiento de las PYMES latinoamericanas en los años 90*. Disertación doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ramanujam, V., Venkatraman, N. y Camillus. J.C. (1986). Objectives-based evaluation of strategic planning systems. *Omega*, 14(4), 299–306.
- Randolph, W.A y Dess, G.G. (1984). The congruence perspective of organizational design: a conceptual model and multivariate research approach. *Academy of Management Review*, 9(1), 114–127.
- Reed, R. y DeFillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88–102.
- Reynolds, P.D. (1987). New firms: societal contribution versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 231–246.
- Ricardo, D. (1966). *Economic essays*. New York, NY: Augustus M. Kelley.
- Rodríguez, A.G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo*. Bogotá, CO: Fundes Internacional.
- Romanelli, E. y Tushman, M.L. (1986). Inertia, environments, and strategic choice: a quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32, 608–621.
- Roure, J.B. y Keeley, R.H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201–220.
- Rumelt, R.P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. En R. Lamb (Eds.). *Competitive Strategic Management* (pp. 556–570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. En D. Teece (Eds.). *The Competitive Challenge* (pp.137–158).Cambridge, UK: Ballinger.
- Saemundsson, R. y Dahlstrand, A.L. (2005). How business opportunities constrain young technology-based firms from growing into medium- sized firms. *Small Business Economics*, 24(2), 113–129.
- Sahlman, W. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 75, 98–108.
- Sandberg, W.R. (1986). *New venture performance: the role of strategy and industry structure*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- Sandberg, W.R. y Hofer, CH.W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5–28.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Schutjens, V. y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79 (2), 135–153.
- Scott, R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.
- Segarra, A. y Callejón, M. (2000). New firm's survival and market turbulence. New evidence from Spain. *Review of Industrial Organization*, 20, 1–14.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Harper and Row Publishers.
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59–73.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11, 448–469.
- Shane, S. y Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science* 48(3), 364–381.
- Shane, S., Locke, E.A. y Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257–279.
- Shepherd, D. y Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105–123.
- Sigal, H. y Arie, R. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: the contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22, 119–145.
- Simon, H. A. y Bonini, C. P. (1958). The size distribution of business firms. *The American Economic Review*, 48(4), 607–617.
- Slevin, D.P. y Covin, J.G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43–53.
- Smallbone, D., Leigh, R. y North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 1(3), 44–62.
- Smith, K.G., Baum, J.R. y Locke, E.A. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303. DOI: 10.2307/3069456.
- Stavrou, E.T. y Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186–201.

- Staw, B.M. y Sz wajkowski, E. (1975). The scarcity–munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts. *Administrative Science Quarterly*, 20, 345–354.
- Stearns, T.M., Carter, N.M., Reynolds, P.D. y Williams, M.L. (1995). New firm survival: industry, strategy, and location. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 23–42.
- Steiner, G.A. (1967). Approaches to long–range planning for small business. *California Management Review*, 10(1), 3–16.
- Steiner, M. P. y Solem, O. (1988). Factors for success in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 26(1), 51–56.
- Steinmetz, L. (1969). Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them. *Business Horizons*, 12(1), 29–34.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. y Grousbeck, H.I. (1994). *New business venture and the entrepreneur*. (4ª Ed). Illinois: Richard D. Irwin.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. En J.G. Marsch (Eds.). *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally.
- St–Jean, E., Julien, P.A. y Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in "gazelles". *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 161–188.
- Storey, D.J. (1985). The problems facing new firms. *Journal of Management Studies*, 22(3), 327–345.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. London, UK: Routledge.
- Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151–162.
- Sweeney, G.P. (1987). *Innovation, entrepreneurs and regional development*. London, UK: Frances Pinter.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 27–43.
- Teece, D.J. (1980). Economics of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), 223–247.
- Teece, D.J. (1982). Towards and economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63.
- Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D.J., Pisano G. y Suen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- The Economist Intelligence Unit (2007). Overview of e–commerce in Colombia. Recuperado el 16 de marzo de 2011 de

<http://www.cartagenainfo.net/noticias/Economist/ecommerce.html>

Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21, 687-703.

Thornton, P., Ribeiro-Soriano, D. y Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: an overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105-118.

Tornatzky, L.G. y Fleischer, M. (1990). *The process of technological innovation*. Lexington MA: D.C. Heath & Company.

Tosi Jr, H.L. y Gómez-Mejía, L.R. (1994). CEO compensation monitoring and firm performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1002-1016.

Tsai, W.M., Macmillan, I.C. y Low, M.B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.

Tsang, W.K. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management Executive*, 12(2), 64-73.

Tushman, M.L. y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.

Ucbasaran, D., Westhead, P. y Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter. *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.

Udell, G.G. (1990). Are business incubators really creating new jobs by creating new business and new products? *Journal of Product Innovating and Management*, 7, 108-122.

Urbano, D. (2006). *La creación de empresas en Catalunya: organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora*. Barcelona, España: Generalitat de Catalunya CIDEM.

US Census Bureau. Estados Unidos. [www.census.gov](http://www.census.gov). (Consultada el 01/03/11).

Van de Ven, A.H., Hudson, R. y Schroeder, D.M. (1984). Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management*, 10(1), 87-107.

Variyam, J. N. y Kraybill, D. S. (1992). Empirical evidence on determinants of firm growth. *Economics Letters*, 38(1), 31-36.

Veblen, T.H. (1904). *The theory of business enterprise*. New York, NY: Charles Scribner's Sons.

Veciana, J.M. (1999). Entrepreneurship as a scientific research programme. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 1-38.

Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.

Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial. Un ensayo interdisciplinar*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

- Vesper, K.H. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vorhies, D.W. y Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145–171.
- Waite, D. (1973). The economic significance of small firms. *The Journal of Industrial Economics*, 21(2), 154–166.
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 31–51.
- Wasti, S. N. y Wasti, S. A. (2008). Trust in buyer–supplier relations: the case of the Turkish automotive industry. *Journal of International Business Studies*, 39, 118–131.
- Weinzimmer, L.G. (1993). *Organizational growth of U.S. corporations: environmental, organizational, and managerial determinants*. Disertación doctoral. The University of Wisconsin, Milwaukee, USA.
- Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C. y Freeman, S.J. (1998). Measuring organizational growth: issues consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235–262.
- Welter, F. y Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behaviour in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107–125.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource–based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wernerfelt, B. (1988). Umbrella branding as a signal of new product quality: an example of signalling by posting a bond. *RAND Journal of Economics*, 19, 458–466.
- West III, G. y Noel, T. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1–22
- Westhead, P. y Birley, S. (1995). Employment growth in new independent owner–managed firms in Great Britain. *International Small Business Journal*, 13(3), 11–34.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1995). Employment change in independent owner–managed high–technology firms in Great Britain. *Small Business Economics*, 7, 111–140.
- Wiklund, J., Patzelt, H. y Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4) 351–374.
- Williamson, I.O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 27–42.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, NY: The Free Press.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 67–413.



- Wright, P.M., Smart, D.L. y McMahan, G.G. (1995). Matches between human resources and strategy among NGAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38, 1052–1074.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.
- Yammarino, F.J. y Waldman, D.A. (1993). Performance in relation to job skill importance: a consideration of rater source. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 242–249.
- Yeung, I. Y.M. y Tung, R.L. (1996). Achieving business success in confucian societies: the Importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics*, otoño, 54–65.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*. California, USA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research*. California, USA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods*. (4ª Ed). California, USA: Sage Publications.
- Zahra, S., Sapienza, H., y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.
- Zealelem, T. y Jaloni, P. (2005). Managerial competency and organizational flexibility in small and medium enterprises in Botswana. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 25–36.
- Zevallos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina. San José, CR: Fundes Internacional.
- Zhao, H. y Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 1, 3–34.
- Zhao, L. y Aram, J.D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 349–370.
- Zheng, C., Morrison, M. y O'Neil, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772–1803.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.

## ANEXO 1. ENCUESTA ESTRUCTURADA–INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Dada la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo económico colombiano, nos encontramos realizando esta investigación con el propósito de tener herramientas que permitan contribuir al mejoramiento de la productividad y la competitividad de este sector empresarial. Le solicitamos amablemente su colaboración para contestar esta encuesta con el fin de lograr los propósitos buscados.

**NOTA: ESTA ENCUESTA DEBE SER DILIGENCIADA POR EL EMPRESARIO FUNDADOR O EL GERENTE DE LA EMPRESA.**

### Por favor responda lo siguiente con respecto a su empresa:

1. Razón Social:
2. Sector Económico:
3. Actividad Económica:
4. Fecha de Fundación:
5. Dirección:
6. Teléfono:
7. Correo Electrónico:
8. Nombre de quien responde la encuesta:
9. Fecha de nacimiento:
10. Cargo

### Por favor indique el valor de sus ventas de los últimos cinco años en (millones de pesos).

11. Año 2003:
12. Año 2004:
13. Año 2005:
14. Año 2006:
15. Año 2007:

16. Desde el momento en que usted creó la empresa en ¿cuántos empleados ha crecido a la fecha?

17. ¿Cuántos empleados tenía al crear la empresa?

18. ¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente?

19. ¿Sus padres han creado alguna vez una empresa? ¿Quién? Por favor seleccione.

Mi padre:

Ambos, conjuntamente:

Ninguno:

Mi madre:

Ambos por separado:

20. Con relación a sus parientes, ¿quién ha creado una nueva empresa? Por favor seleccione

Abuelo(a):

Otros:

Hermano(a):

Ninguno:

21. ¿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.

Familia:            1    2            3            4            5

Amigos:            1    2            3            4            5

### ¿Considera usted que su familia y amigos lo han apoyado en su función empresarial?

22. ¿Su familia?

Sí No

23. ¿Sus amigos?

Sí No

*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*

24. 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.

Apoyo de su familia	1	2	3	4	5
Apoyo de sus amigos	1	2	3	4	5

25. ¿Cuál es su nivel de estudios? Seleccione:

Estudios primarios	Estudios secundarios
Estudios técnicos	Estudios universitarios
Estudios de postgrado	Sin estudios

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

26. ¿Pertenece actualmente o ha pertenecido a alguna red de personas?

Sí No

27. 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.

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).*

28. ¿Su empresa pertenece actualmente o ha pertenecido a alguna red empresarial?

Sí No

29. 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.

Calificación del impacto: 1 2 3 4 5

30. ¿Recibió usted formación empresarial antes de crear su empresa?

Sí No

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.

Calificación del impacto: 1 2 3 4 5

32. ¿Trabajó usted antes de la creación de su empresa?

Sí No

33. Si su respuesta anterior es positiva, indique si trabajó en el mismo sector al que pertenece su actual empresa.

Sí No

34. Si su respuesta anterior es positiva, califique el impacto que el haber trabajado en el mismo sector ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto.

Calificación del impacto:      1      2      3      4      5

35. ¿En el momento de creación de su empresa recurrió a socios?

Sí No

36. ¿Actualmente tiene socios?

Sí No

37. Si alguna de sus respuestas a las dos preguntas anteriores (pregunta 35 y 36) 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.

Calificación del impacto:      1      2      3      4      5

38. ¿Antes de la creación de su actual empresa, creó usted otra(s) empresa(s)?

Sí No

39. 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.

Calificación del impacto:      1      2      3      4      5

40. 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.

Confianza en sí mismo	1	2	3	4	5
Disposición a tomar riesgos	1	2	3	4	5
Resistencia al estrés y a la presión	1	2	3	4	5
Vitalidad y entusiasmo	1	2	3	4	5
Visión de futuro	1	2	3	4	5
Propensión a planear	1	2	3	4	5
Iniciativa	1	2	3	4	5
Educación técnica (con respecto a su negocio)	1	2	3	4	5
Educación empresarial	1	2	3	4	5
Autonomía	1	2	3	4	5
Necesidad del logro	1	2	3	4	5
Necesidad de poder	1	2	3	4	5
Tolerancia por la ambigüedad	1	2	3	4	5
Flexibilidad	1	2	3	4	5
Orientación al mercado	1	2	3	4	5
Empatía	1	2	3	4	5
Construcción de redes empresariales	1	2	3	4	5
Orientación a la acción	1	2	3	4	5

41. 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:
42. 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.

Habilidad de comunicación	1	2	3	4	5
Habilidades financieras	1	2	3	4	5
Habilidades interpersonales	1	2	3	4	5
Habilidades gerenciales	1	2	3	4	5
Habilidades en producción	1	2	3	4	5
Habilidades en márketing	1	2	3	4	5
Habilidades organizativas	1	2	3	4	5
Habilidades para resolución de conflictos	1	2	3	4	5
Habilidades para trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Habilidades de liderazgo	1	2	3	4	5

43. De las habilidades anteriores señaladas por usted como “presente totalmente” (sólo las habilidades valoradas con 5), cuáles considera han contribuido mayormente al dinamismo de su empresa:
44. ¿Cuántos empleados en su empresa tienen estudios hasta primaria?
45. ¿Cuántos empleados en su empresa tienen estudios hasta secundaria?
46. ¿Cuántos empleados en su empresa tienen estudios universitarios?
47. ¿Cuántos empleados en su empresa tienen estudios de postgrado?
48. ¿Cuántos empleados en su empresa tienen otro tipo de estudios?
49. ¿Cuántos empleados en su empresa no tienen estudios?

50. 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.

Concentración del mercado	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Barreras de entrada	1	2	3	4	5
Barreras de salida	1	2	3	4	5
Poder de negociación	1	2	3	4	5
Tecnología	1	2	3	4	5
Especialización	1	2	3	4	5

51. ¿Cuáles de los anteriores factores del “sector económico”, considera usted han influido en el dinamismo de su empresa?:
52. Califique la importancia de los siguientes factores en el dinamismo de su empresa, en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.

Política gubernamental	1	2	3	4	5
Acceso a la financiación	1	2	3	4	5
Medidas y entidades de apoyo	1	2	3	4	5
Legislación sobre desarrollo empresarial	1	2	3	4	5
Globalización de la economía	1	2	3	4	5
Situación y características del sector económico	1	2	3	4	5
Aceptación y apoyo de la comunidad	1	2	3	4	5
Apoyo por parte de familiares	1	2	3	4	5
Apoyo por parte de amigos	1	2	3	4	5
Participación en redes empresariales	1	2	3	4	5
Otro	1	2	3	4	5

53. Si su respuesta a la anterior pregunta fue "Otro", por favor especifique ¿Cuál?
54. 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.

Falta de capital inicial	1	2	3	4	5
Trabas administrativas	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Cargas fiscales	1	2	3	4	5
Poco acceso a la financiación	1	2	3	4	5
Poco acceso a la tecnología	1	2	3	4	5
Globalización de la economía	1	2	3	4	5
Inexperiencia del empresario	1	2	3	4	5
Falta de preparación empresarial	1	2	3	4	5
Situación y características del sector económico	1	2	3	4	5
Rechazo de la comunidad	1	2	3	4	5
Poco apoyo por parte de familiares	1	2	3	4	5
Poco apoyo por parte de amigos	1	2	3	4	5
Otro	1	2	3	4	5

55. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "otro", por favor especifique ¿cuál?

56. ¿Cuáles de las siguientes entidades ha utilizado usted?

Bancos	1	2	3	4	5
Organismos oficiales	1	2	3	4	5
Organismos privados	1	2	3	4	5
Cámara de Comercio	1	2	3	4	5
Incubadoras	1	2	3	4	5
Universidades	1	2	3	4	5
Consultoras	1	2	3	4	5
Centros de desarrollo tecnológico	1	2	3	4	5
Otro	1	2	3	4	5

57. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "otro", por favor especifique ¿cuál?

58. Si su respuesta a la pregunta 56 fue Organismos oficiales u Organismos privados, por favor especifique ¿cuál?

59. De las entidades anteriores señaladas califique el impacto que cada una de ellas ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto.

Bancos	1	2	3	4	5
Organismos oficiales	1	2	3	4	5
Organismos privados	1	2	3	4	5
Cámara de Comercio	1	2	3	4	5
Incubadoras	1	2	3	4	5
Universidades	1	2	3	4	5
Consultoras	1	2	3	4	5
Centros de desarrollo tecnológico	1	2	3	4	5
Otro	1	2	3	4	5

60. ¿Cuáles de las siguientes medidas y entidades de apoyo al desarrollo de las PYMES ha usado usted?

