



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Impacto del rol del lider en las pymes

Ribas, Miguel Angel

2000

Cita APA: Ribas, M. (2000). Impacto del rol del lider en las pymes.  
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.  
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado  
Facultad de Ciencias Económicas

118-0002

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
POSGRADO EN PyMES**

*Col. 1502/0111*

**SEMINARIO DE INTEGRACION Y TESIS**

**IMPACTO DEL ROL DEL LIDER EN LAS**

**PyMES**

*HP*  
*G.331, G.250*  
*R3*  
*Tesis M. Smolado*

**PROFESORES:**

**Marcela Jabbaz**

**Angel de Mendonça**

**ALUMNO:**

*Hay falta de bibliografía y buena presentación.*  
**MIGUEL ANGEL RIBAS**

**REGISTRO N° 58.797**

*No hay claridad respecto*

*a la Unidad de Análisis*

*No hay referencia a un*

*más que en el cap. 1. No hay metodología. La conclusión no es fun-*

# INTRODUCCION

IMPACTO DEL ROL

DEL LIDER

EN LAS PyMES

## INTRODUCCION

La mayoría de las empresas nacieron y nacen pequeñas en tamaño, sólo que algunas con ideas más grandes o con distintas necesidades, que si las hacen diferentes.

Las pequeñas y medianas empresas, han ocupado –y ocupan- el centro de la escena en el turbulento proceso que lleva al desarrollo empresario de todos los países, como participantes fundamentales en el producto bruto, y como fuentes determinantes para la generación de empleo.

En verdad –o consecuencia-, pequeñas y medianas empresas han demostrado tanto en el éxito como en la crisis, que el papel que cumplen en la economía de cualquier país excede la anécdota fundacional de las grandes empresas.

De hecho, naciones desarrolladas y emergentes comparten una alta proporción de PyMES en su estructura económica. De todas ellas se habla mucho, por lo general para señalar sus debilidades o imputarles alguno que otro pecado original que les permite competir con las grandes, como la informalidad o la evasión.

Sobrevivir en el mundo de los negocios no es fácil: la mayoría de las compañías fracasan ante de los primeros seis años de vida.

Sin compasión, Darwin hace valer su teoría, y sólo sobreviven las que saben interpretar y respetar las señales del camino.

Aunque no impresionen por el volumen y tengan pronóstico de éxito reservado, el impacto de las PyMES, por acumulación, es sustancial en la generación de empleo, el desarrollo de nuevos productos y servicios, y en el crecimiento de la economía en general.

Lo cierto es, que en todas las industrias, flamantes y pocos ortodoxos emprendimientos están desafiando a las compañías establecidas en el mercado.

De acuerdo con las estadísticas que dispone el Ministerio de Economía, se puede confirmar la relevancia de las PyMES en la economía del País, a partir de los datos más significativos que señalan:

- Un total de 890.000 empresas, que representan el 99% de las empresas de todo el País.
- Cubren el 60% de las actividades comerciales, industriales y de servicios.
- Generan 5,8 millones de puestos de trabajos.
- Representan el 73% del empleo total de la Argentina

Sin embargo, en la Argentina, particularmente, encontramos una cultura sesgada por los lamentos, insatisfacciones y frustraciones de los pequeños y medianos empresarios que se suponen en permanente inferioridad de condiciones para competir.

# IMPACTO DEL ROL DEL LIDER EN LAS PYMES

II

Los conflictos estructurales, culturas, generacionales y de recursos son los aparentes obstáculos que los empresarios deben superar para crecer.

Hay que reconocer que una empresa pequeña o mediana requiere generalmente recursos polifuncionales. Más que especialización extrema, precisa adaptabilidad para enfrentar con elementos escasos gran cantidad de problemas múltiples.

Las PyMES se caracterizan por tener un acceso limitado a los recursos en general (comprendidos los humanos y, dentro de éstos, los gerenciales); por eso, normalmente montan su organización en torno a un recurso clave (generalmente, el dueño y gerente, con todas sus limitaciones y hasta sus excentricidades).

Si bien, no resulta fácil discernir si las PyMES, son una etapa o un destino, creo que lo que más impacta para que ello, es el rol de liderazgo que asume el empresario.

Precisamente en el universo empresario, la buena fortuna puede ser alentadora, pero no determinante.

Hoy más que nunca, hace falta un plan de negocios, dirección sólida, y disciplina en la gestión financiera; tres elementos que el líder debe saber gestionar.

Yo creo que la personalidad de un empresario influye en la creación, estructura, funcionamiento y desarrollo de la organización, su rol de líder es de suma importancia para alcanzar el éxito y para ayudar a evitar las causas del fracaso de las PyMES.

Por tal motivo elegí este tema para el presente trabajo, ya que me interesaba, constatar si mis ideas -coincidentes en gran medida con lo sostenido por la escuela entrepreneur- eran respaldadas por los resultados del mismo.

El objetivo entonces a demostrar es, si la existencia de un buen liderazgo, es condición necesaria para el logro de los éxitos, como así también, si es la única causa de ellos o de los fracasos.

Para el desarrollo del estudio, recurrí a una investigación documental, a través de una variada y extensa bibliografía, cuestionarios con preguntas cerradas de alternativas múltiple, preguntas abiertas, y, entrevistas cualitativas.

Para determinar las características de los orígenes de las empresas y de los éxitos, no hubo reticencia de los encuestados, pero sí, con aquellos relacionados a fracasos; por tal razón se omite toda referencia expresa que pueda identificarlos.

Además en el caso particular, de la información sobre los reveses, hubo que recurrir directamente a las mismas víctimas para enterarse de los fracasos, y superar el lógico rechazo de ellas, ha hablar de esos fracasos.

En los distintos capítulos del trabajo, traté de hacer una breve introducción de los temas, abordar la bibliografía correspondiente, confrontarla con las encuestas y entrevistas, para sacar en cada caso una conclusión

En el primer capítulo, se hace referencia a las distintas apreciaciones sobre liderazgo, diferentes teorías, las características de los líderes, el aporte de la administración estratégica, variables que influyen en los líderes y los estilos de liderazgo.

Handwritten note: *Handwritten note: presenta el tema*

Handwritten note: *U.A. método lógico*

Handwritten note: *Plan de la obra*

El segundo capítulo, busca determinar los motivos que llevan a los emprendedores a la creación de las empresas y las consecuencias de esos motivos. Se relaciona al líder con una escuela de management.

El tercer capítulo, está dedicado a: los éxitos y los fracasos de los negocios, a las diferencias de una empresa exitosa de otra que no lo es, a determinar cuáles son los principales factores adversos y a la posición del líder ante estos, a las razones que determinan los éxitos y fracasos; y por último se incluye los consejos de las personas entrevistadas.

En el cuarto capítulo, se introducen las empresas familiares dentro del contexto de las PyMES, se hace referencia a las coincidencias y principalmente a sus características adicionales, sus fortalezas, debilidades y trampas habituales que deben tener en cuenta los líderes para desempeñar un adecuado rol.

El capítulo quinto recrea las principales deducciones sobre las características de las PyMES que debe considerar el líder, y resume las ventajas y desventajas.

Por último en la Conclusión, afirmo la importancia del líder en las PyMES, las principales características que debe reunir, los conocimientos de mayor importancia y la esencia de cómo debe actuar para gestionar una empresa visionaria.

# INDICE

## INDICE

<b>Introducción</b>	I
<b>Capítulo I</b>	1
<b>Liderazgo</b>	1
1.1. Teorías sobre liderazgo	2
1.2. Características de los líderes	4
1.3. Administración estratégica	4
1.3.1. Marco referencial	5
1.3.2. Liderazgo estratégico	5
1.4. Variables que influyen en un líder	7
1.4.1. Endógenas	7
1.4.2. Exógenas	7
1.5. Estilos de liderazgo	8
1.5.1. Líder autoritario	8
1.5.2. Liderazgo paternalista	9
1.5.3. Liderazgo laissez faire	9
1.5.4. Líder democrático	9
1.6. Conclusión.	10
<b>Capítulo II</b>	12
<b>Emprendimientos</b>	12
2.1. Emprendedores	12
2.2. Escuela entrepreneur	13
2.3. Perfil del entrepreneur	14
2.4. Clasificación de entrepreneurs.	16
2.5. Diferencia entre entrepreneurs y cuentapropistas	16
2.6. Conclusión	17
<b>Capítulo III</b>	20
<b>Negocios</b>	20
3.1. Exitos y fracasos	20
3.2. Exitos de las empresas	21
3.3. Ventaja competitiva	22

# IMPACTO DEL ROL DEL LIDER EN LAS PYMES v

3.4. Fracayos de las empresas	22
3.4.1. Principales factores adversos	23
3.5. Categorías de organizaciones y correspondientes líderes	24
3.6. El líder frente a los factores adversos	24
3.7. Razones que determinan el éxito o fracaso -cuestionarios y entrevistas	25
3.8. Conclusión	30

<b>Capítulo IV</b>	31
Empresas familiares	31
4.1. Fortalezas y debilidades	31
4.1.1. Fortalezas	31
4.1.2. Debilidades	33
4.2. Las trampas principales de la empresa familiar	34
4.2.1. La confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir	34
4.2.2. La confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa	34
4.2.3. La confusión entre la remuneración al trabajo con las necesida- des económicas de la familia	34
4.3. Conclusión	35

<b>Capítulo V</b>	36
Deducciones sobre las PyMES	36
5.1. Dificultades generalizadas	36
5.2. Ventajas y desventajas de las PyMES	39
5.2.1. Ventajas	39
5.2.2. Desventajas	39
5.3. Conclusión	40

<b>Conclusión</b>	41
-------------------	----

<b>Bibliografía</b>	43
---------------------	----

CAPITULO I

LIDERAZGO

## CAPITULO I

### LIDERAZGO

Un líder fuerte es alguien que demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante la ejemplificación y de esta forma se logra el compromiso del grupo.

El término *liderazgo*, describe los procesos destinados a fijar el rumbo y motivar a los demás para que los sigan.

El liderazgo existe esencialmente en el reino del futuro, a los líderes les corresponde materializar algo para ellos mismo y para los demás.

Deben definir y comunicar una visión de cómo quieren ellos que sean las cosas, analizando a fondo lo que ellos mismos representan, valoran y se han comprometido a concretar.

“El auténtico líder crea estrategias, establece la dirección hacia donde la empresa debe apuntar y, sobre todo, tiene visión del futuro y logra que el personal se alinee por propio convencimiento detrás de ella.

En un mundo donde el ritmo de cambio es cada más vertiginoso, la necesidad de líderes que sepan conducir a sus empresas hacia sus metas se acrecentará.

El liderazgo es algo con lo cual la gente nace y que tiene que desarrollar a través de muchas décadas. No se enseña, la gente –aún en este medio ambiente que cambia constantemente- aprende el liderazgo de la misma forma que aprende cualquier habilidad social complicada. Esto se logra lentamente, durante un largo período, generalmente al tanteo y guiados por la visión de lo que es el gran liderazgo.

Una de las características que distingue a los grandes líderes de aquellos que no lo son es que, cualquiera sea su potencial, lo siguen desarrollando año tras año, década tras década.

Nos hemos acostumbrado a decir que cualquiera que tiene un puesto alto en una organización o bien es el propietario en los casos de las pequeñas y medianas empresas, es un líder, y esto es una pésima costumbre.” (1)

# Impacto del Rol del Líder en las PyMES

2

*enfoque teórico*

## 1.1 Teorías sobre liderazgo.

En distintos períodos se ha tratado de comprender e interpretar el liderazgo.

En una época se creía que las condiciones del líder eran innatas. Era la teoría del iluminado, el líder nacía, no se hacía.

En su forma más sencilla, esta teoría sostiene que un individuo llega a escena y ejecuta grandes hechos.

Sin embargo, no se explica porque se basa en que líderes son aquellos tocados por una varita mágica, no dice nada sobre cuales son las situaciones en que se desarrolla su liderazgo.

Por otra parte, se ha sostenido que la posesión de ciertos rasgos permite a un individuo representar el papel de líder.

En el mundo empresario moderno el enfoque de los rasgos se hace presente en mucho artículos referidos a las características necesarias para ejercer el liderazgo, pero no se hace una clara diferencia entre rasgos innatos y adquiridos.

Según esta teoría, los rasgos que favorecen el ejercicio del liderazgo son: inteligencia, agresividad y competitividad.

Sin embargo, también tiene un intenso simplismo porque cumplir con una serie de características no garantiza un liderazgo efectivo. Supone esencialmente una situación estática, mientras que las relaciones humanas son dinámicas, no siempre iguales. Además cancela la idea de la elección que implica la libertad humana.

La tercera interpretación, sostiene que la situación crea el líder apropiado. Hay diferentes líderes según distintas necesidades con lo cual se rechaza la teoría de los rasgos, en el sentido de que la posesión de ciertos atributos determina automáticamente el liderazgo eficaz.

Esta teoría conocida como situacional, afirma que el liderazgo es un acto pasivo porque un líder en una situación pasa a cumplir un rol y distinto en otra; y que en iguales situaciones se necesitan líderes similares. Esto no es así porque un líder puede adaptar sus pautas de liderazgo para acomodarlas a las necesidades, además en iguales situaciones puede haber diferentes líderes.

De estas tres teorías del liderazgo, en realidad ninguna explica del todo el caso de ciertos líderes; pero negar completamente cualquiera de ellas, equivaldría a contradecir los hechos mismos ya que los factores se combinan. Ninguna teoría desplaza a las otras.

La más afirmada parecer ser la teoría situacional, pero obviamente no se puede negar ciertos aspectos de las otras dos.

Para Douglas Basil (2) no se puede llegar a estudiar y a determinar al individuo líder separado del grupo con quien interactúa. O sea tiene que haber un conjunto de individuos que se encuentran interconectados, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común y diferencial.

# Impacto del Rol del Líder en las PyMES

3

Para que se cumpla la condición de grupo, además de una actividad común, un espacio físico propio, normas particulares, una atmósfera propia, se hace necesario la existencia de roles o papeles en el interior del mismo.

Consecuentemente y al igual que Elliot Jacques y Stephen D. Clement, (3) creo que no que no hay motivos para establecer un liderazgo per se, ya que hay muchos roles que como parte de sus funciones acarrear la responsabilidad del liderazgo –emprendedores, propietarios, gerentes, comandantes, maestros, etc.- Ello no implica, concluir en lo que se denomina la teoría situacional del liderazgo respecto a que: *la capacidad de la gente de liderar depende de las circunstancias*; sino que: *todos son capaces de ejercer un liderazgo efectivo en roles que conllevan responsabilidad de liderazgo*; siempre que valoren el rol y sean capaces de cumplir con los requisitos básicos de ese rol, y siempre que ese rol esté adecuadamente estructurado y la organización cuente con prácticas adecuadamente instituidas.”

Obviamente el uso descuidado del término *líder* crea problemas y confusión al momento de estudiar las distintas clases de capacidad necesarias para ejercer el liderazgo: la primera capacidad es la que se requiere para cumplir con todo el trabajo inherente al rol y mantener las relaciones entre roles, de donde surge la responsabilidad de liderazgo

Los roles que ocupan los individuos, determinan la estructura dentro de la que se conducen en relación con los otros. Se fijan límites especialmente con las responsabilidades y autoridades propias del rol.

La responsabilidad es el aspecto de un rol que indica qué cosas debe hacer su ocupante en virtud del rol.

Las autoridad es el aspecto de un rol que permite que la persona en el rol actúe legítimamente para llevar a cabo las responsabilidades que le fueron asignadas. La persona tiene autoridad con respecto al uso de recursos materiales o financieros o con respecto a otras personas.

La responsabilidad y la autoridad del liderazgo pueden variar según los diferentes roles que se ocupen. Entonces, para comprender el concepto de liderazgo, es necesario entender el rol de donde surge la responsabilidad de liderazgo.

Debe tenerse en cuenta que la autoridad que confiere un rol nunca es suficiente para que sea posible obtener la colaboración total de aquéllos sobre los que recae la influencia.

Aparece, según los ya citados Elliot Jacques y Stephen D. Clement: “...la distinción entre la autoridad inherente al rol y la autoridad que se adquiere como resultado del comportamiento dentro del rol. Concentrándonos en la autoridad con las otras personas con las que estamos conectados en virtud de una relación entre roles.”

El rol que se ocupa confiere la autoridad necesaria. Se tiene esa autoridad en virtud del rol. Se usa la autoridad como se necesita, respecto de la disposición de los recursos materiales o financieros. No se necesita ganarse la confianza o el respeto de esos recursos materiales o financieros.

En el caso de la autoridad respecto a otras personas, el tema es totalmente diferente.

Se debe tener cierta autoridad para lograr que se haga el trabajo. Es esta autoridad inherente al rol la que permite ordenar a otros que hagan cosas.

La autoridad inherente al rol, debidamente empleada, debería ser suficiente para producir un resultado mínimamente satisfactorio por parte de los subordinados. Lo que no puede hacer es lograr la cooperación entusiasta y total de los demás. Para lograrlo es necesario

complementar la autoridad inherente con el apoyo total de las personas; en otras palabras, ganarse personalmente la autoridad adquirida.

En las PyMES, los propietarios –independientemente de los recursos escasos, problemas financieros, etc.- obviamente tienen la autoridad inherente al rol, pero si no logran la autoridad adquirida, para convencer voluntades de terceros –familiares, amigos, empleados, etc.- no lograrán reunir los colaboradores necesarios para llevar adelante las empresas.

## 1.2 Características de los líderes.

En términos generales, las características que suelen mencionarse para definir los dones de los líderes son:

- Saber fijar una visión,
- comprender a los clientes,
- comunicarse bien,
- facultar a los demás/saber delegar,
- mantenerse constantemente informados,
- pasión personal por el trabajo,
- disfrutar los cambios,
- saber armar equipos,
- aprovechar la oportunidad,
- pensar en términos globales,
- ser energéticos,
- motivar,
- tolerar la ambigüedad,
- demostrar la integridad,
- ser equilibrados,
- ser estratégicos
- duraderos
- altruistas.

Estos dones, son posibles desarrollarlos en las PyMES no se trata de una cuestión de tamaño, en mayor o menor medida se hacen presente en las pequeñas y medianas empresas, independientemente de los problemas de coyuntura.

## 1.3. Administración estratégica.

Las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación. La revisión de Henry Mintzberg (4) del concepto sugiere que la estrategia puede emerger del interior de una organización en ausencia de cualquier intención previa.

# Impacto del Rol del Líder en las PyMES

5

Los componentes importantes del proceso de administración estratégica incluyen:

- definir la misión y las principales metas de la organización;
- analizar los ambientes internos y externo de la organización;
- elegir estrategias que alineen, o adecuen, las fortalezas y debilidades de la organización a las oportunidades y amenazas ambientales externas;
- y adoptar estructuras y sistemas de control organizacional con el fin de implementar la estrategia escogida por la organización.

La planeación estratégica con frecuencia fracasa debido a que los líderes no planean para la incertidumbre y porque quienes utilizan la planeación tipo torre de marfil pierden contacto con las realidades operativas.

A pesar de la planeación sistemática, las compañías pueden adoptar estrategias erróneas si sus procesos de toma de decisiones son vulnerables al pensamiento de grupo y si se permite que las predisposiciones individuales del conocimiento penetren en el proceso de toma de decisiones.

*admon. estratégica*

## 1.3.1. Marco referencial.

En las empresas relevadas, he encontrado bastantes características de una administración estratégica, muchas veces no manifestada expresamente pero si subyacente en el contexto. Es cierto que estos casos fueron detectados con mayor asiduidad en los casos de empresas exitosas, el resto de sobrevivientes presentan generalmente inconvenientes con la delegación de autoridad/poder, y en muchas otras la falta de una administración estratégica fue una de las causas de sus fracasos, particularmente en aquellas empresas de origen cuentapropista.

Resulta de suma importancia para la supervivencia de las PyMES , la adopción de una administración estratégica, para lo cual el rol del líder es de suma importancia en su implementación, si él no está convencido o falla, pone en peligro el futuro de la empresa. La tarea no es fácil, forma parte del staff, ayudar al líder a alcanzar el rol de un buen líder. ?

## 1.3.2 Liderazgo estratégico.

Uno de los roles estratégicos claves de los líderes, consiste en suministrar liderazgo estratégico a sus subordinados.

El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la compañía y la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión.

Mucho autores identifican varias características claves de los buenos líderes:

- Visión, elocuencia y consistencia,
- compromiso,
- mantenerse bien informado,
- disponibilidad para delegar y dar poder

- y astucia política.

- **Visión, elocuencia y consistencia:**

Una de las tareas claves del consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia dónde debe ir ésta. Además, son suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articulen en forma consistente su visión hasta que haa parte de la cultura de la organización.

- **Compromiso:**

Un fuerte líder es alguien que demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante la ejemplificación y de esta forma se logra el compromiso del grupo.

- **Mantenerse bien informado:**

Los buenos líderes no operan en el vacío. Por el contrario desarrollan una red de fuentes formales o informales que los mantienen bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la compañía. Ellos desarrollan formas de canales alternos para investigar lo que ocurre dentro de la organización, de tal manera que no tienen que depender de los canales formales de información. Esto es prudente debido a que los canales formales pueden ser distorsionados por intereses especiales dentro de la organización o por otras personas, quienes pueden presentar al líder en forma errónea la verdadera condición de los asuntos dentro de la compañía.

- **Disponibilidad para delegar y dar poder:**

Los buenos líderes son habilidosos para delegar. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidades. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es un buena herramienta de motivación Delegar también tiene sentido cuando esta tarea genera decisiones tomadas por quienes deben implementarlas. Al mismo tiempo, los buenos líderes aceptan que necesitan mantener control sobre ciertas decisiones claves. Por tanto, aunque delegarán muchas decisiones a empleado de niveles inferiores, no lo harán con aquellos que juzgue de vital importancia para el futuro éxito de la organización bajo su liderazgo.

- **Astucia política:**

Los buenos líderes manejan el juego de poder con habilidad, pues prefieren lograr consenso para sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar las ideas a través de ésta. Actúan como miembros o líderes de una coalición en lugar de ser dictadores.

## 1.4 Variables que influyen en un líder.

Si no se puede estudiar y determinar al individuo líder separado del grupo con quien interactúa, y para que se cumpla la condición de grupo se hace necesario la existencia de roles o papeles en el interior del mismo; se debe a mí entender hacer una somera referencia a las fuerzas que influyen en un líder.

Las variables obviamente son endógenas y exógenas, estas últimas se pueden dividir en pertenecientes a los integrantes del grupo y pertenecientes al medio:

### 1.4.1 Endógenas.

- Sistema de valores: en que medida siente que los individuos deben tener participación en la toma de decisiones.
- Grado de convencimiento: hasta que punto está convencido que debe cargar personalmente con todo el peso de la toma de decisiones.
- Confianza en los miembros del grupo.
- Su propia propensión al liderazgo.
- Sentido de seguridad en una situación incierta.
- Conocimientos del trabajo y especialización.
- Estado emocional.
- Grado de creatividad.

### 1.4.2 Exógenas:

De acuerdo con lo anticipado, se pueden dividir en las pertenecientes a los integrantes del grupo y las que son del contexto.

#### • De los integrantes del grupo.

- Personalidad de cada individuo.
- Conducto esperada: expectativas de cada uno de como debería proceder el líder con respecto a él.
- Necesidad de independencia.
- Disposición para asumir responsabilidades.
- Demostración de interés en la situación
- Identificación con las metas de la organización.
- Conocimientos y experiencias.
- Grado de participación en la toma de decisiones.

#### • Del contexto.

- La organización.

Las organizaciones son como los individuos tienen valores y tradiciones que, inevitablemente, influyen en el comportamiento de las personas que trabajan en ella. El propietario líder, debe moverse con sagacidad desde su autoridad inherente al rol, a la autoridad adquirida para aunar el comportamiento de las personas que integran cada organización.

- **Macrosistema.**  
La cultura.  
Otras organizaciones de similar actividad.  
La política económica.
- **Situación:**  
El problema en sí.  
El tiempo disponible.  
El espacio.  
El capital.  
El descontento.  
El inconformismo.

## 1.5. Estilos de liderazgo.

Tratando de definir lineamientos generales de comportamiento de una persona en función de su papel de líder, se mencionan mayormente cuatro estilos:

### 1.5.1. Líder autoritario.

Es aquel que toma todas las decisiones que involucran al grupo. No permite la participación para la discusión del plan y establecimiento de las metas. No ejerce una delegación efectiva, ya que supone todo.

Es un gran trabajador, y de acuerdo con las habilidades de cada integrante indica los trabajos a realizar. El grupo desarrolla gran actividad.

Es dueño de toda la información y la suministra parcialmente o sectorialmente. Maneja este recurso como la base de su poder. Su presencia se hace imprescindible ante cualquier decisión

Ejerce el poder en forma discrecional y directa, trata de convencerse y convencer a los demás que todo lo sabe, todo lo puede.

Los castigos y recompensas se otorgan arbitrariamente, logrando más adhesión a su figura que a los logros institucionales.

La ausencia de participación en los objetivos hace que los demás miembros no se sientan comprometidos con el tema y con la organización. La relación es lineal y de sometimiento; consecuentemente no existen lazos de afecto y lealtad.