Crédito bancario	1	2	3	4	5
Subvenciones	1	2	3	4	5
Capital de riesgo	1	2	3	4	5
Información-orientación	1	2	3	4	5
Asesoramiento-acompañamiento	1	2	3	4	5
Seguimiento	1	2	3	4	5
Formación	1	2	3	4	5
Centro de empresa-incubadoras	1	2	3	4	5
Otro	1	2	3	4	5

61. Si su respuesta a la anterior pregunta fue "Otro", por favor especifique ¿Cuál?

62. De las anteriores medidas y entidades de apoyo señaladas por usted califique el impacto que cada una de ellas ha tenido en el dinamismo de su empresa en una escala de 1 a 5, siendo 1 poco impacto y 5 mucho impacto

Crédito bancario	1	2	3	4	5
Subvenciones	1	2	3	4	5
Capital de riesgo	1	2	3	4	5
Información–orientación	1	2	3	4	5
Asesoramiento–acompañamiento	1	2	3	4	5
Seguimiento	1	2	3	4	5
Formación	1	2	3	4	5
Centro de empresa–incubadoras	1	2	3	4	5
Otro	1	2	3	4	5

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

63. ¿Considera usted que su comunidad ve la profesión de empresario, como una profesión prestigiosa?  
Sí No
64. 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.  
Valoración: 1 2 3 4 5
65. ¿Considera usted que su comunidad reconoce la importancia de las PYMES para el desarrollo económico de la región y del país?  
Sí No
66. ¿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 5 es muy positiva.  
Imagen de la empresa: 1 2 3 4 5

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

67. ¿Qué tan importante, considera usted ha sido la influencia de la “cultura” propia de su región (departamento) en el desempeño de su empresa? Califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.  
Influencia de la cultura propia de su región: 1 2 3 4 5

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

68. ¿Qué tan importante, considera usted ha sido la influencia de la “cultura organizativa” 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.  
Influencia de la cultura organizativa de la empresa: 1 2 3 4 5

*Entiéndase por recursos aquellos factores disponibles que la empresa posee y/o controla.*



69. 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.

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

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

70. 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.

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

## ANEXO 2. MODELOS LOGÍSTICOS CON LAS VARIABLES ESPECÍFICAS

**MODELO 1**

$$(Y=1) = 1/(\exp(-1.513 + 1.991(\varphi_1)))$$

Donde:

Y = (1 = Empresa dinámica, 0= Empresa No Dinámica)

$\varphi_1$  = Edad (1= Empresa Nueva, 0= Empresa Establecida)

Las variables del sector se definieron con variables Dummy (si en ambas es 0 será de Servicio)

**MODELO 2**

$$(Y = 1) = 1/(\exp(2.316 - 0.949(X_2) + 0.301(X_3) + 0.266(X_4) - 2.166(\varphi_1)))$$

Donde:

$X_2$  Recursos financieros,  $X_3$  Recurso de tecnología,  $X_4$  Recurso posicionamiento de marca,  $\varphi_1$  Edad de la empresa

**MODELO 3**

$$(Y=1) = 1/((\exp(-1.269 + 0.454(X_6) + 0.392(X_{10}) + 0.319(X_{11}) - 1.726(\varphi_1)))$$

Donde:

$X_6$  Habilidad para resolución de conflictos,  $X_{10}$  Característica de flexibilidad,  $X_{11}$  Característica de educación empresarial,  $\varphi_1$  Edad de la empresa

**MODELO 4**

$$(Y=1) = 1/(\exp(0.854 + 0.452(X_{30}) - 1.990(\varphi_1)))$$

Donde:

$X_{15}$  Capacidades desarrolladas en el área administrativa,  $\varphi_1$  Edad de la empresa

**MODELO 5**

$$(Y=1) = 1/(\exp(0.100 - 0.341(X_{30}) + 0.475(X_{31}) - 1.555(\varphi_1)))$$

Donde:

$X_{20}$  Legislación sobre desarrollo empresarial,  $X_{22}$  Poder negociación en el sector económico,  $\varphi_1$  Edad de la empresa

**MODELO 6**

$$(Y=1) = 1/(\exp(-0.955 + 0.360(X_{24}) - 0.452(X_{25}) + 0.171(X_{28}) - 2.174(\varphi_1)))$$

Donde:

$X_{24}$  Apoyo de los amigos,  $X_{25}$  Apoyo de la familia,  $X_{28}$  Aceptación y apoyo de la comunidad,  $\varphi_1$  Edad de la empresa

**MODELO 7**

$$(Y=1) = 1/(\exp(-3.972 - 1.075(X_2) + 0.502(X_4) + 0.476(X_{10}) + 0.441(X_{11}) - 0.447(X_{20}) + 0.465(X_{22}) + 0.641(X_{28}) - 1.699(\varphi_1)))$$

Donde:

$X_2$  Recursos financieros,  $X_4$  Recurso posicionamiento de marca,  $X_{10}$  Característica de flexibilidad,  $X_{11}$  Característica de educación empresarial,  $X_{20}$  Legislación sobre desarrollo empresarial,  $X_{22}$  Poder de negociación en el sector económico,  $X_{28}$  Aceptación y apoyo de la comunidad,  $\varphi_1$  Edad de la empresa

**MODELO 8**

$$(Y=1) = 1/(\exp(-1.834 - 1.070(X_2) + 0.0393(X_{15}) - 0.583(X_{20}) + 0.473(X_{22}) + 0.464(X_{28}) - 2.234(\varphi_1)))$$

Donde:

$X_2$  Recursos financieros,  $X_{15}$  Capacidades en el área administrativa,  $X_{20}$  Legislación sobre desarrollo empresarial,  $X_{22}$  Poder de negociación en el sector económico,  $X_{28}$  Aceptación y apoyo de la comunidad,  $\varphi_1$  Edad de la empresa

## ANEXO 3. PROTOCOLO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD–INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

**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.

**Convenciones para la tabulación:**

IF: Instituciones Formales	RT: Recursos Tangibles	RH: Recursos Humanos
II: Instituciones Informales	RI: Recursos Intangibles	CO: Capacidades Organizativas

**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

Sí            No

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

Sí            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: 1      2      3      4      5

1.6 Cuál es su nivel de estudio: RH

Estudios primarios      Estudios secundarios      Estudios técnicos

Estudios universitarios      Estudios de postgrado      Sin estudios

1.7 Experiencia/s laboral/es previa/s RH

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

- Nombre de la(s) empresa(s):
- Fecha de creación:
- Fecha de terminación:
- Indique su situación actual en esas empresas:
  - Continúa actividades (CA)
  - CA y ud está vinculado
  - CA y ud está desvinculado
  - ¿Cesó las actividades? ¿Por qué?

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: 1      2      3      4      5

1.10 ¿Ha realizado viajes al exterior? ¿De qué tipo? RH

- 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

	Cuando creó la empresa				Actualmente				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Confianza en sí mismo	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Disposición a tomar riesgos	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Resistencia al estrés y a la presión	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Vitalidad y entusiasmo	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Visión de futuro	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Propensión a planear	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Iniciativa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Educación técnica (con respecto a su negocio)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Autonomía	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Necesidad del logro	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Necesidad de poder	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Tolerancia por la ambigüedad	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Flexibilidad	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Orientación al mercado	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Empatía	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Construcción de redes empresariales	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Orientación a la acción	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Confianza en sí mismo	1	2	3	4	1	2	3	4	5

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	1	2	3	4	5
Habilidad de comunicación	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades financieras	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades interpersonales	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades gerenciales	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades en producción	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades en márketing	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades organizativas	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades para resolución de conflictos	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades para trabajar en equipo	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Habilidades de liderazgo	1	2	3	4	1	2	3	4	5

1.15 De las habilidades 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

Apoyo de su familia      1      2      3      4      5  
 Apoyo de sus amigos      1      2      3      4      5

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

Apoyo de su familia	1	2	3	4	5
Apoyo de sus amigos	1	2	3	4	5

### 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  
 Experiencia 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

Sí    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

Sí    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

Sí    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
--------------------------	---	---	---	---	---



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

	Cuando creó la empresa	Para lograr el crecimiento
Medidas		
Créditos 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

Convertirse en empresario      Tener una PYME      Crear una empresa innovadora

Crear una empresa familiar      Tenía metas cuantitativas (dinero, tamaño, exportaciones, innovación)

Poner en práctica sus estudios      Aprovechar la experiencia previa en otros trabajos

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 cuál fue el nivel de las siguientes variables en los diferentes años: MEDICIÓN DINAMISMO (RT, RH)

Año	Ventas*	Exportaciones**	No. Empleados (D: directos, I: indirectos)	Cuántos empleados (distribuidos por áreas (sólo primer y último año))
Año de creación			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?

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 condicionado 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	Recursos	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 márketing, 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 márketing 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). En una escala de 1 a 5 donde 5 es “muy importante”.

Recurso o Capacidad	Referencia	Calificación
	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. En una escala de 1 a 5 donde 5 es “muy importante”. RT, RI, CO.

Recurso o Capacidad	Calificación

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

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

*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

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

3.19 ¿Puede señalar algún momento en que su empresa estaba atravesando problemas en términos organizacionales? ¿En alguna etapa específica? CO

¿Cuáles?

Recorte de personal o contratación de temporales	Falta de profesionalización de los empleados
Desconocimiento de funciones generales	Incapacidad para responder a la demanda
Problemas productivos	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

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

Definir estrategia                      El monitoreo de las decisiones tomadas                      La operación diaria  
 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 este a las exigencias del crecimiento? RT, RI, CO

¿Realizó algún proceso de automatización para enfrentar el crecimiento?	Sí	No
¿Estandarización de procesos?	Sí	No
¿Cambios en el <i>layout</i> de planta?	Sí	No
¿Incorporó maquinaria nueva nacional?	Sí	No
¿Incorporó maquinaria usada nacional?	Sí	No
¿Incorporó maquinaria nueva importada?	Sí	No
¿Incorporó maquinaria usada importada?	Sí	No
Certificación Normas ISO / CRM (software)	Sí	No

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

Innovación permanente	Sí	No
Rápido desarrollo de productos	Sí	No
Licencias	Sí	No
Mejora continua de producción / procesos	Sí	No
Patentes	Sí	No

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?

I+D	Adquisición de maquinaria y equipos	Adquisición de software y hardware
Contratación de tecnología	Capacitación	Transferencia de tecnologías
Diseño industrial actividades de ingeniería		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

Innovar en procesos en organización	Innovar en procesos en comercialización
Mejora de posición competitiva	Aumentar margen de ventas
Exportar	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  
 Créditos 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? Nombres. 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

Valoración:      1          2          3          4          5

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

Sí      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

Imagen de la empresa:      1          2          3          4          5

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

	Calificación				
Concentración del mercado	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Barreras de entrada	1	2	3	4	5
Barreras de salida	1	2	3	4	5
Poder de negociación	1	2	3	4	5
Tecnología	1	2	3	4	5
Especialización	1	2	3	4	5

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

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

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

	Calificación					Cuál (es)
	1	2	3	4	5	
Bancos	1	2	3	4	5	
Organismos oficiales	1	2	3	4	5	
Organismos privados	1	2	3	4	5	
Cámara de Comercio	1	2	3	4	5	
Incubadoras	1	2	3	4	5	
Universidades	1	2	3	4	5	
Consultoras	1	2	3	4	5	
Centros de desarrollo tecnológico	1	2	3	4	5	
Otro	1	2	3	4	5	

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

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

## 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

Influencia de la cultura regional en la empresa      1      2      3      4      5

*Entiéndase por cultura organizativa 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 organizativa” 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

Influencia de la cultura organizativa de la empresa    1            2            3            4            5

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

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_ Duración de la entrevista: \_\_\_\_\_

ANEXO 4. BASE DE DATOS DE LA INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS–INVESTIGACIÓN  
CUALITATIVA

Empresas de Cali					
Archivo	Información	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Plan Exportador	– Información e historia de la empresa				
	– Estructura de la empresa (organizativa, financiera, RRHH)				
	– Análisis de industria internacional				
	– Información de producto	X	X		X
	– Estructura de la competencia				
	– Estructura del mercado				
	– Análisis DOFA				
Entrevista	– Análisis de la intensidad exportadora				
	– Inteligencia de mercados				
Entrevista	– Entrevista en audio y protocolo de entrevista	X	X	X	X
Informe Pre diagnóstico	– Datos generales de la empresa			X	
Varios	– Registro en cámara de comercio		X	X	X
	– Activos y estados financieros 2005 y 2006		X		X
	– Mapa de procesos	X	X		X
	– Organigrama		X		X
	– Plan de mejoramiento				X
	– Ficha comercial				X
	– Informe contable actualizado			X	X
	– Informe gestión plan mejoras				X
	– Informe gestión comercio exterior				X
	– Lista de precios	X	X	X	X
	– Política de ventas			X	X
– Folletos publicitarios de los productos	X	X	X	X	

Empresas Bogotá					
Archivo	Información	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Plan Exportador	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Información e historia de la empresa</li> <li>– Estructura de la empresa (organizativa, financiera, RRHH)</li> <li>– Industria internacional</li> <li>– Producto</li> <li>– Estructura de la competencia</li> <li>– Estructura del mercado</li> <li>– Análisis DOFA</li> <li>– Intensión exportadora</li> </ul>	X	X	X	
Presentación de la empresa y folletos de los productos y/o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Información de la estructura de la empresa, información sobre los servicios</li> </ul>	X	X	X	X
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entrevista en audio y protocolo de entrevista</li> </ul>	X	X	X	X

## ANEXO 5. FICHAS TÉCNICAS DEL ESTUDIO DE CASOS

### FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EMPRESA A

**Sector económico al que pertenece:** Sector confecciones

**Actividad de la empresa:** Producen y comercializan ropa de soporte (fajas) para hombres y mujeres.

**Fecha de creación:** 2002

**Edad de la empresa:** 9 AÑOS

**Resumen de la historia de la empresa:** María tenía un almacén en el centro de Cali, y vendía ropa que importaba. Su cuñada había hecho una faja para ella y sus amigas le habían pedido que les hiciera de estas fajas, con lo cual se dio cuenta de la oportunidad que existía. Se lo comentó a María, y decidieron montar un pequeño taller en la casa para empezar a hacer estas fajas y a venderlas a las amigas. Uno de los hermanos de ella se convierte en socio capitalista. El producto empieza a tener una gran aceptación en el medio y entonces María decide vender el negocio que tiene e invertirle este capital al taller de fajas. El negocio inicia su crecimiento y deciden trasladarse de sede pues el personal de producción ha sido siempre directo en la empresa. El crecimiento de la empresa parte del proceso productivo, a medida que la producción y las ventas han sido mayores, así mismo, la estructura física ha tenido su crecimiento. Cali representa una gran oportunidad para el producto, dado que esta ciudad es reconocida por las “mujeres bellas” y por los médicos cirujanos plásticos. Son muchas las personas que se realizan cirugías allí y luego de la cirugía es obligatorio usar la faja como sistema de control. Muchas mujeres después de este control deciden continuar usando la faja, pues ayuda a moldear la figura. Adicionalmente, a las personas que se someten a la cirugía plástica, están las personas que se hacen tratamientos para adelgazar los cuales también requieren de fajas. Esta cultura de la “belleza” se ha permeado a todo el país y por esto el producto es requerido por mucha gente. Igualmente, en los mercados internacionales se demanda bastante. La empresa inicia con 3 socios (2 que trabajan en el negocio y 1 capitalista), luego de presentarse problemas familiares y personales entre ellos, la cuñada de María, decide vender su parte y retirarse. Luego otro hermano de María ingresa al negocio, como empleado.

Actualmente, los socios son los 2 hermanos: María que es la fundadora y la que ha trabajado siempre en la dirección de la empresa y su hermano capitalista que nunca ha trabajado en la empresa. El otro hermano que ha terminado sus estudios universitarios se ha vinculado como empleado hace un año. La empresa ha continuado su crecimiento, y los empleados directos se han incrementado de 2 a 200. La estructura organizativa se ha fortalecido, contando actualmente, con áreas comercial, administrativa y financiera y de producción. Se han montado 21 almacenes como puntos directos de fábrica en todo el país.