No hay crecimiento del grupo y de hecho de los individuos como seres humanos.

Los integrantes creativos que tengan opiniones o respuestas “subversivas” al orden establecido son expulsados.

El grupo funciona como un sistema cerrado; por lo tanto con el transcurrir del tiempo ante la desaparición del líder se desintegra.

## 1.5.2 Liderazgo paternalista.

Es una forma encubierta del autoritario. Este líder es el centro focal del grupo. Abre la participación, pero él es quien formula los objetivos, toma todas las decisiones y distribuye los trabajos.

La diferencia con el estilo autoritario está dada en la forma de ejercer el poder. Es más tolerante, trata de que no haya conflictos, e intenta por todos los medios que el grupo conviva en un ambiente tranquilo.

Vive seduciendo a los demás miembros, y creando por ello una competencia interna. Los integrantes quieren ser sus favoritos.

Es un gran trabajador, todo pasa por sus manos, no hay labor que no sea fiscalizada. Esta enterado de todo. Crea y fomenta canales de información informales.

Recibe información externa, la procesa, la filtra, luego la suministra, *porque sostiene que el resto de los integrantes del grupo no están en condiciones de entender todo.*

Su omnipotencia: todo lo sabe, todo lo puede, hace que tema perder su posición y que *los demás integrantes queden en manos de otros que los sepa guiar y proteger.*

El grado de dependencia de los integrantes hace que se sientan en deuda permanente con el líder y que tengan un gran sentimiento de culpa.

Por la sobreprotección el grupo no crece. El desarrollo se verifica en el líder y no en los miembros. Tiende y produce individuos inmaduros.

## 1.5.3. Liderazgo laissez faire.

También llamado líder permisivo. Es un estilo de liderazgo coyuntural o de transición.

Aparece, casi siempre, cuando se produce una interrupción traumática de un estilo autoritarios o paternalista; y es por breve lapso.

Es totalmente pasivo, no se compromete en nada, no formula objetivos, no toma decisiones.

Otorga plena libertad, las actividades son incontroladas, se llega a un estado de desorden total. El grupo se siente desorientado, se forman subgrupos con líderes de corto tiempo.

El rendimiento general es muy bajo, el grupo no aprende y se disuelve.

Las reacciones que provoca son: desprecio hacia el líder, desorden y desintegración.

## 1.5.4 Líder democrático.

El centro focal está en el grupo y no en el sujeto *líder*, y la productividad estará relacionada con los objetivos grupales y no con los del líder.

Estimula la participación. La fijación de objetivos y la coordinación de actividades se produce por consenso. Incentiva a los demás a reconocer las necesidades y a buscar las soluciones.

Ejerce el poder expresando lealmente sus intenciones y en la toma de decisiones procura que la determinación surja consensualmente.

Los integrantes se hallan comprometidos en la tarea y en el cumplimiento de los objetivos porque han intervenido en el proceso de formulación. La relación grupal es buena, todos poseen una gran autoestima, y son muy responsables.

La participación masiva, la libertad en expresar sentimiento e ideas y el buen "clima" favorecen a conformar el sentido de pertenencia.

Los miembros desarrollan su creatividad y habilidades individuales. Movilizan sus capacidades de interactuar y aumenta su sentido de responsabilidad.

Las características de este estilo son las recomendables, pero es el más difícil de encontrar en una organización, y mucho menos en emprendimientos Pymes.

## 1.6 Conclusión:

De la confrontación con la información recogida en los formularios entregados a los responsables de las empresas y de las entrevistas realizadas, pude concluir:

Para 14 de las 15 empresas relevadas, la existencia del rol del líder es condición necesaria para la obtención del éxito. Casualmente la respuesta disidente, correspondió al responsable de una empresa que cesó en sus actividades y que se mostró favorable a un tipo de liderazgo democrático.

*es relevante*

Concretamente:

- 9 empresas (un 65%), mostraron un predominio de liderazgo: autoritario,
  - 5 empresas (un 35%), " " " " " paternalista,
  - 1 empresa (un 5 %), mostró " " " " democrático.
- 
- Todas las empresas, coincidieron, que la personalidad del líder, afecta a la gestión de las mismas, inclusive el ex responsable de la empresa que cesó en su actividad, opino de igual forma (afirmó que fue consiente de su estilo).
  - También todas los encuestados, coincidieron en que el líder, si bien, no es el único responsable de los éxitos o fracasos, dado que hay una serie de variables que influyen y están fuera de su alcance dominar, si es el principal responsable.

## Notas del capítulo I

- (1) Delorme, Patricia y Casinelli, Héctor  
Los líderes que se necesitan.  
Entrevista a John P. Kotter –Universidad de Harvard-  
Gestión.  
Volumen 1 / Número 4  
Agosto 1996  
Páginas 90 a 93



# CAPITULO II

# EMPRENDIMIENTOS

## CAPITULO II

### EMPREDIMIENTOS

Todo visionario fundador de una empresa aspira a la inmortalidad, a que su empresa lo sobreviva por todo el futuro imaginable.

A mi entender, no siempre es cierta, esta aspiración.

Los motivos que llevan a un despedido o desplazado de su trabajo, a intentar aportar ingresos a su casa con la creación de una empresa o el desarrollo de una actividad que implica la creación de una PyMe; no, son los mismos que los de un disconforme con su trabajo, o con los motivos de esas personas que con su apasionamiento, detallismo, intuición, y sensibilidad, tienen un único objetivo: llevar adelante un proyecto extremadamente bien. Y que seguramente, sienten el *descontento creador* al que varias veces hizo referencia el conocido filósofo español Julián Marías. (1)

Son múltiples los motivos por los que alguien decide crear una empresa –el efecto del downsizing en las grandes corporaciones, por ejemplo, o la disponibilidad de capital cuando el emprendimiento responde a los nuevos parámetros de elegibilidad-; pero, a mi criterio, la verdadera razón de la profusión de nuevas compañías reside en que la gente quiere independencia.

Los emprendedores buscan la oportunidad de tener éxito y admiten la posibilidad del fracaso “pero en función de sus propios méritos”. Por lo general, las personas quieren iniciar una actividad independiente porque tienen un producto o una idea en la que confían, y están dispuestas a aceptar el desafío de llevarla a la práctica.

Contrariamente a lo que se pueda pensar, ganar dinero no encabeza la lista de prioridades de los entrepreneurs”.

### 2.1 Emprendedores

Gerardo Saporisi (2) sostiene que: El poder, la riqueza y el miedo al fracaso no son razones suficientes para trabajar. Más bien son mitos de una sociedad fracasada. Esta gente no tiene un sistema de valores basado en lo que pasa afuera, como lo tuvieron las generaciones que los precedieron en este siglo. Rechazan el fracaso en actitud desafiante. Lo que es

*Hipotesis*

importante para ellos es lo que está aquí dentro, en el corazón. La pasión por llevar a cabo un emprendimiento. Actúan guiados por un espíritu de aventura.

Entonces, la pregunta es ¿que diferencia existe entre la gente seria y los apasionados, conocidos como emprendedores?.

La gente seria que privilegia la razón en lugar de la pasión, trabaja en una corporación en la que aplica su intelecto en aras del éxito de la organización, y se mueve verticalmente dentro de la misma. Puede que en algún momento hayan sido apasionados, pero las grandes corporaciones se encargaron de quitarles los sueños. Se han frustrado, porque sus trabajos les exigen en algunas circunstancias hacer cosas que ellos consideran malas en su intimidad, o a permanecer en silencio cuando quisieran gritar sus verdades, o a serruchar el piso de algún otro empleado molesto para el conjunto. Aceptan estos métodos como una situación normal que ocurre en todos lados y que, por lo tanto, está bien que así sea

*¿autodidactas?  
grupos?*

Los apasionados, no tienen estas frustraciones, Aunque las hayan tenido no las aceptan. No se tragan más sus deseos y no temen actuar por miedo a fracasar.

Es mucho más fácil comprender a la gente serie que a los emprendedores, a los que, más de una vez se los talla de locos.

Mientras que la gente seria, cuando es despedida o es desplazada de su salvavidas; se siente como que el problema los ha elegido; los apasionados –emprendedores- cuando se liberan del yugo opresor de la dependencia, se sienten a gusto con el problema que han elegido para sumergir su futuro.

La situación es entonces que el emprendedor –entrepreneur- elige un problema que le gusta, y le gusta el problema que elige; mientras que al serio –empleado ejemplar- el problema lo sorprende y de hecho no le gusta, convirtiéndose en un resentido cuentapropista.

Sin embargo, no todas las personas quieren ser entrepreneurs, no es verdad, como suele creerse, que todo el mundo desea ser su propio jefe o que todo el mundo quiere ser reconocido por sus obras, al menos en la comunidad en la que vive.

Muchas personas sienten que vivirán sus vidas mucho más felices y más tranquilamente si trabajan para otras personas y no se meten en problemas muy graves. Por supuesto que estas personas son tan personas como los entrepreneurs y tan responsables como ellos.

Aquellos que sí desean ser entrepreneurs deben tener en claro que el éxito económico no es para todos.

***Ser empresario es una vocación, como la de ser músico o mecánico, etc.***

## 2.2 Escuela entrepreneur.

ES una de las diez escuelas de management con los que Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand, (3) tratan de describir el proceso de formación de estrategia.

Es con la que se identifica el líder en las PyMES y según esta escuela, descriptiva, la organización es el resultado de los dictados del líder y el entorno medio, es decir, el terreno de maniobras en el que se mueve.

El concepto central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o, al menos, expresada por el líder. Esa visión sirve como inspiración y como idea fuerza para la acción.

Se trata de una imagen antes que un plan totalmente articulado, por lo que se mantiene flexible de modo tal que el líder pueda adaptarla en función de la experiencia.

“Aunque inicialmente asociado exclusivamente a los creadores de empresas, el concepto entrepreneur empezó a utilizarse para describir el liderazgo personalizados, proactivo, con un propósito firme. Entonces si el eje del enfoque son las decisiones, visiones e intuiciones de individuos de ese tipo, lo más lógico era observar los rasgos de los entrepreneurs más exitosos. Así se determinaron algunas de sus características:

Fuerte necesidad de controlar, deseo de independencia, orientación hacia los resultados y logros, cierto resentimiento frente a la autoridad y una tendencia a aceptar riesgos moderados.”

Se puede concluir, que las características definitorias de esta estrategia, son:

- Que la estrategia existe en la cabeza del líder como perspectiva, un sentido de la dirección a largo plazo, una visión del futuro de la empresa.
- El proceso de formación de la estrategia está basado en la experiencia e intuición del líder.
- El líder promueve la visión casi obstinadamente, manteniendo el control sobre la implementación para reformularla si fuera necesario.
- La visión es maleable, influida por las directivas del líder.
- La estrategia entrepreneur privilegia concentrarse en uno o más sectores del mercado que estén protegidos de la competencia abierta.

## 2.3. Perfil del entrepreneur.

En el año 1934 el concepto entrepreneur obtuvo su más prominente vocero en la persona de Joseph Schumpeter, (4) su teoría posicionó al entrepreneur en el centro del sistema económico

La ganancia proviene del cambio, escribió Schumpeter, y el cambio es producido por el empresario innovador. El cambio produce más cambio y provoca la dinámica de la actividad económica y las ganancias.

Para Schumpeter, la innovación era la razón de ser del entrepreneur.

Pero ser un entrepreneur significa mucho más que una simple respuesta creativa ante el cambio. De hecho, muchos ejecutivos de las corporaciones son capaces de producir innovación, sin la necesidad de que ellos mismos se expongan a riesgos significativos o a las dificultades de obtener un capital para financiar tal innovación.

El Entrepreneur es, fundamentalmente, alguien insatisfecho con lo que le está pasando en su carrera, aunque no necesariamente esté a disgusto con el campo de acción que ha elegido. En su interior se desarrolla un proceso que bien podría describirse, que le cambia el carácter, lo vuelve irritable con el entorno y no lo deja dormir de noche.

El entrepreneur es enérgico, obsesivo y la tiene muy clara como suele decirse actualmente en la calle. Intenta aprovechar estas características para desarrollar un producto que sea valorado por millones de personas.

El optimismo tangible del entrepreneur y su profesionalismo, junto con la certeza de que su producto es inigualable, lo lanzan a la búsqueda del éxito.

En un interesante artículo relacionado con el entrepreneur, Thomas Cochran (5) escribió que los estudiosos del entrepreneurship generalmente se ponen de acuerdo en que el término denota a un tipo ideal de persona casi inalcanzable, en lugar de tratar de referirlo a una persona real de carne y hueso. Dice además que cualquier hombre de negocios o cualquier gerente puede ejercitarse en el entrepreneurship, pero pareciera que no existe una clasificación concreta que pueda separar empíricamente a un entrepreneur de un no-entrepreneur.

## **Credo entrepreneur, de la American Entrepreneurs Association:**

Este credo que es la oración oficial de la American Engrepreneurs Association, hace una referencia a los principales riesgos intrínsecos de la personalidad entrepreneur:

"I do not choose to be a common person. It is my right to be uncommon -if I can. I seek oportunity- not security. I do not wish to be a kept citizen, humbled and dulled by having the state look after me.

I want to take the calculated risk, to dream and to build, to fail and to succeed. I refuse to barter incentive for a dole. I prefer the challenges of life to the guaranteed existence, the thrill of fulfillment to the stale calm of utopia.

I will not trade my freedom for beneficence nor my dignity for a handout.

I will never cower before any master nor bend to any threat.

It is my heritage to stand erect, proud and unafraid, to think and act for myself, to enjoy the benefit of my creations and to face the world boldly and say: This, with God's help, I have done. All this is what it means to be an entrepreneur". (6)

Si bien se desprende una gran cuota de voluntarismo y deseos de estimulación a los lectores u oyentes, se puede reconocer subyacentemente un patrón de comportamiento que ayuda a entender más a este tipo de personas.

## 2.4. Clasificación de entrepreneurs.

De acuerdo con el grado de atracción de emprender una actividad en forma independiente, y el convencimiento de la validez de ello, se puede intentar la siguiente clasificación:

- Potenciales entrepreneurs que sienten insatisfacción y confusión con respecto a su panorama laboral y que creen tener la energía y el coraje suficientes para lanzarse.
- Potenciales consideran muy seriamente la posibilidad de lanzar su propio negocio.
- Los potenciales preparados para escribir un plan de negocios.
- Los potenciales que necesitan capital de riesgo para lanzar su emprendimiento

Los potenciales preparados para escribir un plan de negocios que es la herramienta fundamental con que cuenta un entrepreneur para convencer a un capital de riesgo o a un directorio de que se tiene una buena alternativa de inversión, son capaces de mostrar la idea convertida en un plan de negocio y tienen muchas más posibilidades de tener éxito.

Sin embargo, uno puede escribir un plan y seguirlo sistemáticamente, pero muchos componentes del plan pueden chocar entre sí y obligar a reescribirlo y, más aún, a redefinir el problema o la posición en la cadena de valor agregado que va a ocupar el negocio.

El emprendedor debe empezar a demostrar que reúne las condiciones del rol de líder; decidir en primera instancia, si está capacitado para lanzarse a escribir por sí mismo el plan de negocios o encargarlo a un profesional o asociado, que lo interprete más racionalmente y sepa expresarlo con mayor claridad, particularmente si el emprendedor es una persona muy ansiosa y dinámica.

El plan de negocios marca el fin de un proceso y el comienzo de otro que consiste en conseguir el capital de riesgo.

Con confianza, optimismo, coraje y determinación el entrepreneur comienza la búsqueda del dinero. Pero encontrarlo, tentarlo, y obtenerlo es solo un atisbo de arranque.

Para conducir un negocio de éxito, el entrepreneur deberá aprender a liderar un grupo de trabajo y a mantenerlo motivado para alcanzar los objetivos planeados. Debe desarrollar un buen juicio y saber qué hacer en el momento adecuado. Sin embargo, lo más probable es que no tenga ni la más mínima pista de como aprender esto.

Tendrá que aprender a armar la empresa, para poder seguir ejerciendo su liderazgo efectivamente.

El el líder debe atender con especial cuidado, el plan de negocios, el armado de los cuadros gerenciales y las finanzas ya que son los frentes que indefectiblemente atraerán la mira de los inversores.

Su capacidad de liderazgo para integrar esos frentes es fundamental. *Un buen equipo debe tener un líder .*

## 2.5. Diferencia entre entrepreneurs y cuentapropistas.

Alumno:  
Miguel Angel Ribas  
Registro N° 58797

Seminario de Integración y Tesina  
Posgrado en PyME

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires

La situación es que el entrepreneur elige un problema que le gusta, y le gusta el problema que elige. Luego se hace del capital de riesgo que necesita para desarrollar una solución y en estas condiciones está todo dispuesto para que pueda concentrarse intensamente por largos períodos de tiempo en la búsqueda de dicha solución. Sería muy difícil que esto ocurriera si él personalmente no hubiera elegido el problema.

El desplazado/despedido de su trabajo por efectos de un downsizing o cualquier otro motivo, que nunca sintió el llamado entrepreneur o que nunca tuvo la oportunidad de independizarse ó que si así ocurrió, su elección fue una mayor seguridad para sus ingresos a través de un trabajo en relación de dependencia., se encuentra generalmente con un problema que no eligió y mucho menos le gusta.

Si su edad cronológica, no le resulta un impedimento, si reúne conocimientos y habilidades demandadas por el mercado de trabajo, su reinserción será factible en un mayor o menor tiempo.

La carencia de alguno de los requerimientos del mercado laboral, conducirá probablemente al desocupado a iniciar una actividad que encuadre en un Microemprendimiento o una PyME., y se convertirá en un cuentapropista.

El tema entonces, es que si reunir las condiciones de entrepreneur, coadyuva al éxito pero no obvia la posibilidad de fracaso; en peor situación se encuentra el cuentapropista por obligación, quien nunca experimentó las ansias de un entrepreneur, que no reúne sus características y anhelos, y que piensa obviamente en una coyuntura que lo abruma y quiere superar, para lograr la solución (problemas psicológicos aparte) de sus ingresos.

En estos casos más que nunca es propicia la gestión del líder, que no depende de la circunstancia sino de ser capaz de ejercer un liderazgo efectivo en roles que impliquen responsabilidad de liderazgo.

## 2.6. Conclusión.

*La gran diferencia que existe entre un emprendedor –entrepreneur- y un cuentapropista a quien muchos –sin querer o queriendo- pretenden comparar es precisamente la falta de visión creativa de este último.*

*Falta de visión para desarrollar su producto, planificar su crecimiento, organizar su negocio y armar su empresa.*

Se debe tener presente que si se estructura a una empresa como a una máquina, esto es lo que obtiene: una máquina que se rompe con el uso. Por el contrario, si se la estructura como la vida, se pueden usar las técnicas de la evolución y la biología para crear algo que tendrá una vida muy larga.

Muchos entrepreneurs se encuentran con sus ideas casi accidentalmente. Pero nadie se va a "sacar el gusto" de lanzar su propio negocio si se sienta a esperar un relámpago accidental de creatividad. Un curso de acción mucho más productivo es aprender cómo buscar oportunidades, y cómo convertirlas en rentables.

*No fundamentado*

Es bueno que todo el mundo sepa que la búsqueda de ideas puede hacerse en forma sistemática y que no es propiedad de los entrepreneurs.

Es importante dedicar gran parte del día a generar ideas, y mantener de esta forma la mente en buen estado.

El camino hacia el éxito casi nunca es una línea recta, el líder sabe que hay muchas idas y venidas, y muchas curvas y colisiones, y en su rol debe estar preparado para estas circunstancias.

No es fácil. Consumido el capital inicial, para que la idea generadora subsista necesita, además de un líder con capacidad de trabajo, algunos fundamentos sobre los que construir su futuro. Recursos que no siempre puede, o sabe, encontrar.

Concretamente los cuestionarios y entrevistas, mostraron un claro predominio de empresarios con características de entrepreneurs en las empresas que siguen en actividad, 12 de la muestra de 15, de acuerdo con el siguiente detalle:

- De 9 empresas, los líderes que iniciaron y/o continúan los emprendimientos reúnen condiciones de entrepreneurs, y sólo una de esas empresas tiene problemas de gestión, mientras que las otras sobrellevan la coyuntura.
- De las 3 restantes, sus líderes, se vieron obligados (dos a iniciar y uno a continuar) a optar por estos emprendimientos PyMES, y reúnen las características de los cuentapropistas que he mencionado. Las tres empresas, tienen serios problemas de gestión.

## Notas del capítulo II

- (1) Julián Marías, citado por Gerardo Saporosi, en *Pasión Entrepreneur*, Buenos Aires. Ediciones Macchi, abril 1999 página 19
- (2) Saporosi, Gerardo  
*Pasión Entrepreneur*.  
Buenos Aires  
Ediciones Macchi  
Abril 1999  
Página 19
- (3) Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand .  
*Strategy Safari*  
Gestión  
Book Sumary 2  
Diciembre 1998  
Páginas 38 a 39
- (4) Schumpeter, Joseph,  
*The creative response in economic history*.  
*Journal of economic history*  
Volumen 7

- Año 1947
- (5) Cochran, Thomas  
Entrepreneurship  
Encyclopedia of social sciences  
Año 1969
- (6) Credo entrepreneur, de la American Entrepreneurs Association, citado por Gerardo Saporosi, en Pasión Entrepreneur, Buenos Aires.  
Ediciones Macchi, abril 1999 página 52  
“No quiero ser una persona común. Tengo derecho a ser diferente –si es que puedo- Busco las oportunidades y no la seguridad. No quiero ser un ciudadano mantenido, humillado y entorpecido por el estado que me cuida.  
Quiero enfrentar riesgos calculados, soñar, construir, fracasar y tener éxito. Me resisto a cambiar mis incentivos por limosna. Prefiero los desafíos de la vida por sobre la existencia garantizada, la excitación ante un logro por sobre la vieja calma de la utopía.  
No voy a negociar mi libertad por ninguna beneficencia ni mi dignidad por una dádiva.  
No me voy a agachar ante ningún amo ni a torcerme ante ninguna amenaza.  
Es mi herencia permanecer de pie, orgulloso y sin miedo, pensar y actuar por mí mismo, disfrutar del beneficio de mis creaciones y enfrentar el mundo con audacia diciendo: Esto, con la ayuda de Dios, lo hice yo.  
Todo esto es lo que significa ser un entrepreneur”

CAPITULO III

NEGOCIOS

## CAPITULO III

### NEGOCIOS

Los negocios son exitosos sólo si satisfacen una necesidad de un grupo de consumidores. De esta manera, la mejor forma de empezar a generar ideas es investigando las necesidades y los deseos de los consumidores.

Si una empresa encuentra algo que la gente quiere ahora y no lo tiene, ha descubierto un mercado para un producto o servicio. Lamentablemente, muchas empresas comienzan a la inversa, inventando y desarrollando un producto para darse cuenta después de muchos esfuerzos y de mucho tiempo y dinero invertidos que nadie lo quiere. A su vez, muchas PyMES ya establecidas, parecerían que fueran alcanzadas con mayor rapidez por un proceso de esclerotización que redundaría en una inercia que la deja fuera de mercado.

Para que una compañía logre el éxito, su estrategia debe ajustarse al ambiente donde opera, o debe tener la capacidad de reformarlo para sacar su propia ventaja mediante la selección de estrategias. Por lo general, las empresas fracasan cuando su estrategia ya no se ajusta al ambiente donde operan. Las PyMES no están exentas y por las innumerables desventajas que se les adjudican, otras tantas ventajas se les puede adjudicar.

No deja de ser importante para los líderes, por más visión e ideas que tengan, conocer la mayor cantidad de causas de éxitos y/o fracasos. Aunque, el hecho es, que las bibliotecas y las revistas comerciales están llenas de historias (siempre coronadas por el éxito) de empresas que han saboreado las mieles del triunfo. Pero, en lo que se refiere a los reveses es muy poca la información que brindan esas fuentes. Las reparticiones gubernativas carecen de estos datos, las asociaciones y/o cámaras comerciales no los recopilan. El caso es que nadie quiere hablar de esos fracasos.

### **3.1 Exitos y fracasos.**

Buenas ideas hay muchas y, generalmente, se cree que cualquiera puede desarrollarlas. La realidad nos muestra en muchos casos, que los fracasos empresarios se deben a que esas buenas ideas estuvieron mal realizadas.

Las ideas de negocios no pueden gestarse de manera aislada, sino que deben responder a una necesidad real y genuina del mercado.

El tamaño de la empresa ya no es más un indicador de éxito como lo fue en algún momento.

Los cambios en el juego de los negocios ponen en evidencia las características de las grandes y de las pequeñas empresas.

Las más exitosas son aquéllas innovadoras, cerca de sus clientes y ágiles para moverse dentro del mercado, que generalmente no son empresas controladas en forma centralizada o burocráticas, porque por tales motivos, no pueden hacerlo.