La empresa identificada cuatro importantes etapas en su historia:

**1. Etapa inicial:** Poco capital, sólo el necesario para el arranque de un pequeño taller. Dos socias y 2 empleados. Identificación de un producto muy sencillo pero que no está muy posicionado en el mercado. Todavía no se presenta el auge de las cirugías plásticas en Cali, pero a algunas mujeres les gusta usarlo para moldear su figura.

**2. Etapa de supervivencia:** Poco capital, fue necesario recurrir a créditos. El producto empieza a conocerse y es necesario contratar personal operativo el cual requiere de formación. La socia gerente no conoce del proceso técnico y depende en gran medida de sus empleados. Sin embargo, tiene muchas habilidades comerciales y cuenta con una familia muy cercana que trabaja para ella y que son costureras.

**3. Etapa de crecimiento:** La empresa empieza a posicionarse y a asegurar algunos de sus clientes más importantes. Deciden montar puntos de venta directos en la ciudad de Cali. La planta de personal se incrementa a 80 empleados. La estructura organizativa es muy precaria, aparte de la gerente, se cuenta con un director de producción y un contador externo.

**4. Etapa de crisis:** Se atraviesa por una fuerte crisis dado que uno de sus proveedores le vende una tela de muy baja calidad y esto se constata cuando ya los productos están elaborados. Se pierden muchas ventas y se incumple a los clientes principales. La empresa debe recurrir a créditos para superar esta crisis, sin embargo, no prescinde de sus empleados.

**5. Etapa de crecimiento:** la empresa logra pasar la etapa anterior, aunque sabe que tiene un gran riesgo pues una de sus materias primas más importantes es una de las telas, la cual sólo es desarrollada por un proveedor con la calidad que la empresa requiere. Este proveedor suplente la tela sin problema, pero la empresa continúa en la búsqueda de nuevos proveedores, pues conoce el riesgo que significa depender de un único proveedor. En esta etapa de desarrollo de nuevos productos, la gerente 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. La competencia se ha incrementado con los años, actualmente, existen en Cali 37 empresas productoras de faja, aunque para la gerente son muy pocas las que pueden competir directamente con su producto debido a la calidad. La empresa ha ganado con los años una mayor estructura organizativa, aunque muchos de los procesos siguen siendo muy informales. Han exportado en pequeñas cantidades y de forma reactiva a USA, España, Suiza, Ecuador, República Dominicana.

**Datos de ventas (millones) y número de empleados en los últimos 5 años**

\$ Ventas	8	208	739	1.154	2.007	3.912
% crec		2.663%	256%	56%	74%	95%

<b>No. Empleados/tiempo</b>	<b>Al inicio de la empresa</b>	<b>A la fecha</b>
	4	200
<b>Crecimiento</b>		196

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa “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.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

**Recursos tangibles:**

En cuanto a los activos físicos la empresa cuenta con la maquinaria requerida la cual siempre la ha comprado nueva y usada en el mercado nacional. Cuenta con una buena infraestructura de equipos pues todo el producto es elaborado dentro de la planta. La sede donde funciona el negocio es alquilada.

En cuanto a los activos financieros, se ha requerido de apoyo financiero por parte de los bancos para sostener el crecimiento de la empresa.

**Recursos intangibles:**

La reputación y el prestigio de la empresa, ha sido de gran importancia para el dinamismo de la empresa. La fundadora se enorgullece de su cumplimiento con los clientes y con sus proveedores. La marca se encuentra posicionada ante la comunidad y los productos se perciben como de gran calidad.

La tecnología: para la empresa ha sido muy importante utilizar la tecnología en maquinaria para corte, moldeo y costura, aunque esta no es de alta tecnología.

**Recurso humano:**

Equipo de trabajo: El aporte que del personal que labora en la empresa ha sido muy valioso especialmente por su compromiso y la lealtad. La mayoría de los empleados están con la empresa desde que esta inició. Para la empresa trabajan varias personas que son de la familia y amigos cercanos a la familia, los cuales ven a la empresa como si fuera de ellos, la cuidan y están pendientes que otros trabajadores que no son de la familia no cometan errores que la perjudiquen. El clima organizacional es excelente. El modelo de administración es paternalista por parte de la fundadora. Existe transferencia de conocimiento dentro de la planta pues las operadoras trabajan en equipos. El hermano menor que ingresó a la empresa hace un año, está ayudando en su profesionalización.

**Capacidades organizativas:**

Las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción y comercial. Las operarias son personas muy conocedoras de la elaboración del producto y están constantemente trabajando en desarrollar nuevos

productos para suplir las necesidades de los clientes. La fundadora tiene habilidades comerciales las cuales desarrolló desde muy niña al lado de su abuela y luego con su primera empresa.

**Instituciones formales:**

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial la fundadora dice no tener conocimiento y por tanto, nunca haberlas usado. Sin embargo, ha usado el programa del gobierno para la promoción de las exportaciones.

Sector económico: la fundadora dice que actualmente es un sector muy competido, pero que existen muchas calidades de producto la mayoría inferiores a la del producto de la empresa. Lo más importante para que la empresa haya sobrevivido a la competencia es la especialización en el desarrollo de producto.

**Instituciones informales:**

Influencia de la comunidad: se considera como uno de los factores más importantes en el dinamismo de la empresa. La empresa cuenta con un prestigio frente a los clientes, la comunidad y los proveedores por el excelente producto que maneja y por su control de calidad. La atención que se presta al cliente permite tener un contacto muy cercano con él para así ofrecerle el producto que realmente necesita.

Influencia de la familia: La fundadora aduce haber tenido siempre el apoyo de su familia. Son muy unidos y se han apoyado siempre. Su abuela tuvo un negocio y ella desde muy niña le ayudaba en el mismo, así, ella considera que su abuela ha ejercido un impacto muy profundo en ella como empresaria.

**Reflexión:**

Esta es una PYME que presenta claramente índices de dinamismo. Es una empresa que ha tenido un crecimiento sostenido a través de los años y ha logrado una reputación y un prestigio en el mercado por su seriedad y cumplimiento. La empresa ha presentado este crecimiento pues desarrolla un producto que suple una gran necesidad en el mercado el cual es capaz de cumplir con las expectativas de los clientes. Sin embargo, su crecimiento ha sido un poco desorganizado, a pesar de su dinamismo la empresa no presenta la estructura organizativa que debería tener para su crecimiento actual. Se han ido creando puntos de venta en diferentes lugares del país con éxito, pero esto no ha sido planeado, ha ido saliendo de acuerdo a las necesidades de la empresa. No existe una planeación formal de las actividades y no hay gran control sobre el crecimiento de la empresa. La empresaria la sigue administrando con la visión de “pequeña” aunque afirma que quiere convertirla en una multinacional. La imagen corporativa de la empresa ha sido diseñada por ellos mismos, no por especialistas, las fotos y hasta las modelos son personas de la familia. Lo que muestra que a los empresarios PYMES a pesar de su crecimiento les cuesta entender que su rol y su estrategia tienen que variar con el paso de los años y con la etapa en la que se encuentre la empresa.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en la oficina de la socia fundadora, quien se desempeña como gerente de la empresa. También se realizó una entrevista al director administrativo de la empresa. Se realizó una visita por las instalaciones administrativas y por la planta de producción, logrando contactar a algunos de los empleados operativos y administrativos.

**Duración de la entrevista:** 4 horas.

## FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EMPRESA B

**Sector económico al que pertenece:** Sector metalmecánico

**Actividad de la empresa:** producen y comercialización escaleras, pasamanos y productos para equipo industrial (hornos, asadores, mesas de trabajo, etc.), en acero inoxidable y vidrio.

**Fecha de creación:** 1995

**Edad de la empresa:** 16 AÑOS

**Resumen de la historia de la empresa:** Juan se educó al lado de su padre que siempre trabajó para la industria metalmecánica, por lo cual, él aprendió del oficio y se enamoró de este arte. Sin embargo, decidió viajar a los Estados Unidos para “abrirse camino”, tras el “sueño americano”. En este país luchó mucho, trabajó y ahorró un dinero, pero decidió regresar pues la vida allá “no es vida”. Con el dinero ahorrado decidió montar su propio taller



de metalmecánica, para lo cual invitó a un amigo para que lo acompañara como empleado. Así inicia sus operaciones, aún sin formalizar la empresa, empieza a conseguir clientes aprovechando de sus grandes habilidades comerciales. Cuando visitaba a los clientes les decía que él tenía una empresa que llevaba bastante tiempo en el mercado, lo cual no era cierto, pero con esto los convencía de que le comprarán. Así, se hizo conocer en el mercado y cuando sintió que tenía clientes decidió registrar la empresa en la Cámara de Comercio para formalizarse. Empezó a crecer y tuvo que cambiar la empresa de sede en dos ocasiones. La sede en la cual se encuentran ahora no es propia. La empresa ha tenido crisis por factores económicos, se queja mucho de las cargas impositivas del país. Para él “las ganas de hacer las cosas” y la “calidad y el cumplimiento” son los factores claves de dinamismo de su empresa. La empresa ha fortalecido su estructura organizativa a través de los años, contando hoy con áreas: comercial, producción y administrativa y financiera. Trabajan en la empresa 6 de sus familiares (padre, hija, hijo, 2 hermanos, 1 sobrino). El empleado con el cual inició el taller aún trabaja con él como jefe de producción, y es su “mano derecha en el negocio”. Ha exportado a Panamá, Costa Rica y Ecuador.

Para él el futuro de su empresa están en los mercados internacionales, desea convertirla en una multinacional.

La empresa identificada cuatro importantes etapas en su historia:

**1. Etapa inicial:** 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.

**2. Etapa de supervivencia:** Poco capital, fue necesario recurrir a créditos, aunque sus experiencias con los bancos no ha sido buenas por los altos intereses que le han cobrado. 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. Se incrementa la planta de personal a 10 empleados.

**3. Etapa de crecimiento:** La empresa empieza a posicionarse y a asegurar algunos de sus clientes más importantes, aunque presenta problemas con los proveedores, pues su materia prima principal (acero inoxidable) no se produce en Colombia y debe importarlo a través de importadores que tienen el poder de negociación y abusan de los precios. Su empresa logra posicionarse frente a sus competidores.

**4. Etapa de crisis:** Se atraviesa por una fuerte crisis 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. Adicionalmente, fue multado por la DIAN (impuestos), por incumplimiento con sus obligaciones tributarias.

**5. Etapa de crecimiento:** la empresa logra pasar la etapa anterior dado su lema de “calidad y cumplimiento”, sus clientes y proveedores lo apoyan. La estructura organizativa crece, cuenta actualmente con 32 empleados. Ha realizado alianzas con algunos de sus competidores para comprar materia prima.

#### Datos de ventas y número de empleados en los últimos 5 años

\$ Ventas		251	1.100	1.301	1.674	2.836
% crec			339%	18%	29%	69%

No. Empleados/tiempo	Al inicio de la empresa	A la fecha
	2	32
Crecimiento		30

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa “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.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

#### Recursos tangibles:

En cuanto a los activos físicos la empresa cuenta con maquinaria importada lo que le ha permitido manejar economías de escala. También, aprovecha la infraestructura de talleres que maquinan su producto en muchas ocasiones. No tiene una sede propia.

En cuanto a los activos financieros, ha tenido el capital de trabajo para funcionar, aunque a veces ha sido difícil contar con el apoyo de los bancos y del gobierno. Reconoce que estos activos son muy importantes para el crecimiento de la empresa.

#### **Recursos intangibles:**

La reputación y el prestigio de la empresa, la empresa ya es conocida en el mercado y muchos de los clientes la prefieren frente a sus competidores. Él se considera un empresario muy serio y dice que así lo ve la comunidad. Muchas personas quieren negociar con él e incluso le han propuesto crear otras empresas.

La tecnología: es importante, pero no es de punta. En este negocio es más importante la mano de obra pues muchos procesos son artesanales. Le ha servido para mejorar los procesos y los productos, pero el empresario no considera que esto haga parte del dinamismo que la empresa ha alcanzado.

#### **Recurso humano:**

Equipo de trabajo: este es uno de los factores más importantes para el empresario. Dice que sus empleados lo han apoyado “en la buenas y en las malas”. A pesar de los problemas que ha tenido ha tratado de no prescindir de sus empleados. El clima organizacional es muy bueno y los empleados quieren a la empresa. Existe transferencia de conocimiento entre ellos, especialmente, en la planta pues trabajan en equipos y son rotados frecuentemente entre los diferentes cargos. Su primer empleado aún sigue con él y lo apoya mucho en los procesos productivos. En la parte administrativa hay muy pocos empleados.

#### **Capacidades organizativas:**

Las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción y comercial, dados el conocimiento y la experiencia del fundador. Él se considera una persona muy hábil para negociar y comercializar. Genera confianza entre sus clientes y proveedores dado el prestigio que ha alcanzado en la industria. La diversificación constante de productos le ha permitido suplir las necesidades de sus clientes, dado que su producto dura toda la vida (acero inoxidable), la empresa debe crear nuevos productos constantemente para no salir del mercado.

#### **Instituciones formales:**

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial el fundador dice que el Gobierno debe trabajar más por la PYME. Se queja de la alta carga impositiva y de los intereses de los bancos. Participó en el programa del gobierno para apoyo a las exportaciones y tiene muy buen concepto del programa. Desconoce otro tipo de leyes que beneficien a su empresa.

Sector económico: el fundador aduce que para tener éxito en el sector de la metalmecánica se debe ser especialista, ya que hay mucha competencia pero son pocos los que realmente trabajan bien. Se requiere capital de trabajo para la compra de materia prima y para manejar inventarios de la misma. Los importadores hacen entre ellos arreglos de precios y tienen el poder para subirlos cuando les conviene, con lo cual perjudican a los empresarios.

#### **Instituciones informales:**

Influencia de la comunidad: tiene bastante apoyo de sus clientes principales y de sus proveedores ya que les compra bastante producto, entonces ellos lo quieren tener como cliente, a pesar de los problemas que se presentan por el incremento en los precios de la materia prima. Considera que la comunidad tiene muy buena imagen de su empresa por su seriedad y cumplimiento.

Influencia de la familia: su familia siempre lo ha apoyado, empezando por su padre que le enseñó el “oficio”. Sus hijos son jóvenes que están estudiando en la Universidad y que desde muy pequeños trabajan en su tiempo libre en la empresa. Actualmente la hija está vinculada parcialmente y es la persona que lo apoya en las labores administrativas. Varias personas de la familia trabajan actualmente en la empresa.

#### **Reflexión:**

Esta empresa presenta índices de dinamismo dado su crecimiento en ventas y en el número de empleados. Sin embargo, sigue siendo una PYME con muy poca estructura administrativa. El empresario mide su empresa

desde las ventas, pero no le da mayor importancia a otros índices de crecimiento. La estructura organizativa sigue siendo muy informal. Presenta muy poca planeación, pareciera que la empresa va al ritmo de la percepción del empresario, pues aunque no documenta la estrategia, es una persona visionaria. Le gusta trabajar “solo” cree poco en la delegación y centraliza las decisiones. Visualiza su empresa de un gran tamaño en el futuro, pero no está trabajando estructuralmente para esto. El futuro para la empresa es promisorio desde el punto de vista de desarrollo de productos pero no tiene estructura para soportar un gran crecimiento. El empresario tiene una gran falencia en habilidades organizativas, no tiene formación en temas de gestión. Su formación es solamente técnica y por esto tiene la empresa fundamentada en los procesos productivos.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en la oficina del socio fundador, quien se desempeña como gerente de la empresa. También se realizó una entrevista a la directora administrativa, hija del fundador. Se realizó una visita por las instalaciones administrativas y por la planta de producción, logrando contactar a algunos de los empleados operativos y administrativos.

**Duración de la entrevista:** 5 horas.

### FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EMPRESA C

**Sector económico al que pertenece:** Sector Confecciones

**Actividad de la empresa:** Se dedican a vender productos para el sector hospitalario en tela desechable y Uniformes industriales.