## 3.2 Exitos de las empresas:

*Los empresarios exitosos tienen en común la habilidad para detectar necesidades de los consumidores que pasan desapercibidas para la mayoría de las personas. En términos económicos, esto significa identificar un mercado, o un nicho.*

Pero debe quedar en claro que la idea no es el negocio, sino simplemente el comienzo. Muchos fracasos son el resultado de una formulación equivocada del problema. Esta dificultad es grave para entrepreneurs que se largan a crear su propio negocio, sin saber bien qué es lo que quieren hacer, situación que conspira contra su rol de líder.

En realidad, para comenzar no es imprescindible la preexistencia de una gran idea de producto. William Hewlett y David Packard no tenían ningún producto en mente cuando se unieron en 1937. Querían comenzar una empresa juntos. Sacaron una variedad de productos que no tuvieron mucha transcendencia, pero siguieron adelante hasta que concibieron una empresa que fabricara grandes productos.

Es cierto que muchas empresas visionarias tuvieron líderes de alto perfil, como Henry Ford o Sam Walton, pero también es cierto que el líder carismático no es necesario para el éxito. 3 M, por ejemplo, nunca tuvo un director ejecutivo carismático.

Es importante destacar que del análisis de varias empresas exitosas –hoy muchas de ellas grandes corporaciones- que empezaron como PyMES como es el caso de Sony, Walt Disney Company, Wal-Mart Corporation, Johnson and Johnson, etc., muestran la adhesión a un sólido conjunto de principios éticos que sirvieron de base a todas sus acciones.

Efectivamente, James Collins y Jerry Porras,<sup>(1)</sup> de la Universidad de Stanford, en una investigación para descubrir los principios exitosos de las compañías, afirman que:

“...los valores básicos de esas compañías constituyen un fundamento sólido como una roca, su propósito básico, su razón de existir; sus valores sirven de faro que las guía durante siglos, como una estrella fija en el horizonte. Pero a la vez que mantienen su ideología rígidamente fija, estas compañías muestran un poderoso impulso hacia el progreso, que les permite cambiar y adaptarse sin comprometer sus ideales fundamentales...”

Surge entonces que un factor importante de los éxitos y la continuidad en los negocios de las empresas, es la invariable adhesión a sus principios básicos, los cuales deben permanecer firmes, inalterables a través del tiempo y las circunstancias.

Las empresas se convierten en verdaderas instituciones a medida que se les infunden valores, y los líderes son los encargados de infundir esos valores.

*Administradores no fracasados*

## 3.3. Ventaja competitiva.

Cada pequeña y mediana empresa, si quiere subsistir, debe buscar imponer su ventaja competitiva.

Por ventaja competitiva se entiende a la tenencia de por lo menos una de las siguientes características:

Eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente.

Las empresas deben desarrollar sus habilidades distintivas, las cuales a su vez son producto del tipo de recursos y capacidades que posea la firma.

- Con el fin de lograr una ventaja competitiva una organización debe reducir sus costos, diferenciar su producto de manera que pueda cobrar un precio mayor o tomar las dos decisiones en forma simultánea.
- La eficiencia superior permite que una empresa disminuya sus costos, la calidad excelente le posibilita establecer un precio mayor y reducir sus costos; y con el servicio superior al cliente puede cobrar un precio mayor. La innovación superior genera precios mayores, particularmente en el caso de innovaciones de productos; o puede llevar a reducir los costos unitarios, en particular en el caso de renovaciones de procesos.
- Las habilidades distintivas de una organización provienen de sus recursos y capacidades.
- Los recursos son los activos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de una compañía.
- Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar recursos y destinarlos al uso productivo.
- Las empresas necesitan seguir estrategias que se formen sobre los recursos y capacidades existentes de una organización y precisan formular estrategias que constituyan recursos y capacidades adicionales.

## 3.4. Fracasos de las empresas.

Una compañía se define como fracasada, cuando su índice de utilidad es sustancialmente menor que la tasa promedio de utilidad de sus rivales.

Una firma puede perder su ventaja competitiva pero no fracasar; puede obtener sólo rentabilidad promedio. El fracaso implica algo más drástico.

Las empresas que fracasan se caracterizan porque obtienen utilidades menores o negativas; en otras palabras, se encuentran en una desventaja competitiva.

- Las compañías que fracasan se caracterizan porque obtienen utilidades bajas o negativas.
- Tres factores principales parecen contribuir a este hundimiento: inercia organizacional frente al cambio ambiental, la naturaleza de los compromisos estratégicos previos en una compañía y la paradoja de Icaro.

- Evitar el fracaso requiere concentración constante en los bloques básicos de formación de la ventaja competitiva, identificación y adopción del mejor desempeño industrial, y superación de la inercia.

## 3.4.1 Principales factores adversos.

Se exploran fundamentalmente, tres razones relacionadas con el fracaso de las empresas, para su mejor entendimiento, de las cuales no está ausente la influencia del líder: inercia, compromisos estratégicos previos y la paradoja de Ícaro.

- **Inercia.**

El argumento de la inercia consiste en que a las compañías se les dificulta cambiar sus estrategias y estructuras para adaptarse a las cambiantes condiciones competitivas.

Las capacidades organizacionales pueden representar una fuente de ventaja competitiva: sin embargo, su inconveniente consiste en que son difíciles de cambiar. Recuérdese que las capacidades son la forma como una compañía toma decisiones y maneja sus procesos.

Las capacidades son difíciles de cambiar debido a que cierta distribución de poder e influencia se encuentra fija dentro de los procesos establecidos de toma de decisiones y administración de una organización. Quienes desempeñan funciones claves en un proceso de toma de decisiones obviamente poseen más poder.

Se deduce que cambiar las capacidades establecidas de una organización significa transformar su distribución existente de poder e influencia, y aquellas cuyo poder e influencia reducirían la resistencia al cambio. Aquí es donde cobra importante relevancia la actuación de los profesionales que puedan integrar el staff del líder

Esta lucha por el poder y la resistencia política asociada al intento de alterar la forma de como una organización toma sus decisiones y maneja sus procesos (es decir, tratar de cambiar sus capacidades) causan inercia. En este estadio el propietario líder, frecuentemente usa la famosa frase "si las cosas siempre fueron así, para que cambiar" ratificándola con "al fin y al cabo es mí empresa".

Esto no quiere decir que las compañías no pueden cambiar. Sin embargo, debido a que algunas, a menudo, se resisten al cambio porque se sienten amenazadas en la mayoría de los casos, el cambio induce a la crisis.

- **Compromisos estratégicos previos.**

Pankaj Ghemawat(2) sostiene que los compromisos estratégicos previos de una firma no sólo limitan su habilidad para imitar a los rivales, sino también pueden ocasionarles desventaja competitiva.

Los compromisos estratégicos previos, muchas veces se bloquean en un negocio que está reduciéndose. Casos en que una empresa vierte sus esfuerzos en una determinada actividad o negocio, que por circunstancias azarosas o no previstas, se tornan contraproducentes para la evolución de la empresa

## • La paradoja de Ícaro.

Danny Miller(3) planteó, que las raíces del fracaso competitivo podrían encontrarse en lo que denominó la paradoja de Ícaro.

Según el , muchas empresas se deslumbran tanto por su éxito prematuro que consideran realizar más esfuerzo del mismo tipo como forma de alcanzar fines futuros. Sin embargo, como resultado, una firma se puede hacer tan especializada y dirigida desde su interior, que pierde visión de la realidad en el mercado y de los requerimientos fundamentales para lograr una ventaja competitiva. Tarde o temprano esta actitud lleva al fracaso

## 3.5 Categorías de organizaciones y correspondientes líderes.

Miller, identifica cuatro grandes categorías, entre organizaciones y líderes que surgen y que decaen: artesanos, constructores, pioneros y vendedores:

- Los artesanos, logran un éxito prematuro mediante la excelencia en ingeniería. Pero luego se obsesionan tanto con los detalles de ingeniería que pierden visión de la realidad del mercado.
- Los constructores, después de construir compañías exitosas y moderadamente diversificadas, se cautivaron tanto con la sola diversificación que continuaron en ese proceso más allá del punto donde ya no era rentable hacerlo.
- Los pioneros, enamorados de sus propias innovaciones originalmente brillantes, continúan en renovaciones adicionales de este tipo; y terminan fabricando productos novedosos pero completamente inútiles.
- Los vendedores, se convencen tanto de su habilidad para vender cualquier cosa, que le prestan poca atención al desarrollo del producto y a la excelencia en la fabricación, y como resultado generan una proliferación de productos inferiores e insulsos.

## 3.6 El líder frente a los factores adversos:

El líder es el principal gestor en evitar el fracaso y mantener la ventaja competitiva, propender al mejor desempeño industrial de la empresa y al benchmarking que sea necesario, como asimismo en arbitrar los medios para superar la inercia.

Para cada factor, debe tenerse presente:

### • Evitar el fracaso y mantener la ventaja competitiva:

En primer lugar, mantener una ventaja competitiva requiere que una compañía se concentre de manera permanente en los cuatro bloques genéricos de formación de ventaja competitiva (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente) y desarrolle habilidades distintivas que contribuyan al desempeño superior en esas áreas.

- **Mejor desempeño industrial y benchmarking:**

Una de las mejores formas para desarrollar habilidades distintivas que contribuyan al logro superior de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente consiste en identificar el mejor desempeño industrial y adoptarlo. Sólo a través de este reconocimiento una compañía podrá generar y mantener los recursos y capacidades que sostengan la excelencia de estos factores.

Identificar el mejor desempeño industrial involucra hacer un seguimiento del rendimiento de otras organizaciones, y quizá la mejor manera es mediante el benchmarking. Éste es el proceso de medir una empresa con relación a los productos, desempeños y servicios de algunos de los competidores globales más eficientes.

- **Superar la inercia:**

Una razón adicional del fracaso consiste en la incapacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones debido a la inercia organizacional. Superar las barreras para el cambio dentro de una organización es uno de los requerimientos claves para mantener ventaja competitiva. Una vez que se identifica las barreras para el cambio, la implementación del cambio requiere un buen liderazgo, el sensato uso del poder, junto con los apropiados cambios en la estructura organizacional y los sistemas de control.

### 3.7. Razones que determinan el éxito o fracaso -cuestionarios y entrevistas.-

- **Rentabilidad.**

La rentabilidad de un negocio es la que define su éxito, y digamos que ayuda bastante, cuando se trata de obtener propósito de lucro.

- **Capital.**

Es importante contar con el capital inicial que cada negocio requiere para poder funcionar.

Las empresas que comienzan a funcionar subcapitalizadas tienen más posibilidades de fracasar que las poseen el capital adecuado.

Es conveniente comenzar con un margen que permita darle a la empresa el “oxígeno económico y financiero” para que pueda funcionar en forma independiente.

La razón por la que un negocio chico necesita dinero es que precisa capital para pagar insumos antes que pueda ganar el dinero por la venta de sus productos o servicios.

Una de las causas principales del fracaso de los negocios es la falta de capital.

En la mayoría de los casos la insuficiencia del capital se debe a la falta de previsión en el proceso de desarrollo de la empresa, ya que si de antemano se tratara de determinar el capital necesario para expansión no habría razón para aventurarse a situaciones que estén más allá de los propios recursos.

Es también frecuente que en la planeación financiera se omita o se haga un cálculo superficial del capital de trabajo necesario para las operaciones de la empresa y, por tal motivo, cuando las empresas están en operación, tienen que hacer frente a graves problemas de caja que entorpecen la marcha de sus operaciones.

- **Política de crédito.**

No es conveniente construir la empresa sobre el crédito; sin embargo, hay que desarrollar la mejor relación con los proveedores, para lograr los mayores plazos de pago en las mejores condiciones, que puede resultar de una gran ayuda en el comienzo. Lo menos riesgoso es analizar la posibilidad de autofinanciarse.

Debe tenerse en cuenta que una buena parte de las promociones industriales se funda en planes financieros poco sólidos, ya que se suele integrar el control de la empresa con una aportación mínima de capital y, asimismo, se financia el grueso de las inversiones con recursos ajenos. Estas actitudes determinan que la empresa nazca con una estructura financiera que carece de solidez y, además, amenazados sus resultados y su desarrollo por los cargos financieros que se tendrán que cubrir a los acreedores. Tales hechos son los que con más frecuencia llevan a las empresas al estancamiento y posteriormente al más rotundo fracaso.

- **Localización e inversión.**

Para empezar, muchos inversionistas no contemplan la necesidad de examinar los principales factores que influyen en la localización de las empresas, con lo que se corre el riesgo de elegir una ubicación equivocada. De igual modo, es muy frecuente sobrestimar o subestimar la magnitud de las inversiones necesarias para llevar a cabo tanto la organización de la empresa como la adquisición e instalación de los bienes productivos.