**Fecha de creación:** 1995

**Edad de la empresa:** 16 AÑOS

**Resumen de la historia de la empresa:** La empresa nace como idea en la Unión–Valle, debido a la identificación de la oportunidad en el mercado de suplir a las empresas con uniformes industriales. Las socias son dos mujeres amas de casa que conocían el arte de la costura y querían recibir unos ingresos adicionales a los de sus esposos.

Por diversos motivos la socia Carmen debió trasladarse a la ciudad de Cali, y entendió que allí el mercado era más grande y que presentaba grandes oportunidades para su negocio. Por lo tanto, convenció a su socia para que continuaran con el negocio en la ciudad de Cali, aprovechando que en la Unión tenían la mano de obra ya preparada (mujeres cabeza de familia que cosían). Así, le dieron formalidad a la empresa y la inscribieron en la Cámara de Comercio.

La empresa ha seguido su rumbo atendiendo clientes institucionales con los uniformes industriales, y abriendo nuevos mercados para nuevos productos en tela desechable.

Actualmente, la base de clientes ha crecido a 300, y tienen un portafolio de productos que atiende los mercados institucionales (grandes empresas manufactureras y hospitales y clínicas).

La empresa identificada tres importantes etapas en su historia:

**1. Etapa inicial:** Inician como una actividad de corto alcance. Tienen 3 empleados directos y 10 indirectos, y el capital necesario para iniciar. Trabajan para muy pocos clientes.

**2. Etapa de supervivencia:** Se trasladan a la ciudad de Cali, formalizan la empresa, poseen poco capital por lo cual recurren a recursos propios y de sus esposos. Identifican nuevos clientes y en esta etapa el trabajo es comercial para darse a conocer.

**3. Etapa de crecimiento:** La empresa 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, deben 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: 12 directos y 60 indirectos. La socia Martha viaja para el exterior y se queda viviendo allá, pero continua apoyando el negocio tanto en la dirección como en la financiación. Se han vinculado 3 hijos a la empresa, las 2 hijas de Carmen, y un hijo de Martha, quienes le están dando nueva dirección a la empresa. Poseen normas de calidad ISO 9000 y han sido certificados en dos

periodos. La empresa se prepara para exportar directamente por lo cual se encuentra adscrita a los programa del gobierno. Ha sido necesario recurrir a los préstamos bancarios.

#### Datos de ventas y número de empleados en los últimos 5 años

\$ ventas	513	610	745	875	1010	1192
% crec		18.9%	22.1%	17.4%	15.4%	18.0%

No. Empleados/tiempo	Al inicio de la empresa	A la fecha
	3	12
Crecimiento		9

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador 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 18.4% anual y la planta de personal desde su creación a la fecha en 9 empleados.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

#### Recursos tangibles:

En cuanto a los activos físicos se han incrementado con la compra de maquinaria nueva nacional e importada. Adicionalmente, compraron la sede donde actualmente funciona la empresa y una oficina en un edificio nuevo ubicado en un excelente sitio de la ciudad de Cali, con lo cual se pretende darle una nueva imagen a la empresa. La empresa posee vehículo propio para el traslado de la mercancía.

En cuanto a los activos financieros, dice que contar con el capital de trabajo ha sido importante, pero que ha tenido el apoyo de los bancos.

#### Recursos intangibles:

La reputación y el prestigio de la empresa, ha sido uno de los factores más importantes para lograr el crecimiento tenido hasta la fecha, pues se ha contado con la fidelidad de los clientes y de los proveedores.

La tecnología: no se requiere tecnología de punta, pero la empresa cuenta con maquinaria nueva para realizar el moldeo y los cortes. La costura es realiza por los talleres satélites.

#### Recurso humano:

Equipo de trabajo: El clima organizacional de la empresa es excelente. Existe muy baja rotación de los empleados. La dirección es bastante paternalista. Los empleados ven a la empresa como su hogar y se sienten parte de la familia. Los hijos de las socias son los empleados profesionales que le están imprimiendo un dinamismo diferente a la empresa.

#### Capacidades organizativas:

Las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción, comercialización y finanzas. La socia gerente tiene excelentes relaciones personales, genera mucha confianza por su estilo de personalidad y tiene un contacto directo con sus clientes y proveedores. El recurso financiero ha sido muy bien manejado y la empresa se ha distinguido por el cumplimiento con sus obligaciones financieras.

#### Instituciones formales:

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial la fundadora no tiene un mayor conocimiento. Sin embargo, ha participado en programas del gobierno de apoyo a las PYMES en forma reactiva, pues la han buscado y le han ofrecido el programa. Actualmente, está vinculada con programas del gobierno para la promoción de las exportaciones y para desarrollar un nuevo producto. Aduce que el presidente colombiano actual contribuyó con sus políticas al mejoramiento de la situación empresarial, pues se ha incrementado la seguridad, lo cual ha impactado en que se puedan trasladar los productos de la Unión a Cali, sin temores y viajar a realizar el seguimiento a los proveedores que se encuentran en esa ciudad.

Sector económico: existe gran concentración en el sector, 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. El éxito en el sector exige la especialización.

**Instituciones informales:**

**Influencia de la comunidad:** la socia aduce que posee el apoyo total de la comunidad, pues tienen clientes desde que inició la empresa los cuales han sido fieles, y con los cuales la empresa ha crecido. Un porcentaje de sus proveedores actuales son los mismos con los cuales inició la empresa, lo cual, representa una gran ventaja ya que se han ido desarrollando de acuerdo a las necesidades de la misma.

**Influencia de la familia:** los hijos de las fundadoras son empleados de la empresa y están realizando un excelente trabajo al iniciar con la profesionalización de la misma. Los esposos de las socias siempre las han apoyado, aunque no han trabajado directamente con ellas, les dan sus opiniones y apoyo financiero. Es una familia muy unida y aunque la empresa no practica normas de buen gobierno corporativo, cuando se requiere tomar decisiones se reúne la familia en pleno simulando una asamblea de socios.

**Reflexión:**

Esa 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 generadas en el mercado. Sin embargo, 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 organizativa 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 percepción que por conocimiento. El área comercial que es una de las más importantes en esta empresa, ha sido atendida por la socia. Se considera que si esta área hubiera tenido más estructura, probablemente, la empresa ya estaría mostrando mayores índices de dinamismo.

El éxito de la empresa en gran medida está dado por la personalidad de la socia gerente y por su estilo de dirección paternalista, elementos estos, que han favorecido la empresa hasta el momento pero que con seguridad podrían ser negativos cuando la empresa se decida a crecer. ¿Qué pasará con esta empresa cuando la socia gerente ya no esté vinculada, si las ventas dependen de su capacidad comercial? ¿Está la empresa preparada para sucederla? ¿Qué pasará cuando sea necesario contratar más empleados y tener un estilo de dirección participativo más no paternalista?

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 organizativa 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.

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), debe empezar a formar a los hijos que están involucrados en el negocio.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en la oficina de la socia fundadora quien se desempeña como gerente de la empresa. También se realizó una entrevista a su hija que labora en la parte administrativa. Se realizó una visita por las instalaciones administrativas y por la planta de producción, logrando contactar a algunos de los empleados operativos y administrativos.

**Duración de la entrevista:** 5 horas.

<b>FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EMPRESA D</b>
---

**Sector económico al que pertenece:** Sector turismo

**Actividad de la empresa:** Se dedican a vender productos/servicios y paquetes turísticos relacionados con el deporte de aventura y el deporte ecológico.

**Fecha de creación:** 1996

**Edad de la empresa: 15 AÑOS**

**Resumen de la historia de la empresa:** Es una empresa creada por “necesidad”. La empresa nace como el resultado de querer “hacer dinero” de dos amigos, Pablo y Pepe, que practicaban los deportes de aventura. No tenían trabajo y necesitaban “hacer algo para subsistir”. Así nace la empresa con muy poco capital y organizando grupos pequeños de personas que quisieran hacer estos deportes.

La empresa identificada cuatro importantes etapas en su historia:

**1. Etapa inicial:** 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.

**2. Etapa de supervivencia:** Poco capital, fue necesario recurrir a créditos. Algunas alianzas con Agencias de viaje, pero con muy poca credibilidad debido a las debilidades de “*smallness*” y “*newness*”. 3 personas como empleados. Muere uno de los socios.

**3. 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 a apoyarlo en la labor gerencial.

**4. Etapa de crisis:** Se atraviesa por una fuerte crisis dada la inseguridad del país. Las personas ya no quieren salir a las carreteras ni a hacer deportes. La empresa define otros productos. Disminuyen las ventas. Se conserva el número de empleados.

**5. Etapa de crecimiento:** la empresa logra pasar la etapa anterior porque desarrolla nuevos productos y se enfoca en un mercado de nicho “los colegios”. Trabaja en alianza con las agencias de viaje que confían en sus servicios, dado 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 organizativa.

**Datos de ventas y número de empleados en los últimos 5 años**

\$ ventas	479	505	699	939	1063	No estaban aún.
% crec		5.4%	6%	34.3%	13.20%	

No. Empleados/tiempo	Al inicio de la empresa	A la fecha
	2	11
Crecimiento		9

De acuerdo a la entrevista realizada, según los datos cuantitativos presentados por la empresa y conforme a los parámetros establecidos en esta investigación para determinar el dinamismo empresarial, se confirma que esta es una empresa “NO DINÁMICA”, pues sólo ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 15% anual, y su planta de personal ha aumentado desde su creación a la fecha en apenas 9 empleados.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

**Recursos tangibles:**

En cuanto a los activos físicos dice no tener ninguna influencia, pues su actividad no le exige tener grandes estructuras, él no atiende directamente al público ya que comercializa a través de las agencias de viaje.

En cuanto a los activos financieros, dice que contar con el capital de trabajo ha sido importante, pero que ha tenido el apoyo de los bancos.

**Recursos intangibles:**

La reputación y el prestigio de la empresa, es muy importante pues en este sector es muy importante el compromiso y el cumplimiento con los clientes. Si la empresa se compromete con las Agencias de Viaje a realizar un tour debe hacerlo así tengan muy pocas personas participantes.

La tecnología: para la empresa ha sido muy importante utilizar como canal de distribución el internet, para lo cual han desarrollado un portal que permite la negociación con los clientes.

**Recurso humano:**

Equipo de trabajo: El aporte que del personal que labora en la empresa ha sido muy valioso especialmente por su compromiso y la lealtad. Los 2 hermanos del fundador que laboran en la empresa son bastante estructurados y trajeron a la empresa la experiencia adquirida en otras empresas como empleados. Adicionalmente, ello tiene formación universitaria lo que ha permitido la profesionalización de la empresa.

**Capacidades organizativas:**

Las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción/operativa, ya que el fundador ha sido un deportista de aventura, tiene mucho conocimiento y experiencia en este tipo de deportes, y las del área comercial pues conoce el sector y sabe cómo debe realizar las negociaciones tanto con proveedores como clientes.

**Instituciones formales:**

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial el fundador dice no tener conocimiento y por tanto, nunca haberlas usado. Sin embargo, aduce que el presidente colombiano actual contribuyó mucho a que mejorara la seguridad del país y por tanto a que los colombianos pudieran viajar tranquilos por las carreteras, e hicieran deportes de aventura en las diferentes regiones.

Sector económico: el fundador aduce que el sector turismo ha tenido muchos problemas y crisis dada la inseguridad que ha vivido el país por flagelos como la guerrilla, el narcotráfico, los paramilitares, que impidieron durante mucho tiempo que los colombianos pudieran disfrutar del país y tener actividades al aire libre. Esto ha generado en la empresa una fuerte crisis en una de sus etapas de crecimiento.

**Instituciones informales:**

Influencia de la comunidad: Tiene bastante apoyo de sus clientes principales “Agencias de Viaje” y “Colegios”, quienes recomiendan a la empresa con otros clientes dado que tienen mucha confianza en el buen servicio de la misma. Los proveedores son personas que tienen muchos años trabajando con la empresa y en los que la empresa confía plenamente pues saben que pueden dejar los clientes en sus manos y el servicio tendrá la misma calidad.

Influencia de la familia: los hermanos del fundador son empleados de la empresa y han realizado un excelente trabajo al iniciar con la profesionalización de la misma.

**Reflexión:**

Esta es una de las tantas empresas PYMES colombianas que han logrado sobrevivir debido a la estrategia de “concentración en un nicho específico de mercado”. La empresa ha pasado por varias etapas marcadas como la “supervivencia y el crecimiento”, y en ellas ha tenido varias crisis debido al deterioro en sus ventas al no tener clientes por la inseguridad del país, factor externo que la ha perjudicado bastante. Ante esta situación, la empresa desarrolló un nuevo producto “educativo” para los colegios, en los cuales hacen excursiones “cerradas” con los estudiantes con un componente pedagógico.

La empresa está muy poco estructurada, tiene pocos empleados y no está departamentalizada. Aunque tienen funciones definidas no lo tienen documentado.

El empresario gerente/fundador no es una persona formada en gestión, su profesión es la de ingeniero agrónomo, y no ha realizado estudios de tipo empresarial o gerencial. Opera de acuerdo a su conocimiento en los “procesos” o “técnico”.

Aunque el empresario tiene características de “propensión al riesgo”, este es muy calculado, y tiene una mentalidad de “SBO” (*Small Business Orientation*).

No está vinculado con entidades importantes del sector, gubernamentales, académicas, etc., que pueden otorgar beneficios a la empresa.

Pareciera una empresa con un alto riesgo de extinción si llegaran unos fuertes competidores, mucho más agresivos y estructurados.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en la oficina del socio fundador quien se desempeña como gerente de la empresa. También se realizó una entrevista a su hermano quien se desempeña como

director administrativo. Se realizó una visita por las instalaciones administrativas y operativas logrando contactar a algunos de los empleados operativos y administrativos.

**Duración de la entrevista:** 5 horas.

### FICHA TÉCNICA ENTREVISTA E

**Sector económico al que pertenece:** Sector caucho y plástico

**Actividad de la empresa:** producen y comercialización tapas de plástico y de metal

**Fecha de creación:** 1999

**Edad de la empresa:** 12 AÑOS

**Resumen de la historia de la empresa:** José es administrador de empresas e inicialmente en su vida laboral se desempeñó como vendedor para una compañía PYME del sector de plásticos que pertenece a un grupo empresarial del país. Su experiencia en la industria le permitió el conocimiento para iniciar su propia empresa en este sector. Tuvo problemas con su jefe pues no le cumplió con las cláusulas contractuales iniciales por lo cual él salió de esta empresa y al encontrarse sin trabajo decidió crear su propia empresa. Hizo una sociedad con su esposa y le regaló el 10% a su hermano, pero aunque figuran como socios, la única persona que ha trabajado en la empresa es él. Desde el momento de crear la empresa quería exportar los productos pues sabía de la potencialidad de los mismos. Los primeros productos los realizó a través de maquila pero esto no era lo ideal por la falta de calidad de los productos finales. Decidió comprar su propia maquinaria para producir él directamente e inició con la compra de una planta de producción de tapas plásticas y una de litografía, y adquiere una inyectora en arriendo, pero con el tiempo entendió que tenía que modernizar la maquinaria pues la usada le trajo muchos problemas.

Después, entendió que tenía que automatizar la planta, tema en el que ha trabajado arduamente. La estrategia financiera han sido los créditos por parte de los proveedores y la reinversión de utilidades. En la etapa de crecimiento, especialmente para el proceso de automatización ha usado los créditos bancarios. Continúa actualmente usando maquiladores para algunos de los productos. Sus clientes son empresas de los sectores cosméticos, farmacéutico y bebidas, entre otros. Con el transcurso del tiempo ha adquirido otras empresas (tapas metálicas, envases plásticos, empaques), su objetivo es la integración vertical hacia atrás pues cree en la estrategia de “hacer todo el proceso y vender paquete completo”. Cree poco en tener muchos empleados, piensa que con la automatización disminuirá la planta de personal y tendrá unos pocos para tenerlos como “reyes”. Él dice “entre más vacas, menos leche”. Es mejor tener pocos empleados bien pagos, que tener muchos en malas condiciones. Su estrategia de dirección es autoritaria y las decisiones son totalmente centralizadas. En la empresa nadie puede tomar decisiones sin contar con él.