Son múltiples los casos en que la capacidad o el tamaño de la planta no ha sido determinado en función de las necesidades reales presentes y futuras del mercado y, en rigor, tal determinación se ha hecho con base en apreciaciones superficiales que poco o nada tienen que ver con la demanda actual y futura del producto que se intenta elaborar. El resultado es que cuando la planta inicia sus operaciones, es muy frecuente que mantenga una capacidad de producción ociosa que determina una estructura de costos poco flexible y elevada.

Invertir demasiado capital en equipos: contraer deudas muy grandes en equipos, si acaso no son financiados con un crédito a una tasa razonable, quitará capital de trabajo.

- **Organización en tiempo y forma.**

Una buena parte de los inversionistas omiten los aspectos relativos a la organización de la empresa. De hecho, entre ellos priva la idea de que la organización de las empresas es algo sobre lo que hay que pensar una vez que esté próxima a iniciar sus operaciones.

Todos los trabajos que implica la organización de una empresa, se tienden a diferir o a omitir con el resultado de que la empresa inicia sus operaciones sin una organización eficiente y adecuada.

- **Planificación.**

Las empresas que no desarrollan planes específicos son más propensas al fracaso que las que se encargan de desarrollarlos.

Una buena parte de las empresas nacen, prácticamente, sin ninguna planeación y, de hecho, en su mayoría son el resultado de una intuición o de la simple observación de empresas similares que han tenido éxito económico.

- **Planeación defectuosa de las empresas y operaciones ineficientes.**

La generación de recursos de la empresa, disponibles para aumentar las instalaciones productivas de la misma, se ve mermada por el desperdicio y la irracionalidad.

Hay que destacar tanto el relativo a la capacidad ociosa de producción que mantienen las grandes empresas como el que se refiere al desperdicio de recursos que se deriva de la operación de plantas ineficaces, debido a su reducido tamaño y a su deficiente organización.

En algunas empresas, la inversión neta es reducida debido a que su planeación es defectuosa y su operación ineficiente. Estos hechos, planeación defectuosa de las empresas y administración ineficiente, se traducen en un consumo de capital que constituye un obstáculo para el desarrollo económico.

- **Información precisa y oportuna.**

Los limitados recursos de las pequeñas y medianas empresas, y su relativa incapacidad de producir impactos de significación en el medio en que actúa, hacen que los distintos factores concernientes al contexto inmediato a la propia empresa influyan directamente en el proceso de la toma de decisiones.

- **Control de la administración:**

Es conveniente que el empresario se meta en el corazón de los números del negocio, Las empresas que no llevan registros exactos y actualizados y que carecen de controles financieros adecuados son más proclives al fracaso que las que lo hacen.

- **Capacidad limitada en administración.**

Esta deficiencia se manifiesta generalmente por características tales como fallas en el establecimiento de un negocio sólido, en conceder créditos inteligentemente, en el control de costos y gastos, en comprender las relaciones básicas de los inventarios con la producción y las ventas, y en el manejo de las finanzas.

- **Estar atentos al cambio.**

Durante los primeros tiempos, los costos son muy altos, y los ingresos, muy bajos. Y éste es el precio que los entrepreneurs pagan con gusto a cambio de construir su propia empresa, situación que se repite cada vez que la empresa quiere crecer.

Los cambios se producen a una velocidad mayor, y en poco tiempo, los equipos, las propuestas o negocio pueden quedar descolocados en el mercado, si no se observa atentamente las transformaciones que enfrenta el mercado al que se dirige la empresa..

Los cambios económicos, políticos o sociales afectan el negocio:

El líder debe desarrollar una capacidad especial para adaptarse rápidamente a los cambios que vive el mercado; de lo contrario, en poco tiempo queda fuera del juego, convirtiendo a su empresa en un negocio totalmente marginal condenado a desaparecer.

- **Ventas y cobranzas.**

El área comercial es un área clave. se debe tomar conciencia de que la dimensión de los negocios y de la empresa no permite una estructura ideal de tal tipo, pero, al mismo tiempo, se debe asumir que es necesario adoptar medidas tendientes a prevenir estos hechos y planificar conductas y políticas que permitan a la empresa jugar válidamente su papel en un mercado que exige que tales funciones sean llevadas a cabo.

La responsabilidad de quienes dirigen la empresa los obliga a reconocer que esas funciones deben ser llevadas a cabo; tal vez, no completa ni eficazmente, pero los vacíos de la estructura deben ser llenados, si no significarán huecos por los que se colará el efecto de una competencia que sí atiende esas exigencias.

- **No dar crédito a menos que se este seguro de que van a pagar.**

No es negocio vender a quienes no nos pagan o nos insumen gran energía para cobrar el servicio que ya les prestamos o los productos que enviamos.

A los clientes morosos es mejor enfrentarlos cuando sus deudas son pequeñas.

- **Expansión.**

Un crecimiento extremadamente lento puede ser tan riesgoso para la vida de la empresa como uno demasiado rápido.

Es conveniente enfrentar la decisión de crecer cuando se pueda financiar esa expansión.

Cuanto más productos se desarrolle, más dinero se necesita para financiarlos y mayor será el plazo para recuperar ese dinero.

Manejar los tiempos es fundamental, para tener la habilidad necesaria de acompañar los cambios y etapas de evolución del negocio con la mayor flexibilidad posible.

No todo incremento de negocios es sano y en la rapidez del crecimiento no estriba el criterio más seguro de éxito definitivo.

El crecimiento tiene que ver con el ritmo, el líder tiene que establecer uno para la compañía.

- **Falta de adaptación e insuficiente investigación y desarrollo de nuevos métodos de producción.**

En el mundo increíblemente acelerado de la tecnología avanzada, la clave del éxito es la innovación.

En las áreas de producción se observa una reducción en la dimensión de las estructuras que permite una mayor adaptabilidad a los requerimientos del cliente. Las pequeñas plantas flexibles tienen mayor sensibilidad, pueden cambiar sus programas de producción y sus productos con mayor rapidez, requieren menos movimiento de materiales, y su dimensión reducida crea mayor solidaridad en el equipo de trabajo.

- **Falta de política adecuada de distribución y reinversión de utilidades.**

Las empresas antiguas con una historia de éxitos, fracasan principalmente por su pésima política de distribución de utilidades que no tomó en cuenta las necesidades de reinversión para la constante modernización del negocio y para la adopción de técnicas que las capacitara para competir con algunas ventajas en su ramo.

Puede ser que la empresa que sobrevive no sea la más eficiente. La empresa cuya política de distribución de dividendos en el pasado haya sido la más adecuada a las circunstancias y que las reservas que fue acumulando durante los tiempos buenos, le permitirán sobrevivir durante la época mala.
- **Buscar el soporte del staff.**

Difícilmente las “locas ideas de los dueños de la empresa” tienen éxito, si no cuentan con el apoyo del staff, por más chico que sea.

Las empresas recientemente constituidas que no recurren a asesores profesionales tienen más posibilidades de fracasar que las que los utilizan.
- **Considerar a la competencia.**

Para fijar los precios de los productos o servicios es importante seguir los valores de la competencia, preservando los costos.
- **Marketing.**

Es prácticamente imposible pretender crecer sin preparar un plan de marketing adecuado al negocio.

Los dueños de una nueva empresa que no tienen aptitudes para el marketing son más proclives al fracaso que los que cuentan con estas condiciones.
- **Experiencia en la industria.**

Las empresas recientemente constituidas dirigidas por personas que no tienen experiencia previa en esa actividad tienen mayores posibilidades de fracasar que las dirigidas por personas que cuentan con esa experiencia.
- **Oportunidad económica.**

Las firmas que comienzan a funcionar durante una etapa de recesión económica son más proclives al fracaso que las que se lanzan al mercado durante un período de expansión.
- **Herencia.**

No siempre sucede que se combinen la capacidad de dirección con la posesión del capital.

## 3.8. Conclusión:

Se desprende que no existe una fórmula para obtener éxito en los negocios. Nadie la ha encontrado a pesar de que tantos la buscan. No se de nadie que pueda demostrarla con rigor científico.

Creo que el éxito en los negocios, tiene bastante de esa combinación de habilidad y conocimiento que se conoce como administración, y del que el líder en su rol es responsable.

Creo que la administración de los negocios, que los líderes, antes conducían casi por instinto, necesita de mayor estudio y sofisticación; y que hoy en día, hay que saber pensar muy bien para manejar un negocio; que todos los días hay que escoger entre alternativas, tomar incontables decisiones y por supuesto, todas ellas deben redundar en beneficio de la empresa.

Sin embargo se tiene que dejar de acentuar el esfuerzo en la administración, para poner énfasis en el espíritu emprendedor de la organización.

Nada hay de malo en la administración; alguien tiene que cuidar las marcas, habilidades, los activos y clientes que actúan como pilares del éxito actual. Pero en un mundo en el que los ciclos de vida de las estrategias ya no se miden en décadas, sino en meses, ni la mejor administración salva a una empresa, si se pierde el espíritu emprendedor.

## Notas del capítulo III

- (1) James Collins y Jerry Porras, citados por Enrique Zamorano, Las causas del fracaso de las empresas, México Diseño Editorial S.A., agosto 1997 páginas 31 a 39.
- (2) Ghemawat, Pankaj  
Commitment:  
The dynamic of strategy  
New York  
Free Press  
Año 1991
- (3) Miller, Danny  
The Icarus Paradox  
Harper Business  
New York  
Año 1990

*¿Dónde de donde surge?*

# CAPITULO IV

# EMPRESAS FAMILIARES

## CAPITULO IV

### EMPRESAS FAMILIARES.

Para que este trabajo, sea más completo, no se puede dejar de dedicar un capítulo en particular a las empresas familiares.

La significación de este tipo de empresas sobresalen en algunos países por el grado de evolución que han alcanzado y como una de las formas de incentivo de los gobiernos para combatir el desempleo. Sobre todo en los países en vías de desarrollo una considerable cantidad de empresas se encuentran dirigidas en su administración por familias, y en la Argentina ocurre ello.

El gran número de empresas familiares y su importancia para la economía del país, como es la creación de empleo y el desarrollo de las personas, avalan el interés de todo trabajo dirigido a entender mejor la dinámica propia de estas organizaciones.

Las empresas familiares , además de identificarse con las generalidades de las PyMES, agregan una circunstancia social, como es la relación personal de sus miembros que se constituye muchas veces en una dura prueba para el rol del líder.

#### 4.1 Fortalezas y debilidades.

Como agregado de las características de las PyMES, se puede mencionar varias que se consideran fortalezas y debilidades, y que el líder debe tener en cuenta para diseñar las estrategias necesarias para permanecer exitosamente en el mercado.

##### 4.1.1 Fortalezas:

- **Orgullo generacional:**

Por lo general, existe entre quienes dirigen la empresa un fuerte orgullo por la actividad que se ha venido haciendo por generaciones lo que se convierte en una fortaleza importante cuando las empresas familiares se enfrentan a situaciones difíciles que las ponen en riesgo.

- **Comunicación:**

Esa fortaleza puede ser a la vez una de las debilidades más importantes cuando su manejo no es acertado.

La comunicación se facilita porque el conocimiento entre los miembros de la familia les permite casi adivinar como va a actuar cada uno.

- **Flexibilidad:**

Por haber una comunicación más rápida e informal y por ser a la vez empresas pequeñas y medianas en su gran mayoría, estas organizaciones tiene la virtud de la flexibilidad, de poder responder más rápido a los cambios del mercado, a los gustos y necesidades de los clientes y en algunas ocasiones a los cambios tecnológicos, al ser más horizontales y planas en su estructura, la burocracia es menor al de otro tipo de empresas.

- **Sacrificio personal:**

Disponibilidad de recursos financieros y de gerencia, de otro modo inobtenibles.

Muchas empresas familiares se han fundado sobre la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales.

- **Valiosa reputación:**

Importantes relaciones entre la comunidad y los negocios que hacen a un nombre respetado.

La reputación de una familia puede tener impacto positivo, sobre las operaciones de la compañía.

La tradición familiar se convierte en una carta de seguridad y seriedad para los negocios.

- **Lealtad de los empleados:**

Para las compañías pequeñas, la administración familiar puede evitar una desastrosa rotación de ejecutivos.

- **Toma de decisiones rápida:**

Si los miembros de la familia que controlan la empresa conocen bien sus obligaciones y sus relaciones mutuas son armoniosas, las decisiones pueden adoptarse mucho más rápidamente que en ningún otro tipo de organización, ya que los interesados se conocen desde la infancia y pueden adoptar sus decisiones con mínimo de trámites formales.

- **Proceso y continuidad:**

Existen grandes ventajas que pueden proporcionar una sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia: continuidad y un profundo sentido de los propósitos corporativos.

## 4.1.2 Debilidades:

- **Nepotismo:**

El definido como: el progreso de los parientes basado en los lazos familiares más que en el mérito.