Es una persona de 46 años, con bastante vitalidad y entusiasmo, sus padres han sido empleados y empresarios. Él trabajó durante su niñez y juventud en la empresa familiar. Cree muy poco en la gente que lo rodea (sus empleados). Los empleados administrativos son profesionales, pero son o muy jóvenes o con poca experiencia. Sólo uno de ellos que es experto en el desarrollo de moldes es mayor y tiene experiencia. No tiene junta directiva, sólo se reúne con su esposa y le cuenta cómo va el negocio y ella “siempre está de acuerdo conmigo y acepta lo que yo decido”. No tiene asesores externos y no cree mucho en ellos.

Se identifican tres etapas importantes etapas en su historia:

**1. Etapa inicial:** es la etapa de arranque en la cual habían muy pocos recursos económicos por lo cual el empresario utiliza recursos propios (ahorros, el carro, etc.). Su esposa lo apoya cuando se queda sin trabajo y decide crear su propia empresa pues le gusta la independencia y no quiere volver a ser empleado. En esta etapa se cuenta con tres empleados y todo el proceso productivo es maquilado con terceros. El 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 es “todero”.

**2. Etapa de crecimiento:** 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. Decide que trabajar con maquinaria vieja es lo peor y entonces empieza a cambiarla por nueva. En esta etapa su planta de personal se incrementa a 25 empleados. Trabaja con un programa del gobierno 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, Calidad.

**3. Etapa de automatización:** A este momento la empresa cuenta con 40 empleados. Disminuyen las ventas pues muchos de sus clientes tienen negocios con Venezuela y con los problemas con este país los clientes dejan de vender por tanto, estos dejan de comprarle a la empresa. El empresario 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 bastante inversión, y ha perdido bastante dinero en “ensayo y error”. Decide participar en redes y con 6 empresarios del sector crean una nueva empresa para exportar los productos.

#### Datos de ventas y número de empleados en los últimos 5 años

\$ ventas	1.827	2.698	3.750	5.250	7.200	9.360
% crec		48%	39%	40%	37%	30%

No. Empleados/tiempo	Al inicio de la empresa	A la fecha
	3	40
Crecimiento		37

De acuerdo a la entrevista realizada al fundador y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa “DINÁMICA”, pues ha incrementado las ventas durante los últimos 5 años en promedio en 38.8 % anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 37 empleados.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

#### Recursos tangibles:

En cuanto a los activos físicos la empresa cuenta con maquinaria usada, nueva y algunas automatizadas, lo que le ha permitido mejorar en la adquisición de economías de escala. También, aprovecha la infraestructura de talleres que maquilan su producto en muchas ocasiones. No tiene una sede propia, pero planea comprarla una vez tenga la “planta PYME automatizada”.

En cuanto a los activos financieros, ha contado con el capital de trabajo para funcionar, y para realizar las inversiones necesarias para el crecimiento de la empresa. Se trabaja especialmente con reinversión de utilidades, utilizando lo menos posible a los bancos, los cuales son muy caros.

#### Recursos intangibles:

La reputación y el prestigio de la empresa, la empresa se encuentra posicionada por la calidad de los productos. En épocas anteriores era considerada como una de las mejores empresas PYME del sector, él reconoce que ha quedado atrás con respecto a sus competidores debido a que falta terminar de automatizar la planta.

La tecnología: es importante, y su sueño es la automatización total de la planta.

#### Recurso humano:

Equipo de trabajo: el empresario no es nada paternalista, para él la gente sirve si trabaja bien y cumple con sus obligaciones. No muestra mayor afecto por sus empleados, tiene una personalidad muy fuerte y escoge el castigo frente a la recompensa. Reconoce el trabajo de las personas que levan bastante tiempo con él, como su asistente. Quiere tener pocos empleados para que la empresa funcione mejor y no tener que desgastarse con la gente. Dice que en Colombia hay poca idoneidad de los empleados. El clima organizacional se percibe muy pesado. Nadie toma decisiones sin él. Existe transferencia de conocimiento especialmente en los procesos operativos, pues los empleados son rotados en los diferentes cargos.

**Capacidades organizativas:**

Las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas administrativa, de producción y comercial, dados el conocimiento y la experiencia del fundador. Él se encarga de la administración y dirección de la empresa. Tiene habilidades comerciales y de comunicación.

**Instituciones formales:**

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial el empresario dice que hacer empresa en Colombia es difícil por la alta carga impositiva, aduce que el Gobierno ha favorecido a empresarios grandes del sector pero muy poco a las PYMES. Participó en el programa del gobierno para apoyo a las exportaciones y tiene muy buen concepto del mismo. No ha utilizado otros programas de apoyo del gobierno.

Sector económico: en este sector es importante la especialización, la tecnología y la flexibilidad para producir bajos volúmenes. Se queja de el poder de negociación de los proveedores de materias primas en Colombia. Ellos importan el plástico. Los competidores son fuertes y reconoce que él se ha ido quedando atrás por la falta de automatización.

**Instituciones informales:**

Influencia de la comunidad: Considera que la empresa tiene buena imagen frente a la comunidad. Sus clientes son fieles y él cumple a cabalidad con la calidad exigida y los tiempos de entrega. Los proveedores en su mayoría son extranjeros y tiene buena relación con ellos.

Influencia de la familia: su familia siempre lo ha apoyado. Considera que la influencia de sus padres empresarios fue muy importante en su vida. Sus hijos son niños aún. La esposa trabaja en el sector de la salud. Ninguno de sus familiares trabaja en la empresa ni han incluido en la dirección de la misma.

**Reflexión:**

Esta empresa presenta índices de dinamismo dado su crecimiento en ventas y en el número de empleados. Sin embargo, 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 del empresario/fundador, 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.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en la oficina del empresario fundador. También se entrevistó al director administrativo y se realizó una visita por la planta de producción, en la cual se logró tener contacto con algunos de los empleados operativos y por las oficinas para tener contacto con los empleados administrativos.

**Duración de la entrevista:** 5 horas.

<b>FICHA TÉCNICA ENTREVISTA F</b>
-----------------------------------

**Sector económico al que pertenece:** Sector salud y belleza

**Actividad de la empresa:** ofrecen tratamientos naturales para bajar de peso mediante la estimulación de puntos a nivel auricular (Auriculoterapia) y el adecuado manejo del metabolismo.

**Fecha de creación:** 1999

**Edad de la empresa:** 12 AÑOS

**Resumen de la historia de la empresa:** la empresa nace a partir del conocimiento del médico Luis, quien sabe de la efectividad de sus tratamientos para bajar de peso y de la gran demanda que existe al respecto. Su esposa la psicóloga Camila, quien trabajaba como empleada decide acompañarlo en la creación de la empresa y trabajar con él. Camila fue también empresaria al crear una fundación que dejó de existir por falta de recursos. Luis es el director científico de la empresa y es él quien define los procesos y procedimientos a aplicar, es decir, diseña los

servicios a ofrecer a los clientes. Camila se dedica a administrar la empresa y desempeña el cargo de directora administrativa. Inician con 10 empleados y con una sede en la ciudad de Ibagué. Posteriormente, abren varias sedes hasta llegar a tener hoy en día 26, en todo el país, 8 franquicias y 36 empleados. La empresa ha tenido gran crecimiento el cual ha sido planeado. Se cuenta con una estructura formal, hay una división por departamentos (gerencia, área científica, área administrativa, área de recursos humanos, área contable, área de márketing y comercio exterior). Los procesos y procedimientos están documentados aunque aún no se han certificado. Operan como una IPS (Institución prestadora de servicios) y están certificados por la Superintendencia de salud. Su gran diferenciación está en prestar un servicio “integral” médico, pues no solamente, se trata de que las personas bajen de peso sino de que este proceso sea saludable, lo cual involucra el mejoramiento del estado de salud general del paciente. Han realizado el estudio para iniciar exportaciones con un programa del gobierno y tienen una alianza estratégica con una compañía de seguros. Actualmente, están incursionando en el sector de la estética y belleza ofreciendo servicios para el tratamiento de la piel, la celulitis y el moldeamiento corporal, y han desarrollado un programa para el tratamiento del sobrepeso y la obesidad infantil. La financiación de la empresa ha sido mayormente con recursos propios y algunos créditos bancarios. Se maneja un control financiero exhaustivo pues en palabras de Camila “no podemos gastar lo que no tenemos”. El recurso humano es comprometido, muchos de los empleados han permanecido en la empresa desde su creación. La dirección de la empresa está a cargo de Camila. Luis tiene su propio consultorio y no participa en la administración, sólo en el desarrollo científico y en la formación de los médicos.

Se identifican tres etapas importantes etapas en su historia:

**1. Etapa inicial:** es la etapa de arranque en la cual los empresarios utilizan sus propios recursos. Los primeros consultorios son alquilados y se cuenta con 10 empleados (6 administrativos y 4 médicos). En esta época la empresa centra sus esfuerzos en consolidar la técnica de adelgazamiento y en desarrollar los protocolos para el manejo del paciente. Luis trabaja en el desarrollo científico y Camila inicia como médico y como administradora. Ella debe seguir estudiando para tener una formación en gestión empresarial. En esta etapa se crea la sede de Ibagué y posteriormente, la de Villavicencio.

**2. Etapa de crecimiento:** la empresa continúa creciendo y se abren 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 márketing, con sus correspondientes directores y se instaura una dirección médica para apoyar a Luis. La planta de personal cuenta con 18 empleados.

**3. Etapa de crisis:** A finales del año 2008, viene una crisis provocada por unos empleados de confianza “médicos” que deciden retirarse de la empresa para crear otra utilizando la técnica científica aprendida y validada en *Natural Body Center*. Esto genera que muchos de los pacientes que estos médicos atendían directamente, se vayan con ellos. 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 avante de esta crisis.

**4. Etapa de crecimiento y de internacionalización:** Actualmente la empresa continúa con su crecimiento y con un nuevo enfoque de internacionalización. Se ha estudiado la posibilidad de abrir nuevas sedes en otros países, iniciando en España.

#### Datos de ventas y número de empleados en los últimos 5 años

\$ ventas	350	400	600	800	1.040	1.458
% crec		14%	50%	33%	30%	40%

No. Empleados/tiempo	Al inicio de la empresa	A la fecha
	10	36
Crecimiento		26

De acuerdo a la entrevista realizada a la socia fundadora y según los datos cuantitativos encontramos que esta es una empresa “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.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

**Recursos tangibles:**

En cuanto a los activos físicos la empresa cuenta con algunas sedes propias y otras alquiladas y con los equipos y software necesario para la operación de las mismas. Actualmente, se encuentran incursionando en el sector de la estética y la belleza y han comprado algunos equipos para ofrecer estos servicios.

En cuanto a los activos financieros, ha contado con el capital de trabajo para funcionar, y para realizar las inversiones necesarias para el crecimiento de la empresa. Se trabaja especialmente con reinversión de utilidades, y con algunos créditos bancarios.

**Recursos intangibles:**

La reputación y el prestigio de la empresa, la empresa se encuentra posicionada por la efectividad de los servicios. La empresaria aduce que ganar reputación es muy difícil y perderla es muy fácil, ya que cualquier acierto o error por parte de ellos afecta directamente al ser humano. Muchos clientes llegan a través de la técnica del “voz a voz”, pues son recomendados por otros pacientes que ya han utilizado los servicios.

La tecnología: es importante, ahora se encuentran importando algunos equipos.

**Recurso humano:**

Equipo de trabajo: el clima organizacional de la empresa es muy bueno. El equipo de trabajo es comprometido. Se parte del respecto por el ser humano. La directora administrativa dice que allí todos tienen derechos y que se les respeta. Adicionalmente, se estimula el crecimiento personal y profesional. La empresa tiene definidos los valores de honestidad, compañerismo y reconocimiento al trabajo de los demás, lo cual es compartido por todo el personal. La rotación del personal es mínima

**Capacidades organizativas:**

Las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas: científica, administrativa y financiera, cuyos líderes son los dos socios. Hay transferencia del conocimiento entre todo el personal según el área en la que trabaje y las funciones están descentralizadas. Todos los servicios tienen sus protocolos médicos. Los recursos son considerados valiosos y son muy cuidados en la empresa.

**Instituciones formales:**

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial la empresaria dice que para ellos no ha sido difícil hacer empresa pues han contado con el capital necesario y han tenido el apoyo de los bancos. Participó en el programa del gobierno para apoyo a las exportaciones y tiene muy buen concepto del mismo. No ha utilizado otros programas de apoyo del gobierno.

Sector económico: en este sector es importante la especialización, la tecnología, la calidad y la seriedad pues su servicio impacta la salud del ser humano. Ellos importan la materia prima para la auriculoterapia, aunque están tratando de desarrollarla en Colombia pues existen los proveedores y ellos tienen el conocimiento. Tienen varios competidores importantes, pero su diferenciación está en ofrecer un servicio integral de mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

**Instituciones informales:**

Influencia de la comunidad: Lo más importante es que los clientes creen en ellos y que los tratamientos son efectivos. Este es un negocio que depende mucho del conocimiento y ellos lo tienen.

Influencia de la familia: Ellos 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 tienen otros empleados de la familia.

**Reflexión:**

Esta empresa presenta índices de dinamismo dado su crecimiento en ventas y en el número de empleados. Presenta una formalidad en su estructura que le permite ser muy organizada y su continuo crecimiento nacional. Está preparada para 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.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en la sala de juntas. Se entrevistó a la socia fundadora, pues es ella quien ha gerenciado la empresa. Igualmente, se entrevistó al director administrativo y médico. Se realizó una visita por las instalaciones administrativas y por los consultorios, logrando contactar a algunos de los empleados operativos y administrativos. **Duración de la entrevista:** 5 horas.

#### FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EMPRESA G

**Sector económico al que pertenece:** Sector publicidad

**Actividad de la empresa:** producción y comercialización de productos para promoción y publicidad

**Fecha de creación:** 1992

**Edad de la empresa:** 19 AÑOS

**Resumen de la historia de la empresa:** Manuel tenía una empresa de productos naturales y una vez necesitó unas camisetas con una publicidad especial y las empresas que prestaban ese servicio eran grandes y sólo producían grandes volúmenes. Luego hizo un viaje a Europa y conoció un negocio de publicidad (hacían camisetas personalizadas) y pensó que sería bueno montar una empresa de este tipo en Colombia. Se crea como una empresa familiar inicialmente con la participación de sus hermanos, como socios capitalistas, pero el que se dedicaba la empresa era él, aunque a la vez era empleado de una empresa grande de publicidad. Luego fue comprando las acciones hasta quedar como dueño de la empresa y renunció a su empleo para dedicarse de lleno a la misma. Cuando fundó la empresa tenía 22 años. Actualmente, la socia es la esposa pero ella participa sólo en los asuntos legales ya que es abogada. Él es economista de la Universidad de los Andes y tiene un MBA, es bastante intelectual, le gusta mucho viajar e investigar tendencias para su empresa. Proviene de padres empresarios, su padre tuvo una agencia de publicidad y una programadora de televisión y su madre un anticuario, una casa de modas y la agencia de publicidad. Sus hermanos también son independientes, en total son cinco, uno de ellos tiene una productora de televisión, otra es diseñadora, otro tiene una agencia de publicidad y otro una banca de inversión. Al inicio de la empresa se presentaron problemas de liquidez por falta de capital de trabajo, y debió vender su carro para pagar algunas deudas. Sin embargo él tenía mucha fe en que era un buen negocio. Inicia vendiendo productos personalizados para publicidad y promoción y después empieza también a vender las maquinarias y materia prima esencial para el negocio de impresión, consiguiendo así la representación de estos insumos. Inician en un local pequeño que tenía muy poco acceso comercial, por esto, decide cambiar de ubicación y consigue otro local con mayor cercanía y contacto con los clientes. Este nuevo punto es estratégico, están rodeados de las mejores agencias de publicidad del país. Ellos empiezan a posicionarse frente a estos clientes, estampan digitalmente productos para estas empresas, en las líneas textil, cerámica, llaveros, espejos, etc. Separan las áreas y los procesos organizativos, empiezan a atender otro tipo de demandas como bordados que hacían a través de proveedores lo cual les permite crecer. La situación empieza a mejorar aproximadamente tres años después de creada la empresa. Sin embargo, en 1999 inicia con la crisis económica en Colombia, se recortan los presupuestos de publicidad de sus clientes y las ventas se reducen mucho. Se cierran dos puntos de venta pues los costos fijos son altos. Un par de años muy difíciles, pero se sale adelante con una reducción de costos y una concentración en sus servicios, focalizando el negocio pues al evaluar sus fortalezas, deciden dejar de tercerizar y se concentran en la personalización de productos al instante. Empiezan a participar en ferias de producción gráfica para promover la venta de insumos y equipos. El negocio de la publicidad tiene fluctuaciones y ciclos los cuales están ligados a la situación económica del país. El negocio se reenfoca totalmente. La empresa es un medio de subsistencia para él y su familia. Considera importante en su formación que sus padres hayan sido empresarios. La planta de personal ha ido creciendo en la medida que la empresa ha requerido mayor estructura organizativa. Es una empresa muy flexible, se puede trabajar en varios turnos y contratan personal a destajo cuando hay mucha demanda. El nivel académico de los empleados mínimo es el bachillerato, hay varios profesionales y otros en proceso de terminar su carrera. Asisten a ferias especializadas, se realiza tele- marketing con páginas amarillas (directorio telefónico), ayudan a fortalecer otras empresas y a crear nuevas empresas, capacitando a personas con sus máquinas y estructura. Las máquinas que utilizan son importadas y ellos la comercializan a empresas del mismo sector. Se trabaja por tareas y objetivos de ventas. Se trabaja en equipo

y los empleados son personas trabajadoras, dedicados a la empresa, se tienen incentivos económicos por logro en ventas para todos los empleados, a tres niveles hasta llegar al 45% de las utilidades. Se han realizado estudios de tiempos y movimientos para definir la producción en línea. Existe estandarización de procesos pero no se encuentran documentados. A futuro piensan en exportar y tener puntos de ventas en otros países como franquicias. No han pensado en tener certificaciones de calidad, no las consideran necesarias para este tipo de negocio. La relación con los proveedores es excelente tanto a nivel nacional como internacional y tienen buenos plazos para pagar, ya que se compran volúmenes, se visitan y se manejan relaciones constantes con ellos. Existe buena relación con el competidor más grande, se respetan y además es cliente de la empresa, porque le han vendido máquinas. Su diferenciación está en la calidad de sus diseñadores y en la rapidez de sus procesos. Están en constante búsqueda de nuevas técnicas y productos para innovar. Esta búsqueda se realiza a nivel nacional e internacional. Están conscientes de que debe existir un mejoramiento continuo. Las áreas funcionales de la empresa son: gerencia, ventas, diseño y producción, administrativa y nuevos proyectos. No tienen junta directiva, pero tienen reuniones con el equipo de trabajo para definir todas las estrategias. No hay asesores externos. La parte operativa del negocio está delegada, las decisiones están centralizadas en la presidencia. La transferencia de conocimiento no está estandarizada, se trata que las personas nuevas aprendan de los otros. El principal indicador de desempeño de la empresa son las ventas.

Se identifican tres etapas importantes en su historia:

**1. Etapa inicial:** difícil, poco capital de trabajo, financiación con recursos propios. Logran capitalizar la empresa, y pueden pagar los costos fijos. Es una etapa de más o menos tres años.

**2. Etapa de crecimiento:** pasando la etapa crítica inicial, la empresa empieza a mostrar crecimiento y deciden 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.

**3. Etapa de crisis:** en el año 1999 con la crisis 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.

**4. Etapa 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. Se crean tres puntos de venta adicionales, y se incrementan las ventas. 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 del gobierno.

#### Datos de ventas y número de empleados en los últimos 5 años

\$ ventas	550	550	600	720	960	1.151
% crec		0%	9%	20%	33%	20%

No. Empleados/tiempo	Al inicio de la empresa	A la fecha
	3	18
Crecimiento en no. Empleados		15

De acuerdo a la entrevista realizada al socio fundador 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 16% anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 15 empleados.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

**Recursos tangibles:**

En cuanto a los activos físicos, es importante para la empresa poseer tecnología avanzada.

En cuanto a los activos financieros, lograr capitalizarse ha sido un reto; poseer capital de trabajo es importante para la salud de la empresa.

**Recursos intangibles:**

La reputación y el prestigio de la empresa, lo han logrado por sus buenos productos, servicio y atención al cliente. Son pioneros en este tipo de productos en Colombia.

La tecnología: la empresa está a la vanguardia en tecnología, aunque no posee la más avanzada, la que existe es suficiente para el mercado que atienden. Tienen la marca registrada.

**Recurso humano:**

Equipo de trabajo: es uno de los factores más importantes para la empresa. El clima organizacional es excelente, se trabaja en equipo y se discuten las estrategias entre todos. Los empleados son comprometidos y quieren la empresa.

**Capacidades organizativas:**

Las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de diseño y producción y márketing y ventas. Poseen: se destacan por su liderazgo, atención y servicio al cliente, conocimiento del proceso de diseño y producción, comunicación, y cercanía con el cliente. El clima organizacional de la compañía y el trabajo en equipo han sido fundamentales. El empresario tiene una gran visión y su enfoque siempre es hacia la innovación.

**Instituciones formales:**

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial, tienen impacto en el desempeño de la empresa pues de la situación económica que exista así sus clientes comprarán o no sus productos. Las instituciones de gobierno son importantes cuando se quiere exportar. La carga impositiva ha tenido un efecto negativo en la organización. Han recibido apoyo por parte de los bancos, del gobierno.

Sector económico: las barreras de entrada en este sector son bajas, existe mucha competencia, empezando por los “*free lance*” que pueden iniciar un negocio de publicidad con tan sólo un computador. Son importantes la tecnología y la especialización.

**Instituciones informales:**

Influencia de la comunidad: las buenas relaciones con los proveedores han sido un factor muy positivo y su posicionamiento frente a grandes clientes les ha permitido crecer. La cultura de la valoración de la expresión individual ha sido un factor muy importante en el dinamismo de la empresa.

Influencia de la familia: con la familia inició su negocio y siempre lo han apoyado. Es hijo de padres empresarios. Su esposa es abogado y lo apoya en los asuntos legales de la empresa.

**Reflexión:**

La empresa presenta características cualitativas de dinamismo aunque no cumple con los parámetros cuantitativos para considerarla como dinámica. Es una empresa PYME muy flexible que no requiere de grandes estructuras para funcionar. Desafortunadamente, se encuentra en un sector que presenta estacionalidades y mucha dependencia de la situación económica de sus clientes. Pues ellos tenderán a recortar el presupuesto para estas actividades cuando haya otras prioridades. La diversificación en el negocio es lo que le ha permitido crecer lentamente.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en la oficina del socio fundador quien se desempeña como el presidente de la empresa. También se realizó una entrevista al gerente general de la empresa. Se realizó una visita por las instalaciones administrativas y por uno de los puntos de venta, logrando contactar a algunos de los empleados operativos y administrativos.

**Duración de la entrevista:** 5 horas.

**FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EMPRESA H**

**Sector económico al que pertenece:** Sector confecciones

**Actividad de la empresa:** producción y comercialización de prendas de vestir para mujer

**Fecha de creación:** 1999

**Edad de la empresa:** 12 AÑOS

**Resumen de la historia de la empresa:** La empresa es creada en 1974, por la señora Laura y su esposo un ciudadano inglés. Ellos deciden radicarse en Colombia y dado el conocimiento de Laura en el área de diseño por su trabajo previo en una importante empresa de confección de ropa de hombre y mujer, deciden crear la empresa Jushi Design. El negocio empieza una etapa de crecimiento muy interesante y la mamá de Laura la apoya en el proceso. Para el año 1998 se presenta una fuerte crisis financiera y sectorial dada la gran competencia e informalidad del sector confecciones, lo cual hace que la demanda se disminuya y por lo tanto, la empresa pierda ventas. En conjunto con el asesor financiero señor Mario, deciden que esta empresa no tiene viabilidad y deciden cerrarla pero preservar la marca, conservando el trabajo que se venía haciendo desde los 20 años de la empresa. Deciden crear una nueva sociedad con el hijo de Laura (joven estudiante) y Mario como los nuevos socios. Lo anterior, debido a problemas de orden tributario que tenían los anteriores socios. Según Mario esta alianza entre él y Laura ha marchado muy bien, pues ella es la artista y él es el que administra y controla las finanzas. La empresa inicia con una nueva razón social y con una nueva administración. En ese momento contaban con 27 empleados a quienes se les pidió colaboración y la mayor productividad con el fin de poder sacar el negocio adelante. Empiezan maquilando piezas de menor complejidad. Mario dice que la fórmula es “trabajo y organización”. Logran superar la crisis y la empresa continua su curso y crecimiento apoyado en muchos de los clientes que continúan fieles a ella.

En su primera etapa la empresa tiene una vocación exportadora, pero con la nueva razón social y la nueva administración se concentran únicamente en el mercado local. La empresa ha tenido un crecimiento sostenido, no les interesa crecer más pues no quieren problemas con la delegación de funciones y el manejo administrativo. Continúan atendiendo a los mismos clientes desde hace muchos años, existe una fuerte relación con ellos y con los proveedores. No hacen mayores actividades promocionales y de consecución de clientes pues no les interesa. Están a la vanguardia en la moda, viajan constantemente y asisten a ferias internacionales. Sus diseños están dirigidos a un mercado de mujeres ejecutivas de alto rango. La estructura organizativa es muy sencilla, el enfoque principal está en las áreas de producción y de finanzas; no tienen documentados los procesos administrativos, únicamente los de producción, tampoco obedecen a una planeación estratégica, no tienen una organización de los órganos sociales de la empresa. El crecimiento es considerado como un “desgaste” para ellos.

Se identifican tres etapas importantes en su historia:

1. Etapa inicial: Como se comentó anteriormente, esta etapa empieza en crisis pues la empresa nace de una empresa anterior que tuvo problemas 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.

2. Etapa de crecimiento: 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.

3. Etapa de crisis: La entrada de marcas internacionales a Colombia (Zara, Mango, etc.), 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 ellos 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, ellos no han disminuido su planta de personal.

4. Etapa de crecimiento sostenido: Continúan sosteniendo su crecimiento, tiene actualmente 45 empleados.



**Datos de ventas y número de empleados en los últimos 5 años**

<b>\$ ventas</b>	1.338	1.465	1.505	1.737	1.736	1.965
<b>% crec</b>		9%	3%	15%	0%	13%

<b>No. Empleados/tiempo</b>	<b>Al inicio de la empresa</b>	<b>A la fecha</b>
	27	45
Crecimiento		18

De acuerdo a la entrevista realizada al socio fundador 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 8% anual y ha incrementado la planta de personal desde su creación a la fecha en 18 empleados.

Con respecto a los factores internos y externos se tiene lo siguiente:

**Recursos tangibles:**

En cuanto a los activos físicos, para el buen desempeño de la empresa se requirieron máquinas especializadas que se compran en el mercado local sin problemas.

En cuanto a los activos financieros, el capital y el buen manejo financiero han sido dos factores importantes para el buen desempeño de la empresa. Han utilizado créditos bancarios y trabajan con capital propio y reinversión de utilidades.

**Recursos intangibles:**

La reputación y el prestigio de la empresa, la poseen, especialmente frente a proveedores y clientes, pero no le dan mucha importancia.

La tecnología, se requiere tecnología especializada pero no de punta. Poseen lo que necesitan para cumplir con sus clientes.

**Recurso humano:**

Equipo de trabajo: Consideran muy importante el equipo de trabajo, contratan especialmente mujeres cabeza de familia, y les pagan por unidad producida, lo que según aducen ellos, ha mejorado la productividad de la empresa. Se realiza una selección de personal bastante exhaustiva y el nivel académico mínimo es el bachillerato. Apoyan a sus empleados, considerando que “el compromiso de todos es el éxito”. El clima organizacional es considerado bueno.

**Capacidades organizativas:**

Las más importantes han sido las desarrolladas en 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.

**Instituciones formales:**

En cuanto a las políticas económicas y sociales, las medidas y entidades de apoyo, y la legislación sobre desarrollo empresarial, consideran que la alta carga impositiva en Colombia es negativa para el buen desempeño empresarial. Adicionalmente, el proteccionismo del gobierno con la industria textil nacional ha sido negativo pues se presentan muchos problemas para la importación de telas, lo cual es muy importante para la empresa pues su producto tiene un 95% de materia prima importada. El empresario dice “el gobierno colombiano protege a los grandes empresarios e inversionistas, no apoya a las PYMES”. No han usado ningún programa de apoyo a las PYMES ni los conocen.

Sector económico: El sector de confecciones en Colombia es muy informal y hay una gran tendencia al contrabando, factores todos estos, negativos para el desempeño de las empresas locales. La mano de obra debe ser especializada y hay alta rotación de los empleados.

**Instituciones informales:**

Influencia de la comunidad: En cuanto a la comunidad aducen que los proveedores y los clientes los han apoyado y han confiado en ellos. Consideran que tienen prestigio en la comunidad pero no lo consideran muy importante para el desempeño de la empresa. No creen en las redes empresariales, ya que en ellas se presentan rivalidades y conflictos.

Influencia de la familia: En la empresa no trabajan familiares de los socios. Sus familias los han apoyado en sus profesiones pero no influyen en el negocio.

**Reflexión:**

Es una pequeña empresa que se encuentra en un sector complicado dada su informalidad, el contrabando, y las grandes firmas internacionales que han llegado a competir en el mercado local. La empresa presenta muy poca estructura organizativa, es sólo dirigida por dos personas, una de ellas experta en diseño y la otra en organización financiera. Los empresarios tienen una mentalidad de “pequeños empresarios” y no tienen deseos de crecer pues sienten que como están, están bien, y que no quieren más problemas. Aunque los empresarios están en sus 50s, no parece que hubiera opción de sucesión ya que los hijos no están interesados en el negocio. Es una empresa que no trabaja para conseguir nuevos clientes, pues los que tienen son suficientes para su capacidad de producción. Es imposible que la empresa presente un mayor dinamismo con la mentalidad conservadora y temerosa que tienen los socios.

**Lugar de la entrevista:** La entrevista se realizó en la empresa, en las oficinas de los socios, la socia fundadora quien se desempeña como diseñadora y coordina parte el área de producción y el otro socio que desempeña el cargo de gerente general. Se realizó una visita por las instalaciones administrativas, por la planta de producción y por el almacén, logrando contactar a algunos de los empleados operativos y administrativos.

**Duración de la entrevista:** 5 horas.

ANEXO 6. ANÁLISIS CRUZADO DE LOS CASOS REALIZADOS EN LA CIUDAD DE CALI

CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA (según los parámetros de dinamismo definidos en el estudio):				
	DINÁMICA	DINÁMICA	NO DINÁMICA	NO DINÁMICA
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
<b>VARIABLES</b>	<i>Convenciones de Calificación * No importante, ** Poco importante, *** Importante, **** Muy importante</i>			
<b>FACTORES INTERNOS (FI) – RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICOS</b>				
<b>Recursos Tangibles (RT)</b>				
<b>Activos Físicos</b>	***La empresa posee la maquinaria requerida, la cual se ha comprado nueva y usada en el mercado nacional.	** La empresa cuenta con maquinaria importada. Requieren de maquinaria pero consideran más importante la especialización de la mano de obra pues muchos de sus procesos son artesanales.	***La empresa posee maquinaria nueva nacional e importada.	** La actividad de la empresa no exige tener grandes estructuras físicas.
	No posee alta tecnología. Cuenta con una buena infraestructura de equipos. El producto es elaborado totalmente en la empresa.	La tecnología le ha servido para mejorar los procesos y los productos. No posee tecnología de punta. En algunas ocasiones usa maquila en talleres externos.	No se requiere tecnología de punta, pero la empresa cuenta con la maquinaria requerida. Se tercerizan algunos procesos, usando tecnología externa.	El internet como canal de distribución es una herramienta muy importante para la empresa. Han desarrollado un portal para la negociación con los clientes.
	La sede donde funciona la empresa es alquilada. Su tamaño es mediano y es suficiente para la operación. Las oficinas administrativas son muy informales.	La sede donde funciona el negocio es alquilada. Es grande y es suficiente para la operación. Las oficinas administrativas son informales.	La sede donde opera es propia y posee una oficina para atención al cliente. Las oficinas administrativas son pequeñas e informales. Tienen un vehículo propio para el traslado de la mercancía.	La sede donde funciona la empresa no es propia. Es una casa pequeña. Las oficinas administrativas son bastante informales.
<b>Activos Financieros</b>	***La empresa ha requerido de apoyo financiero por parte de los bancos para sostener el crecimiento de la empresa.	**** La empresa ha tenido el capital de trabajo para funcionar, aunque a veces ha sido difícil contar con el apoyo de los bancos y del gobierno.	*** La empresaria aduce que contar con el capital de trabajo ha sido importante, pero que ha tenido el apoyo de los bancos.	*** El capital de trabajo es importante y han tenido el apoyo de los bancos. El empresario afirma que los intereses bancarios en Colombia son muy altos.