Roberto Donnelley, (1) dice que el nepotismo “nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores y del criterio de sus miembros sobre el negocio independientemente del factor competencia...”

- **Conflictos entre parientes en una empresa familiar:**

La concentración de familiares en una empresa familiar genera una serie de conflictos entre los mismos que repercuten en una forma negativa en el funcionamiento de la empresa.

En las empresas familiares aparecen más problemas humanos que en las no familiares y, además, son problemas de difícil solución

- **Deficiente contabilidad y administración de utilidades:**

Falta de disciplina sobre las utilidades y los resultados de la organización.

- **Capital insuficiente:**

Algunas empresas tienen como política el autofinanciamiento. Este sistema impone severas restricciones al crecimiento de la empresa.

Muchas veces para poder crecer, la empresa requiere mantener una estructura financiera sana, con un equilibrio de recursos propios y ajenos, lo que implica traer capital externo, y de este modo, ceder parte del control familiar a un extraño. Esta cesión de control de la empresa es vista por el directivo familiar como un riesgo para los intereses de la familia.

- **Informalidad:**

La informalidad con que se maneja la familia se lleva también a la empresa. No se da la seriedad requerida a la empresa ni tampoco se institucionaliza.

- **Problemas de administración:**

Este tipo de empresas se encuentran manejadas en su mayoría por una sola persona y sus familiares directos; muchas veces los directores de empresas a pequeñas escala no han recibido una formación en administración.

Otra característica común a estas empresas es la falta de una definición clara de las tareas y de las líneas de autoridad y de responsabilidad.

- **Confusión de objetivos:**

Las empresas familiares tienen dificultades para desarrollarse y crecer cuando la estrategia depende más de los objetivos de la familia que de los objetivos estratégicos que el negocio requiere.

## 4.2. Las trampas principales de la Empresa Familiar.

Todas están relacionadas con una permanente mezcla o confusión de situaciones:

### 4.2.1 La confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir.

- Esta primera trampa consiste sobre todo en confundir el derecho que el propietario tiene sobre la empresa con la capacidad para dirigirla eficientemente.
- Es razonable que la persona que crea una empresa esté convencida de su capacidad para dirigirla. Pero, aun suponiendo que sea cierto y que por tanto posea la capacidad adecuada para las primeras etapas de vida de su empresa, puede dejar de poseerla si el entorno y la empresa cambian....
- Debilidades de la dirección, cuando se establecen políticas potencialmente perjudiciales para la empresa, tal como determinar que los cargos de dirección deben ser asumidos por miembros de la familia.
- Preferencia personales de los directivos familiares, cuando los empresarios familiares se dejan llevar por su gustos en la toma de decisiones.
- La resistencia al ingreso de socios no familiares
- Motivos por los que los familiares ocupan cargos de dirección, es natural el deseo de los fundadores de ver plasmadas sus cualidades personales en una obra objetiva. La autorrealización y la afirmación del “yo” personal es un deseo natural. Para el fundador, en particular, la empresa es una prolongación de sí mismo, un medio para su satisfacción y éxito personal. Por eso es frecuente que tenga el fundador tanta dificultad para delegar autoridad, así como también para retirarse a tiempo a pesar de sus repetidas promesas. Quizás inconscientemente necesita continuar demostrando su propia valía.
- Las dificultades para la administración estratégica del negocio familiar, dado que las empresas familiares están más expuestas a una mala definición de objetivos por su fuerte dependencia de los intereses de la familiar. Cuando la estrategia se pone al servicio de las necesidades de la familia éstas conducen a la empresa hacia un futuro incierto.

### 4.2.2. La confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa.

- Se origina por el hecho de que no se comprende los conflictos de valores que suelen existir al no independizar las relaciones de las dos instituciones –familia y empresa- comprometidas en las empresa familiar.

### 4.2.3. La confusión entre la remuneración al trabajo con las necesidades económicas de la familia.

- Retrasar la sucesión

- El directivo familiar principal suele ver con facilidad los problemas típicos que afectan a las empresas familiares, pero no los percibe como propios, se resiste a reconocerlos, se justifica, etc.

## 4.3. Conclusión.

La importancia de estudiar empresarios y empresas familiares radica en el hecho de que constituyen la base de la industrialización en países en desarrollo.

La empresa familiar no tiende a desaparecer, al contrario, es la base del desarrollo industrial futuro en todos los países en desarrollo con problemas financiero, administrativos, de mercadotecnia y de comercialización entre otros, que las afectan y las limitan.

El empresario familiar no permite la participación en su empresa de personas que no estén emparentadas con la familia, esta filosofía de pensamiento y esquema de administración limitan el crecimiento y desarrollo de estas empresas, por lo tanto:

***El familiar en su rol de líder, debe concientizarse de que el mejor curso a seguir para cualquier negocio, es el cambio hacia una administración profesional.***

En la investigación realizada, sólo encontré una empresa de este tipo, con primera y segunda generación como accionistas y sólo la segunda en la dirección, que reconoció la existencia de un protocolo que regula la relación entre la familia y la empresa, e inclusive con la actuación de un consejo de familia.

## Notas del capítulo IV

- (1) Donnelley, Robert  
La empresa familiar.  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas  
Volumen 2  
Año 1997

# CAPITULO V

## DEDUCCIONES SOBRE

### LAS PyMES

## CAPITULO V

DEDUCCIONES SOBRE LAS PyMES.

*¿d que significa "concepto"?*

*Todo los recursos son normales*

*normalmente*

Por concepto (ya que no por definición), una empresa pequeña o mediana requiere generalmente recursos polifuncionales.

Más que especialización extrema, precisa adaptabilidad para enfrentar con elementos escasos problemas múltiples.

Las PyMES se caracterizan por tener un acceso limitado a los recursos en general (comprendidos los humanos y, dentro de éstos, los gerenciales); por eso, normalmente montan su organización en torno a un recurso clave (generalmente, el dueño y gerente, con todas sus limitaciones y hasta sus excentricidades).

## 5.1. Dificultades generalizadas.

- **En las PyMES es difícil reconocer en forma explícita, la existencia de niveles y decisiones acerca de qué hacer y conseguir que otros hagan (adecuada delegación).**

Se debe enfatizar que una de las ventajas de este tipo de empresa (a efectos de la posibilidad de adoptar decisiones con rapidez) radica en la existencia de pocos niveles y concentración de funciones, muchas veces disímiles o no relacionadas.

Recordemos que Peter Drucker (1) es enemigo de la existencia de un número excesivo de niveles y llegó a afirmar que, aun en las grandes empresas, no debería haber mas de siete niveles.

En una empresa grande, organizada, las funciones tienen límites precisos, de los que deriva la asignación de autoridad de cada responsables funcional; éstos, a su vez son dotados con recursos propios de distinto tipo y un tiempo dado para el desempeño de las tareas esperadas.

Una característica esencial es que las grandes estructuras necesariamente requieren límites claros y funciones estrictamente asignadas de manera que se dificulte cualquier conato de confusión de roles que, en las mismas, conspira contra la coordinación necesaria en tales situaciones.

- **Problemática en los procesos de producción.**

Es característico que los procesos de producción sean tradicionales y no haya sido adaptados con una nueva tecnología. Es común que la creación o iniciación de estas empresas sea un poco al azar, simplemente con incentivo de obtener un mínimo de rendimiento económico, pero en la mayoría de las veces, improvisadas, solamente con la implementación de los conocimientos generales de los procesos de fabricación.

- **Desventajas de mano de obra.**

Las PYMES se coloca en una situación de desventaja frente a la gran industria, que ocupa a los elementos más capacitados. Esta situación se debe a que estas empresas carecen de condiciones para ofrecer prestaciones iguales o semejantes a las que otorgan las grandes industrias.

Los nuevos trabajadores, por lo general, se tienen que adiestrar durante el desarrollo de la misma actividad fabril y mediante las indicaciones que reciben directamente de los dueños.

- **Problemas de materias primas.**

Subordinación a un solo proveedor de materias primas. Dificultades para adquirir volúmenes importantes y gozar de los descuentos respectivos.

- **Inconvenientes para la comercialización.**

Condiciones desventajosas para la comercialización de sus productos, especialmente los de transporte y almacenamiento.

- **Obstáculos financieros.**

Las pequeñas empresas aún tienen grandes dificultades para reunir las garantías exigibles por las instituciones bancarias y consecuentemente reducidas posibilidades de obtención de crédito en términos de monto y plazo.

Las industrias pequeñas y medianas tienen un desconocimiento de las fuentes más adecuadas para su financiamiento.

- **En una PyME, generalmente el tiempo no cuenta y manda la tarea.**

Si un trabajo debe ser realizado y entregado, todos se ponen a colaborar aunque sea en tareas que no le son propias. De la misma manera, existe una especie de jerarquía de funciones donde, por imperio de la escasez endémica de fondos, el primer lugar lo ocupa la cobranza, luego, ventas, en función de ambas producción y, cuando queda algún tiempo disponibles, los aspectos administrativos, contables, fiscales y previsionales.

Para planificación, desarrollo, promoción y capacitación suele no quedar tiempo; cuando se reconoce su importancia y necesidad, se asumen como tareas pendientes a emprender en algún momento futuro por demás impreciso.

- **Confusión de roles.**

A diferencia de las grandes organizaciones, en éstas impera la confusión de roles, y muchas veces desempeñar varias funciones conspira contra la eficiencia requerida; quien debe desempeñar tareas diferentes, a veces no selecciona apropiadamente qué es prioritario y que no. No existe una coordinación adecuada y mucho menos un criterio parecido a la dirección por objetivos.

- **Esfuerzo superfluos.**

En las PyMES, sobre todo, a prima facie se considera casi superfluo dedicar esfuerzo (menos aún incorporar colaboradores) a tareas que no sean indicadas como prioritarias (cobranzas, ventas, producción, administración).

Sin embargo igual que cualquier empresa grande, las PyMES están condenadas a enfrentar todos los problemas que globalmente se describen como de comercialización.

- **Falta de tiempo.**

La tiranía del tiempo (lo urgente prioriza los esfuerzos y agota no sólo los recursos y los tiempos, sino que también mina las voluntades) no impide a quien tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir una PyME tener una visión de cuanto acontece a su alrededor y cómo afecta a su empresa.

Quien ejerce el rol del líder generalmente tiene una idea de los avances y retrocesos de la competencia, conversa con sus proveedores y clientes, recoge sus inquietudes y opiniones, pero estima que no tiene tiempo ni dinero para dedicarse en serio a esos problemas. Lo urgente lo atrapa; supone que siempre habrá un mañana con tiempo suficiente para organizar todo.

- **Táctica del avestruz.**

La táctica del avestruz (no asignar importancia urgente a ciertos problemas y escudarse en la falta de disponibilidad de tiempo propio para abocarse a la solución de algunos problemas concretos y específicos) es mucho más frecuente de lo que en principio parece.

Una vez que el problema crece y se perciben secuelas que tocan aspectos más sensibles a esta idiosincrasia (se retrasan las cobranzas, se dificultan las ventas), se busca profundizar en las causas. Generalmente se acercan a competidores más amigos, u otros miembros de agrupaciones empresarias afines, en cuyo seno *-todos intercambian las mismas quejas y buscan culpables de sus males que siempre están, para ellos, fuera de la empresa-*.

En, a su vez, el problema se guarda en la cabeza del hombre orquesta o se esconde y se mantiene en secreto entre un reducido grupo de aquellos que comparten el “conocimiento” del negocio. No se considera prudente que en otro nivel se sepan las dificultades presentes y las que, posiblemente aparecerán en el futuro.

## 5.2 Ventajas y desventajas de las PyMES.

Se desprenden una serie de características que conforman las PyMES, y que se constituyen alternativamente en ventajas y desventajas, resultando de suma importancia la responsabilidad y autoridad del rol del líder para el mantenimiento y acrecentamiento de las ventajas y superación de las desventajas.

### 5.2.1 Ventajas:

- **Rapidez.**  
Las PyME pueden reaccionar de inmediato ante los abruptos. El sistema burocrático de las grandes empresas frena los procesos de decisión.
- **Comunicación.**  
Es fluida y clara porque no hay intermediarios que puedan malinterpretar los mensajes.
- **Alianza.**  
Posibilidad de concretar vínculos directos con los colegas y aliarse para crecer.
- **Familia.**  
Las compañías familiares que distinguen entre los temas personales y los empresariales pueden formar un sólido frente común.

### 5.2.2 Desventajas:

- **Fondos.**  
Por la escasa responsabilidad patrimonial, el acceso a los fondos es complicado.

- **Pasado.**  
El apego cultural al pasado y a los antecesores puede ser mortal para las PyME.
- **Personalismo.**  
Impide concretar alianzas beneficiosas para la empresa.
- **Sentimentalismo.**  
El vínculo emocional o afectuoso con el personal obstaculiza la toma de decisiones y la modernización.
- **Confusión de roles.**  
A diferencia de las grandes organizaciones, en éstas impera la confusión de roles, y muchas veces desempeñar varias funciones conspira contra la eficiencia requerida; quien debe desempeñar tareas diferentes, a veces no selecciona apropiadamente qué es prioritario y que no. No existe una coordinación adecuada y mucho menos un criterio parecido a la dirección por objetivos.

## • 5.3. Conclusión.

Considerando las características de este tipo organizaciones, sus líderes deben prever:

- Qué tipo de decisiones entraña mayor riesgo.
- Si las decisiones erróneas pueden ser fácilmente corregidas.
- Cuáles decisiones conviene diferir en razón del alto riesgo inherente a la toma de decisiones en estas empresas (este riesgo está en parte compensado debido a que ellos solamente deben rendir cuentas a sí mismos).

El líder de este tipo de organización pareciera tener desarrollado en alto grado una especie de sensibilidad especial para percibir el costo de oportunidad de su propio tiempo (medido en términos de las ventajas resultantes de hacer una cosa en lugar de otra). ①

*El tema es, que generalmente, se está frente a una especie de hombre orquesta, que no sólo toca todos los instrumentos, sino que está convencido que nadie lo hace como él.*

① de donde surge?

# CONCLUSION

## CONCLUSION

*Con la impronta de su creador, cada pequeña y mediana empresa es un mundo aparte. PyME se nace; y la influencia de la conducta o la actitud del director-propietario determinan su dinámica y su rendimiento. Parece lógico, por cuanto es el responsable de la idea original. Pero al aura del fundador se suma, generalmente, el calor de la familia, los amigos, y los colaboradores.*

La personalidad de un empresario impacta en la estructura, el funcionamiento y desarrollo de la organización. Su carácter resulta vital, no sólo para que la compañía alcance el éxito, sino también para superar la etapa inicial y los períodos de transición, ya que cualquier paso en falso puede destruir la empresa.

Es importante para los empresarios de hoy entender que la necesidad de control, la sensación de desconfianza, la búsqueda del aplauso y las operaciones defensivas pueden convertirse en características negativas, capaces de llevar al fracaso a cualquier compañía. Saber manejar estos elementos es lo que convierte a un emprendedor en un verdadero empresario.

*La personalidad de un empresario marca el estilo y la dinámica de su organización. Y el "lado oscuro" de su carácter puede afectar negativamente a quienes trabajan para él. Esto es especialmente evidente cuando la empresa se desarrolla y crece. La necesidad de delegar, muchas veces no comprendida por el propietario, y el mantenimiento de un manejo centralizado conspiran contra la expansión. No sólo se ven afectados los empleados sino también los clientes..*

A la pregunta de ¿Qué características debe tener el líder para ser competitivo?

Se puede afirmar que el rasgo principal debería ser la prevención y adaptabilidad a los cambios.

Debe estar capacitado en tomar decisiones que lo beneficien con rapidez. También saber dónde crecer y dónde detenerse y tenerse un amplio conocimiento de cuál es la repercusión de la decisión en el mercado y en la empresa.

El líder empresarial de hoy debe conocer no solamente las finanzas, la producción, la tecnología y todo lo demás, sino también los recursos humanos. Definiendo claramente los objetivos y las estrategias y después comunicándoselas a sus empleados y enseñándoles a tomar responsabilidades para alcanzar dichos objetivos, el líder puede crear un ambiente de trabajo adecuado que promueva la flexibilidad y la innovación.

En un período de rápido cambio estructural, de conmociones continuas, donde el cambio es la norma, las PyMES están tan amenazadas como cualquier gran empresa, corporación, institución, universidad, hospital, etc.; el líder debe ver al cambio como una oportunidad y hacer que toda la organización lo vea así y no que oponga resistencia a él. Esto es así para todos, sin excepción; no se trata de distintos tipos de empresas, de diferentes tamaños, de más o menos recursos, de distintas situaciones geográficas, etc. Es el desafío para sobrevivir.

Un buen líder debe reconocer tanto las oportunidades como las amenazas que generan los cambios, y actuar en consecuencia

La esencia de un líder radica en la inserción de la ideología central en el entramado de la organización. Está presente en los objetivos, en el diseño del trabajo, en las prácticas culturales, en todo lo que hace la empresa.

Para armar una compañía que siga funcionando bien aun después que desaparece el líder visionario, o después que el gran producto pasó de moda, hay que ser casi un arquitecto. Los fundadores de empresas visionarias se concentran primero en los sistemas y valores de la organización y recién después en los productos.

No debemos olvidar que los mejores líderes, son los que piensan en las personas y en los procesos, Para ellos, los productos son un vehículo para la compañía, y no al revés.

Obviamente la presencia de un buen liderazgo es necesario para el logro del éxito, sobre todo entendiendo a este como la situación de una empresa en evolución y perdurando en el tiempo. Por otra parte, no es la única causa de los éxitos o fracasos, pero sí la más importante.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- Basil, Douglas  
Conducción y Liderazgo  
El Ateneo 1980
- Cochran, Thomas  
Entrepreneurship  
Encyclopedia of social sciences  
Año 1969
- Delorme, Patricia y Casinelli, Héctor  
Los líderes que se necesitan.  
Entrevista a John P. Kotter –Universidad de Harvard-  
Revista Gestión.  
Volumen 1 / Número 4  
Agosto 1996
- Donnelley, Robert  
La empresa familiar.  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas  
Volumen 2  
Año 1997
- Elliot, Jacques y Clement, Stephen D. –G. Washington University y  
Organizational Desing Inc. Of Boerne Texas-  
Cualquier persona es capaz de ejercer un liderazgo efectivo.  
El Cronista Management  
Fascículo quincenal – julio 1997
- Ghemawat, Pankaj  
Commitment:  
The dynamic of strategy  
Free Press  
Año 1991
- Gross, Daniel; y los editores de la revista Forbes  
Historias de Forbes  
Grupo editorial Norma  
Año 1997

# Impacto del Rol del Líder en las PyMES

44

- Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R.  
Administración Estratégica -Un enfoque integrado-  
Tercera Edición  
Año 1996
- Irigoyen, Horacio y Puebla, Francisco A.  
Comercialización en PyMES  
Ediciones Macchi  
Agosto 1998
- Pithod, Abelardo y Dodero, Santiago  
La empresa familiar y sus ventajas competitivas  
Librería Editorial El Ateneo  
Año 1997
- Luchia Puig, Cecilia  
Como crear mí propia empresa  
Ediciones Macchi  
Marzo/1999  
Primera edición.
- Miller, Danny  
The Icarus Paradox  
Harper Business  
New York  
Año 1990
- Mintzberg, Henry  
Patterns in Strategy Formulation.  
Management Science,  
N° 24 año 1978
- Mintzberg, Henry; Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand .  
Strategy Safari  
Revista Gestión  
Book Sumary 2  
Diciembre 1998
- Revista Gestión  
Informe Especial  
Volumen 3/N° 6  
Nov/dic 1998

Alumno:  
Miguel Angel Ribas  
Registro N° 58797

Seminario de Integración y Tesina  
Posgrado en PyME

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires

# Impacto del Rol del Líder en las PyMES

45

- Saporosi, Gerardo  
Pasión Entrepreneur.  
Buenos Aires  
Ediciones Macchi  
Abril 1999
- Schumpeter, Joseph,  
The creative response in economic history.  
Journal of economic history  
Volumen 7  
Año 1947
- Enrique Zamorano,  
Las causas del fracaso de las empresas.  
México Diseño Editorial S.A.  
agosto 1997

# ANEXOS

# ANEXO A

## Cuestionario:

(marque con una x, ó de acuerdo con la pregunta)

1

### La empresa es:

Familiar: ----  
No familiar: ---

2. Vigencia:

Activa: ---  
No Activa: ---

3. Antigüedad de la empresa:

Activa:	No activa:		
	(años de duración hasta el cese)		
---	---	Menos de 5 años:	---
---	---	De 5 a 10 años:	---
---	---	De 11 a 15 años:	---
---	---	Más de 15 años:	---

4. ¿A qué fuentes de financiamiento se recurrió al inicio?

Ahorros propios: ---  
Financiación bancaria: ---  
Aporte de capital de socios: ---  
Donaciones: ---  
Indemnizaciones: ---

## ANEXO B

### Cuestionario:

#### 5. ¿A quiénes se consultó o con quiénes se asesoraron al inicio?

Consultas a profesionales:	---
Amigos/conocidos:	---
Otros colegas:	---
Cursos	---
Conocimientos propios	---
Otros	---

#### 6. ¿se asesoran actualmente sobre la actividad?

Frecuentemente ---- En ocasiones --- Nunca ---

#### 7. ¿Cómo se inició laboralmente?

Siempre fue entrepreneur	---
Se inició en relación de dependencia	---
En el sector público	---
En el sector privado	---

#### 8. ¿Cuál era la edad de los iniciadores del emprendimiento actual?

## ANEXO C

Cuestionario:

### 9. Se trata siempre del mismo emprendimiento?

Sí: ---

No: ---

¿Por qué se cambió? ----

### 10. Nivel educativo del responsable del management.

	En la Argentina	En el Exterior
--	--------------------	-------------------

Primario incompleto: ---

Primario completo: ---

Secundario incompleto: ---

Secundario completo: ---

Terciario incompleto: ---

Terciario completo: ---

Universitario incompleto: ---

Universitario completo: ---

Master/estudios de posgrado ---

### 11 Medios de actualización.

Publicaciones específicas: ---

Cursos/seminarios: ---

Intercambios con otros colegas: ---

Visitas a exposiciones: ---

Asistencia a congresos/conferencias: ---

Otros: ---

## ANEXO D

### Cuestionario:

12. ¿Cuántas horas por día trabaja?

13. ¿Cuál ha sido su principal acierto empresario?

14. ¿Cuál ha sido su principal error empresario?

15. ¿Cómo caracteriza su accionar como líder?

Toma todas las decisiones:	---
No toma decisiones:	---
Consulta con sus asesores/allegados:	---
Estimula a los integrantes en la búsqueda de soluciones:	---
Estimula a los integrantes en la toma de decisiones:	---
No permite la interacción:	---
Otorga recompensas y castigos por decisión propia o por evaluación:	---
Formula los objetivos:	---
No tiene objetivos:	---
No considera necesario ejercer conducción:	---
Orienta:	---
Coordina:	---
Ejerce dependencia efectiva:	---
Distribuye los comportamientos:	---
Se establece objetivos y actividades por consenso:	---
Exige obediencia (se vale de amenazas si es necesario):	---
Tolera las frustraciones:	---
Realiza su obligación formal:	---
Su rol es pasivo:	---
Su rol es activo:	---
Consigue que reconozcan sus propias necesidades y limitaciones:	---
Da información sobre la gestión:	---
No delega:	---
Tolera fracasos:	---
Expresa lealmente sus conocimientos:	---
Otorga recompensas y castigos:	---

## ANEXO E

### Cuestionario:

#### 16. ¿Se ha contemplado para su empresa la continuidad propietaria y directiva?

Si: ---

¿Qué previsiones se han tomado? ----

No: ---

¿Por qué? ----

#### 17. Factores relevantes para el éxito o fracaso de una empresa

De la siguiente lista, elija 10 y de una sola razón del porque.

- Rentabilidad.
- Política crediticia.
- Capital.
- Cambios.
- Políticas económicas y/o sociales.
- Marketing.
- Segmentación.
- Comercialización.
- Servicios.
- Crecimiento.
- Flexibilidad ante el cambio.
- Rigidez ante el cambio.
- Expansión.
- Competencia.
- Publicidad.
- Asesoramiento del staff.
- Localización.
- Planificación.
- Experiencia en la industria.
- Experiencia en management.
- Edad.

## ANEXO F

### Cuestionario:

Socios.  
Antecedentes familiares.  
Educación.  
Oportunidad económica.  
Personalidad del dueño.  
Adecuada sucesión directiva.  
Falta de recursos.  
Planeación.  
Adecuada inversión.  
Capacidad de dirección.  
Otros factores a su criterio.  
Acceso al crédito.  
Apoyo institucional.

#### 18. ¿Se considera un líder?

Paternalista --- Autoritario --- Democrático --- Permisivo ---

#### 19. Los cambios, ¿qué representan para Ud.?

Una amenaza: --- Una oportunidad --- No le afectan ---

#### 20. Sí tuviera la oportunidad de elegir una nueva actividad, ¿de qué tipo elegiría?

En relación de dependencia: ----

Sin relación de dependencia: ----

¿Por qué? ---