Recursos Intangibles (RI)				
<b>Reputación y prestigio de la empresa</b>	**** La fundadora se enorgullece de su cumplimiento con los clientes y con sus proveedores. La marca se encuentra posicionada ante la comunidad y los productos se perciben como de gran calidad.	**** La empresa es conocida en el mercado y muchos de los clientes la prefieren frente a sus competidores. El empresario afirma que la comunidad percibe su seriedad.	**** La empresa cuenta con la fidelidad de los clientes y de los proveedores. Tiene clientes y proveedores de muchos años.	**** La buena imagen de la empresa frente a la comunidad ha sido determinante. Comentan que en este sector son muy importantes el cumplimiento con los clientes y los proveedores.
<b>Propiedad intelectual</b>	** La empresa no posee patentes para sus productos. La marca comercial se encuentra registrada.	** La empresa no posee patentes para sus productos, considera que es costoso y que son productos fáciles de imitar por la competencia. La marca comercial está registrada.	** La empresa no posee patentes para sus productos. La marca comercial se encuentra registrada.	** La empresa no posee patentes para sus productos, considera que esto no aplica dado los servicios que ofrece. Se tiene registrado el nombre de la empresa.
Recurso Humano (RH)				
<b>Empresario y su equipo fundador</b>	*** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador:</u> la empresaria posee estudios secundarios, con los años ha aprendido de la parte técnica de su negocio. La socia inicial era costurera.	**** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador:</u> el socio fundador tiene educación técnica en la actividad principal de la empresa.	**** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador:</u> la empresaria posee estudios técnicos. Con el tiempo ha aprendido del oficio de su empresa.	** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador:</u> El empresario posee estudios universitarios en Agronomía.
	*** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador:</u> Al crear la empresa: orientación al mercado y las habilidades interpersonales, de trabajo en equipo y de liderazgo.  **** Actualmente: orientación al mercado y las habilidades interpersonales, de trabajo en equipo y de liderazgo.	**** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador:</u> Al crear la empresa: necesidad de logro, visión de futuro y las habilidades gerenciales y de producción.  **** Actualmente: visión de futuro, orientación al mercado y las habilidades gerenciales y de producción.	**** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador:</u> Al crear la empresa: la flexibilidad y la empatía con la idea de negocio y las habilidades de comunicación, interpersonales y de márketing.  **** Actualmente: confianza en sí misma, flexibilidad y orientación al mercado y las habilidades de comunicación, de	**** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador:</u> Al crear la empresa: confianza en sí mismo, y flexibilidad y las habilidades de trabajo en equipo.  **** Actualmente: confianza en sí mismo, disposición a tomar riesgos y las habilidades de comunicación y de

			producción, de márketing y de liderazgo.	producción/operativas.
	**** <u>Experiencia</u> : la socia fundadora tuvo experiencia previa en el sector de confecciones.	**** <u>Experiencia</u> : el socio fundador tuvo experiencia previa en el sector.	*** <u>Experiencia</u> : una de las socias tuvo experiencia previa en el sector.	** <u>Experiencia</u> : el socio tuvo experiencia como ingeniero agrónomo en sectores diferentes al turismo.
	* <u>Presencia de padres empresarios</u> : no.	**** <u>Presencia de padres empresarios</u> : no. Su padre trabajó en el sector muchos años y le enseñó el oficio.	** <u>Presencia de padres empresarios</u> : no.	*** <u>Presencia de padres empresarios</u> : sí, ambos.
	**** <u>Presencia de familiares empresarios</u> : sí, abuela y hermano	* <u>Presencia de familiares empresarios</u> : sí, tipos y primos	**** <u>Presencia de familiares empresarios</u> : sí, abuela e hija.	*** <u>Presencia de familiares empresarios</u> : sí, abuelo y hermana.
	**** <u>Presencia de socios</u> : Al crear la empresa: sí, 2 socias gestoras y 1 socio capitalista. Actualmente: 2 socios, ella como gestora y su hermano como capitalista.	* <u>Presencia de socios</u> : Al crear la empresa: no Actualmente: no	**** <u>Presencia de socios</u> : Al crear la empresa: sí, 1 socia gestora y 1 socia capitalista. Actualmente: sí, 1 socia gestora y 1 socia capitalista.	*** <u>Presencia de socios</u> : Al crear la empresa: sí, 2 socios. Actualmente: 1 socio.
<b><u>Equipo de trabajo</u></b>	****El estilo de dirección es paternalista. El aporte que del personal que labora en la empresa ha sido muy valioso, especialmente, por su compromiso y lealtad. La mayoría de los empleados están con la empresa desde que esta inició. Para la empresa trabajan varias personas que son de la familia y amigos cercanos a la familia con gran sentido de pertenencia. El clima organizacional es excelente. Existe transferencia de conocimiento dentro de la planta, las operadoras trabajan en	****El estilo de dirección es autoritario. El empresario valora mucho a sus empleados y aduce que estos lo han apoyado en todas las situaciones de la empresa. El clima organizacional es muy bueno y los empleados quieren la empresa. Existe transferencia de conocimiento entre ellos, especialmente, en la planta, ya que trabajan en equipos y son rotados frecuentemente entre los diferentes cargos. El primer empleado aún sigue en la empresa y es un gran apoyo en los procesos productivos. En la parte administrativa hay muy	****El estilo de dirección es paternalista. El clima organizacional de la empresa es excelente. Existe muy baja rotación de los empleados. Los empleados tienen un gran sentido de pertenencia con la empresa. Existe transferencia de conocimientos especialmente en el área de producción. Los hijos de las socias son los empleados profesionales que le están imprimiendo un dinamismo diferente a la empresa. Se considera a los empleados como de la familia, se tratan con respeto y se tienen en cuentas sus	****El estilo de dirección es participativo. El aporte del personal que labora en la empresa ha sido muy valioso, dados su compromiso y lealtad. Los 2 hermanos del fundador que laboran en la empresa son bastante estructurados y trajeron a la empresa la experiencia adquirida en otras empresas como empleados. Adicionalmente, ellos tienen formación universitaria lo que ha permitido la profesionalización de la empresa. Se observa el trabajo en equipo del personal.

	equipos.  De los 200 empleados actuales sólo 5 son profesionales. Los demás tienen primaria algunos y secundaria otros.	pocos empleados.  De los 32 empleados actuales sólo 1 es profesional. Los demás tienen primaria algunos y secundaria otros.	opiniones.  De los 12 empleados actuales, 4 tienen estudios universitarios, 1 de postgrado, 1 técnico, y el resto tienen primaria unos y secundaria otros.	De los 11 empleados actuales 3 son profesionales, 7 son técnicos y 1 tiene secundaria.
<b>Capacidades Organizativas (CO)</b>				
<b>Áreas funcionales de la empresa y capacidades</b>	<p><u>Áreas funcionales:</u> comercial, de producción, administrativa y financiera.</p> <p>**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción por el conocimiento que permite constante desarrollo de productos y la comercial dadas las habilidades comerciales de la fundadora.</p>	<p><u>Áreas funcionales:</u> comercial, de producción, administrativa y financiera.</p> <p>**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción y comercial, dados el conocimiento y la experiencia del fundador en la industria, lo cual le permite la diversificación constante de productos y la orientación de la empresa hacia el mercado.</p>	<p><u>Áreas funcionales:</u> administrativa y financiera, comercial, de producción, de comercio exterior.</p> <p>**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción, comercialización y finanzas. La socia gestora tiene excelentes relaciones personales, genera confianza por su estilo de personalidad y mantiene contacto directo con sus clientes y proveedores. El recurso financiero ha sido muy bien manejado y la empresa se ha distinguido por el cumplimiento con sus obligaciones financieras.</p>	<p><u>Áreas funcionales:</u> administrativa (incluye la función financiera), comercial, márketing / publicidad, operativa.</p> <p>**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en el área operativa, ya que el fundador ha sido un deportista de aventura, tiene conocimiento y experiencia en este tipo de deportes, y en el área comercial, pues el empresario conoce el sector y sabe cómo realizar las negociaciones tanto con proveedores como clientes.</p>

FACTORES EXTERNOS O DEL ENTORNO (FE) – INSTITUCIONES				
Instituciones Formales (IF)				
<b>Política económica y social</b>	**La empresaria aduce no tener conocimiento del tema. N cree en el apoyo del gobierno para las PYMES y afirma que la política gubernamental muchas veces tiene un impacto negativo en las empresas debido a las altas cargas impositivas.	** El empresario aduce que el gobierno debe trabajar más por la PYME. Se queja de la alta carga impositiva para las empresas. Comenta que los intereses bancarios son muy altos.	***Aduce no tener mayor conocimiento del tema. Reconoce que la política de seguridad del gobierno ha impactado en forma positiva el desempeño del sector empresarial y especialmente a su empresa.	***El fundador aduce no tener conocimiento del tema. Reconoce que la política de seguridad del gobierno ha impactado en forma positiva el desempeño del sector empresarial y especialmente a su empresa.
<b>Medidas y entidades de apoyo</b>	** La empresaria ha utilizado los créditos bancarios, el asesoramiento y acompañamiento de externos y el programa de apoyo a las exportaciones del gobierno.	***El empresario ha utilizado los créditos bancarios, el asesoramiento de externos y el programa de apoyo a las exportaciones del gobierno.	***La empresaria ha utilizado los créditos bancarios, el asesoramiento de las Universidades y de la Cámara de Comercio y los programas de apoyo a las exportaciones y a la innovación del gobierno.	**El empresario ha utilizado los créditos bancarios, el asesoramiento de las Universidades y de la Cámara de Comercio y el programa de apoyo a las exportaciones del gobierno.
<b>Legislación sobre desarrollo empresarial</b>	** No la conoce.	**No la conoce.	**No la conoce.	*** Conoce la entidad que apoya al sector PYME en Colombia.
<b>Características del sector industrial</b>	**El sector confecciones es muy competido, hay muchas empresas informales y existen muchas calidades de producto. Se requiere de especialización y de especialización en el desarrollo de producto. Las barreras de entrada son bajas. El poder de negociación con los clientes es alto, y con los proveedores es bajo.	*** El sector metalmecánica requiere de especialización, ya que hay mucha competencia pero son pocos los que realmente trabajan bien. Se requiere capital de trabajo para la compra de materia prima y para manejar inventarios de la misma. El poder de negociación con los proveedores es bajo.	**El sector confecciones es muy competido, presenta alta concentración. El poder de negociación de la empresa con los clientes y proveedores es bajo. Se requiere de especialización.	*** El sector turismo ha tenido muchos problemas y crisis dada la inseguridad que ha vivido el país, lo cual ha impactado negativamente el crecimiento de la empresa. La concentración del sector es mediana. La competencia no es muy fuerte. El poder de negociación de la empresa con clientes y proveedores es medio.

<b>Instituciones Informales (IF)</b>					
<b>Cultura</b>	<b>Influencia de la comunidad</b>	****La empresa cuenta con prestigio frente a los clientes, la comunidad y los proveedores por el excelente producto que maneja y por su control de calidad.	**** La empresa tiene bastante apoyo de sus clientes principales y de sus proveedores lo que se ve reflejado en la fidelidad de los mismos. La comunidad tiene muy buena imagen de la empresa por su seriedad y cumplimiento.	****La empresa posee el apoyo total de la comunidad, pues tiene clientes de muchos años, los cuales han sido fieles, y le han permitido a la empresa su crecimiento. Un porcentaje de sus proveedores actuales son los mismos con los cuales inició la empresa.	****La empresa tiene bastante apoyo de sus clientes principales, dado que tienen mucha confianza en el buen servicio de la misma. Los proveedores son personas que tienen muchos años trabajando con la empresa y en los que la misma confía plenamente.
	<b>Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa</b>	**** La fundadora aduce contar con el apoyo de su familia. Son muy unidos y se han ayudado siempre. Su abuela tuvo un negocio y la empresaria desde muy niña estuvo vinculada al mismo. La fundadora considera que su abuela ha ejercido un impacto muy profundo en ella como empresaria. Sus hermanos la han apoyado en el negocio. Considera que sus amigos no la han apoyado directamente en su empresa.	**** El fundador aduce que su familia siempre lo ha apoyado, empezando por su padre que le enseñó el “oficio”. Sus hijos son jóvenes que están estudiando en la Universidad y desde muy pequeños trabajan en su tiempo libre en la empresa. Actualmente la hija está vinculada parcialmente y es la persona que lo apoya en las labores administrativas. Varias personas de la familia trabajan actualmente en la empresa. Considera que sus amigos no lo han apoyado directamente en su empresa.	****Los hijos de las fundadoras son empleados de la empresa y están en el proceso de profesionalización de la misma. Los esposos de las socias siempre las han apoyado, aunque no han trabajado directamente con ellas, les dan sus opiniones y apoyo financiero. Las decisiones se toman en familia. La empresaria considera que sus amigos no la han apoyado directamente en su empresa.	****El fundador ha recibido apoyo de su familia. Su madre le permite operar en la sede que es de su propiedad y sus hermanos actualmente son empleados de la empresa y se encuentran en el proceso de profesionalización de la misma. La esposa del fundador labora en la empresa y es su apoyo en la parte administrativa. Considera que sus amigos no lo han apoyado directamente en su empresa, a excepción de su primer socio.



<b>Influencia de la cultura de la región</b>	*** La cultura de la ciudad de Cali, especialmente, el comportamiento de las mujeres es muy vanidoso, lo que ha sido positivo para la empresa, pues recurren con mayor frecuencia al cirujano plástico y requieren del producto. La empresaria considera que existe una buena cultura empresarial.	*** El empresario considera que la cultura empresarial de Cali, es compleja dada la envidia y el individualismo que existe. Considera que hace falta el desarrollo de una cultura empresarial en la ciudad.	***La empresaria considera que la cultura de Cali es bastante empresarial, lo cual ha ejercido un fuerte impacto en su empresa pues hay empresas grandes que son sus clientes. Trabaja muy bien con la gente de esta ciudad, aduce que las personas son trabajadoras y honestas.	**El empresario no le da importancia a la cultura regional. Dice que más importante que esto, es la personalidad individual de la gente.
<b>Influencia de la cultura organizativa</b>	****La cultura organizativa ha tenido gran influencia en el desempeño de la empresa, ya que existe mucha armonía entre los empleados y un gran cariño por la misma y por sus dueños.	*** La cultura organizativa es positiva, sus empleados lo han acompañado en todas las situaciones de la empresa.	****Le da un gran valor a la cultura organizativa. Sus empleados son como su familia y así son tratados. Ella siente el respaldo de los empleados en todo momento.	***La cultura organizativa es importante por el ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia de las personas.
<b>Participación en redes sociales y empresariales</b>	* No ha participado en ningún tipo de redes. Tiene temor a las alianzas dado el oportunismo que existe entre los empresarios.	** El empresario no ha participado en redes, apenas, ahora está haciendo unos primeros intentos de realizar alianzas con otros empresarios para la importación de materia prima. Siempre ha creído que es mejor estar sólo.	** No pertenece a redes.	****Ha participado tanto en redes sociales como empresariales. Cree en ellas.

ANEXO 7. ANÁLISIS CRUZADO DE LOS CASOS REALIZADOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA (según los parámetros de dinamismo definidos en el estudio):				
	DINÁMICA	DINÁMICA	NO DINÁMICA	NO DINÁMICA
	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G	EMPRESA H
<b>VARIABLES</b>	<i>Convenciones de Calificación * No importante, ** Poco importante, *** Importante, **** Muy importante</i>			
<b>FACTORES INTERNOS (FI) – RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICOS</b>				
<b>Recursos Tangibles (RT)</b>				
<b>Activos Físicos</b>	**** La empresa cuenta con maquinaria usada, nueva y alguna automatizada.	***La empresa cuenta con los equipos y el software necesario para la operación de las mismas.	**** La empresa cuenta con los equipos necesarios para su operación.	*** La empresa posee maquinaria especializada nacional.
	El empresario aduce que la tecnología es importante, especialmente la automatización. Trabajan con talleres externos que maquilan el producto en muchas ocasiones.	La empresaria aduce que la tecnología es un factor importante para algunos de sus tratamientos médicos, por esto, ha importado algunos equipos de alta tecnología.	La empresa posee tecnología avanzada. Esta tecnología no sólo la utilizan en sus procesos sino que la comercializan.	La empresa requiere tecnología especializada pero no de punta. Poseen lo que necesitan para cumplir con sus clientes.
	La sede donde funciona la empresa no es propia, su tamaño es mediano y es suficiente para la operación. Las oficinas administrativas son muy informales.	Las sedes tienen buen tamaño son suficientes para la operación, algunas son propias y otras alquiladas. Las oficinas administrativas son organizadas.	La sede no es propia, su tamaño es pequeño y es suficiente para la operación. Las oficinas administrativas son informales.	La sede es propia, su tamaño es mediano y suficiente para la operación. Las oficinas administrativas son informales.
<b>Activos Financieros</b>	****La empresa ha contado con el capital de trabajo para funcionar, y para realizar las inversiones necesarias para su crecimiento. Se trabaja especialmente con reinversión de utilidades, utilizando lo menos posible a los bancos, los cuales “son muy caros”.	*** La empresa ha contado con el capital de trabajo para funcionar, y para realizar las inversiones requeridas. Se trabaja especialmente con reinversión de utilidades, y con algunos créditos bancarios.	*** El empresario aduce que lograr capitalizarse ha sido un reto, y reconoce la importancia de tener un capital de trabajo para la salud de la empresa.	***El capital y el buen manejo financiero han sido dos factores importantes para el buen desempeño de la empresa. Han utilizado créditos bancarios y trabajan con capital propio y reinversión de utilidades.

Recursos Intangibles (RI)				
<b>Reputación y prestigio de la empresa</b>	**** La empresa se encuentra posicionada por la calidad de los productos. El empresario aduce que ha perdido posicionamiento frente a los competidores, por falta de tecnología automatizada.	**** La empresa se encuentra posicionada por la efectividad de los servicios. Muchos clientes llegan a través de la técnica del “voz a voz”, pues son recomendados por otros pacientes que ya han utilizado los servicios.	**** La empresa cuenta con reputación y prestigio frente a la comunidad, lo cual ha sido logrado por sus buenos productos, servicio y atención al cliente. Son pioneros en este tipo de productos en Colombia.	** La reputación y el prestigio que posee la empresa le ha otorgado legitimidad en el mercado. Sin embargo, no le dan mucha importancia a este factor.
<b>Propiedad intelectual</b>	** La empresa no posee patentes para sus productos. La marca comercial se encuentra registrada.	*** La empresa no posee patentes para sus productos, aunque sí poseen protocolos para las prácticas médicas. La marca comercial se encuentra registrada.	** La empresa no posee patentes para sus productos. La marca comercial se encuentra registrada.	*** La empresa no posee patentes para sus productos. La marca comercial se encuentra registrada.
Recurso Humano (RH)				
<b>Empresario y su equipo fundador</b>	**** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador</u> : el socio fundador tiene estudios de postgrado.	**** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador</u> : los dos socios tienen estudios de postgrado.	**** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador</u> : el empresario posee estudios de postgrado.	**** <u>Calificaciones profesionales, técnicas y educativas del empresario y su equipo fundador</u> : la empresaria es profesional en diseño de modas.
	**** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador</u> : Al crear la empresa: confianza en sí mismo, disposición a tomar riesgos, vitalidad y entusiasmo, empatía con la idea y orientación a la acción y las habilidades financieras, de producción, de márketing y las de liderazgo. Actuales: educación técnica, autonomía, orientación al mercado y orientación a la acción y las habilidades de producción, de márketing, y	**** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador</u> : Al crear la empresa: vitalidad y entusiasmo, visión de futuro e iniciativa, y las habilidades de comunicación, interpersonales, de resolución de conflictos, de trabajo en equipo y de liderazgo. Actuales: confianza en sí misma, disposición a tomar riesgos, resistencia al estrés y a la presión, propensión a planear, autonomía, necesidad de logro, flexibilidad, empatía y orientación a la acción, y las mismas habilidades	**** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador</u> : Al crear la empresa: confianza en sí mismo, necesidad de logro y la habilidad de trabajo en equipo. Actuales: confianza en sí mismo y la habilidad de trabajo en equipo.	**** <u>Características y habilidades específicas del empresario y su equipo fundador</u> : Al crear la empresa: confianza en sí misma, disposición a tomar riesgos, vitalidad y entusiasmo, educación técnica, autonomía, necesidad de logro, necesidad de poder y orientación al mercado, y las habilidades interpersonales, de márketing y de trabajo en equipo. Actuales: confianza en sí misma, resistencia al estrés y a la presión, autonomía, y orientación al mercado y las habilidades de

	de liderazgo.	mencionadas anteriormente.		comunicación, interpersonales, de márketing, de resolución de conflictos y de trabajo en equipo.
	**** Experiencia: el fundador tuvo experiencia previa como empleado en empresas grandes y PYMES del sector.	***Experiencia: la empresaria tiene experiencia previa en la creación de otra empresa en diferente sector.	**** Experiencia: el empresario tiene experiencia previa en el sector como empleado en una empresa grande.	**** Experiencia: la socia fundadora tiene experiencia previa en el sector como empleada en empresas grandes.
	**** Presencia de padres empresarios: sí.	**Presencia de padres empresarios: sí, ambos.	**** Presencia de padres empresarios: sí, ambos.	** Presencia de padres empresarios: no.
	** Presencia de familiares empresarios: sí, un hermano.	**Presencia de familiares empresarios: sí, un hermano.	**** Presencia de familiares empresarios: sí, 4 hermanos.	** Presencia de familiares empresarios: no.
	** Presencia de socios al crear la empresa: no. Actualmente: no.	**** Presencia de socios al crear la empresa: sí, dos socios gestores y capitalistas. Actualmente: sí, dos socios gestores y capitalistas.	*** Presencia de socios al crear la empresa: sus hermanos como socios capitalistas. Actualmente: 2 socios	** Presencia de socios al crear la empresa: sí. Actualmente: sí.
<b>Equipo de trabajo</b>	*** El estilo de dirección es autoritario. El clima organizacional se percibe pesado. Las decisiones son centralizadas. Existe transferencia de conocimiento especialmente en los procesos operativos, pues los empleados son rotados en los diferentes cargos.	**** El estilo de dirección es participativo. El clima organizacional de la empresa es muy bueno. El equipo de trabajo es comprometido. Se parte del respecto por los demás. Se estimula el crecimiento personal y profesional. La rotación del personal es mínima.	**** El estilo de dirección es participativo. Los empleados son valorados. El clima organizacional es excelente, se trabaja en equipo y se discuten las estrategias entre todos. Los empleados son comprometidos y quieren la empresa.	**** El estilo de dirección es participativo. El clima organizacional es considerado bueno. Se contratan mujeres cabeza de familia. Se realiza una selección de personal bastante exhaustiva. En el sector existe alta rotación de personal.
	De los 40 empleados actuales, 1 tiene postgrado, 9 son profesionales, 5 son técnicos y el resto tienen primaria algunos y secundaria otros.	De los 36 empleados actuales, 21 son profesionales, 14 son técnicos y 1 cuenta con secundaria.	De los 18 empleados actuales, 3 tienen estudios profesionales, 2 estudios de postgrado, 10 estudios técnicos y los demás tienen secundaria.	De los 45 empleados, hay 2 profesionales, 1 con postgrado, 2 con formación técnica y el resto poseen secundaria.

<b>Capacidades Organizativas (CO)</b>				
<b>Áreas funcionales y capacidades de la empresa</b>	<u>Áreas funcionales:</u> administrativa y financiera, comercial, producción y planeación y calidad.	<u>Áreas funcionales:</u> científica, administrativa y financiera, recursos humanos, márketing y comercio exterior.	<u>Áreas funcionales:</u> comercial, diseño y producción, administrativa y financiera, y nuevos proyectos.	<u>Áreas funcionales:</u> comercial, diseño y producción, y administrativa y financiera.
	**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas administrativa, de producción y comercial, dados el conocimiento y las habilidades del empresario quien se encarga de la administración y dirección de las mismas.	**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas: científica, administrativa y financiera, cuyos líderes son los dos socios. El conocimiento del sector y de los productos y servicios les ha permitido realizar una excelente gestión y tener un equilibrio financiero.	**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de diseño y producción ya que se destacan por los conocimientos en diseño y desarrollo de productos, y comercial, dados el liderazgo y la visión del empresario hacia la innovación y su cercanía con los clientes.	**** <u>Capacidades organizativas:</u> las más importantes han sido las desarrolladas en las áreas de producción ya que el diseño es la fortaleza más grande que posee la empresa, y finanzas pues han logrado una estabilidad financiera.
<b>FACTORES EXTERNOS O DEL ENTORNO (FE) – INSTITUCIONES</b>				
<b>Instituciones Formales (IF)</b>				
<b>Política económica y social</b>	*** El empresario dice que hacer empresa en Colombia es difícil por la alta carga impositiva. Aduce que el Gobierno ha favorecido a empresarios grandes del sector pero muy poco a las PYMES.	*** La empresaria dice que para ellos no ha sido difícil hacer empresa pues han contado con el capital necesario y han tenido el apoyo de los bancos	**** El empresario considera que las leyes económicas y sociales han tenido gran impacto en el desempeño de la empresa pues de la situación económica que exista depende si sus clientes compran o no sus productos. La carga impositiva ha tenido un efecto negativo en la organización.	** La empresaria considera que la alta carga impositiva en Colombia es negativa para el buen desempeño empresarial. El proteccionismo del gobierno con la industria textil nacional ha sido negativo. La empresaria aduce que “el gobierno colombiano protege a los grandes empresarios e inversionistas, no apoya a las PYMES”.
	<b>Medidas y entidades de apoyo</b>	*** El empresario ha utilizado los créditos bancarios y los programas de apoyo a las exportaciones del gobierno.	*** La empresaria ha utilizado los créditos bancarios y el programa de apoyo a las exportaciones del gobierno.	*** La empresaria ha utilizado los créditos bancarios, aunque trata al máximo de no ser recurrente con ellos.

	<b>Legislación sobre desarrollo empresarial</b>	*** Conoce la legislación y se ha visto beneficiado a través de programas del gobierno.	****La empresaria tiene mediano conocimiento sobre normas generales empresariales. Sin embargo, conocen y cumplen estrictamente las normas y exigencias médicas.	*** El empresario conoce la legislación de apoyo a la PYME y se ha beneficiado de ella.	*La empresaria no conoce la legislación para PYMES y no ha usado ningún programa de apoyo a las mismas.
	<b>Características del sector industrial</b>	*** En el sector se requiere de especialización, de tecnología y de flexibilidad para producir bajos volúmenes. Existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores de materias primas en Colombia. Ellos importan las más importantes. La competencia es fuerte.	*** En el sector es importante la especialización, la tecnología, la calidad y la seriedad pues el servicio impacta la salud del ser humano. Parte de la materia prima utilizada es importada, pero es posible desarrollarla en Colombia. Tienen varios competidores fuertes.	*** En el sector las barreras de entrada son bajas, existe mucha competencia tipo "free lance". Son importantes la tecnología y la especialización. La competencia no es fuerte en cuanto a calidad de producto.	*** El sector presenta una gran informalidad y hay una gran tendencia al contrabando. La mano de obra debe ser especializada y hay alta rotación de los empleados. El poder de negociación con los proveedores y clientes es mediano.
<b>Instituciones Informales (IF)</b>					
<b>Cultura</b>	<b>Influencia de la comunidad</b>	**** La empresa tiene buena imagen frente a la comunidad. Sus clientes son fieles dada la calidad y los tiempos de entrega. Los proveedores en su mayoría son extranjeros y tiene buena relación con ellos.	**** Los clientes creen en la empresa ya que los tratamientos son efectivos. Este es un negocio que depende mucho del conocimiento y ellos lo tienen.	**** La empresa tiene muy buenas relaciones con los proveedores y presenta posicionamiento frente a los clientes. La cultura de la valoración de la expresión individual ha sido un factor muy importante en el dinamismo de la empresa.	** La empresa cuenta con el apoyo de sus proveedores y clientes. La empresa cuenta con prestigio en la comunidad pero no lo consideran muy importante para el desempeño de la empresa.
	<b>Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa</b>	**** El fundador ha recibido el apoyo de de su familia. Considera que la influencia de sus padres empresarios ha sido muy importante en su vida empresarial. Ninguno de sus familiares trabaja en la empresa. Considera que sus amigos no lo han apoyado directamente en su empresa.	**** Los fundadores son esposos y siempre se han apoyado. Cada uno trabaja el área que le corresponde en la empresa. La dirección administrativa está a cargo de ella y la científica a cargo de él. No tienen empleados de la familia. Considera que sus amigos no los han apoyado en su empresa.	**** El empresario inició el negocio con la familia, siempre lo han apoyado. Es hijo de padres empresarios. Su esposa es abogada y lo apoya en los asuntos legales de la empresa. Considera que sus amigos no la han apoyado directamente en su empresa.	*** En la empresa no trabajan familiares de los socios. Sus familias los han apoyado en sus profesiones pero no influyen en el negocio. La empresaria considera que sus amigos no la han apoyado directamente en su empresa.

<b>Influencia de la cultura de la región</b>	** El empresario considera que la cultura regional impacta los negocios, especialmente, por el comportamiento de los empleados.	** La empresaria considera que la influencia de la cultura regional no es importante. Cree que cada persona se comporta de acuerdo a su personalidad.	*** El empresario considera que la cultura regional tiene influencia relativa en el desempeño empresarial.	**** La empresaria considera que la cultura regional tiene gran impacto en la empresa, pues la moda cambia según la región. Adicionalmente, considera que la forma de pago de los clientes difiere según la región de donde provengan.
<b>Influencia de la cultura organizativa</b>	** El empresario considera que la cultura organizativa de la empresa impacta su desempeño medianamente. No cree mucho en el buen ambiente de trabajo.	**** La empresaria considera que la cultura organizativa es un factor muy importante para el buen desempeño de la empresa. Se siente orgullosa del clima que tiene la empresa.	**** El empresario considera que la cultura organizativa, especialmente, un buen clima laboral influye mucho en el desempeño de la empresa.	***La empresaria considera que el buen ambiente organizativo es importante para el desempeño de la empresa.
<b>Participación en redes sociales y empresariales</b>	**** El empresario cree en la asociatividad. Hace parte de una red empresarial para exportar compuesta por empresas del sector.	*** La empresaria no participa en redes sociales o empresariales. Sin embargo, tiene una red de franquicias de su empresa y es muy activa con ella.	**** El empresario no pertenece a redes sociales o empresariales. Sin embargo, ha formado una red con sus clientes a los cuales les provee maquinaria e insumos.	* La empresaria no hace parte de ninguna red. No creen en las redes empresariales, ya que en ellas se presentan rivalidades y conflictos.