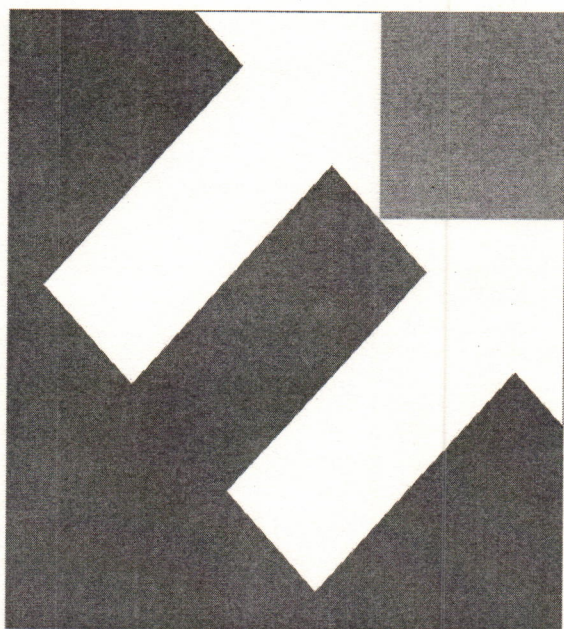




**EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES
EXITOSAS**

SANDRA LUCIA GOYES ERASO · VICTOR HUGO LOPEZ DIAZ



EXPERIENCIAS EMPRESARIALES E X I T O S A S

**FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL
EN LAS FASES DE EMPRENDIMIENTO,
GESTIÓN Y SUPERVIVENCIA**

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EXITOSAS

**Factores de Éxito Empresarial en las Fases de Emprendimiento,
Gestión y Supervivencia**

**SANDRA LUCÍA GOYES ERASO
VÍCTOR HUGO LÓPEZ DÍAZ**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CENTRO DE
ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI
SAN JUAN DE PASTO
2006**

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EXITOSAS

Factores de Éxito Empresarial en las Fases de Emprendimiento,
Gestión y Supervivencia

Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio, sin permiso escrito por los propietarios del copyright.

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EXITOSAS
Factores de Éxito Empresarial en las fases
de emprendimiento, gestión y supervivencia

©Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores Maria Goretti.
Pagina web: www.cesmag.edu.co
Email: goretti@cesmag.edu.co

© VICTOR HUGO LOPEZ DIAZ
Email: victorhlopez1@gmail.com

© SANDRA LUCIA GOYES ERASO
Email: sago07@hotmail.com

Primera Edición, 2006

ISBN: 598 - 97350 - 8 - 8

Diseño de carátula: José Andres Goyes Eraso
Diagramación e impresión: Tecnografic
Teléfono: 7 29 648

Pasto-Colombia-Sudamérica.

Este trabajo esta dedicado a:

Nicolás
Sandra Lucía.

**Mi hijo Sebastián,
a mi esposa Jenny**

Victor Hugo.

Muchos no se dan cuenta de las
oportunidades hasta que son
aprovechadas por la competencia

P. L. Andarr

NOTA DE EXCLUSION DE RESPONSABILIDAD INTELECTUAL

El pensamiento que se expresa en esta obra
es de exclusiva responsabilidad de sus autores
y no compromete la ideología de la Institución
Universitaria CESMAG

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a:

Padre Evaristo Acosta Maestro Ofm. cap., Rector de la Institución Universitaria CESMAG de la ciudad de San Juan de Pasto.

Doctora María Eugenia Córdoba, Vicerrectora de Investigaciones de la Institución Universitaria CESMAG.

Álvaro Ramos Lara, quien participó activamente en la etapa inicial de la presente investigación.

A los propietarios o gerentes de: Hotel Cuellar´s, Restaurante Mister Pollo, Panadería y Restaurante La Merced, Productos Martha, Casa Mettler, Puyo y Cia. Ltda., Clínica Fátima, a la Cámara de Comercio de Pasto y a todas las personas que de manera directa e indirecta colaboraron en el desarrollo de esta investigación.

PROLOGO

El problema del emprendimiento en Nariño, ha llevado a muchos a analizar los factores que han contribuido a la pérdida del potencial empresarial vivido años atrás en la región.

Algunos analistas han abordado el problema como una falta de “espíritu empresarial”, ante lo cual se han formulado propuestas como la necesidad de creación de cátedras, carreras o profesiones, relacionadas con el tema, las cuales de alguna manera han sido recogidas desde la academia mediante la implementación de este tipo de programas.

A mi modo de ver no puede desconocerse que el brindar elementos teóricos y prácticos, a nivel de gerencia, administración, mercadeo y finanzas es un avance frente al empirismo con el que se “manejan” nuestras empresas locales; Sin embargo, consideramos que debe continuar la inquietud sobre la verdadera esencia del empresarismo en Nariño. En éste sentido, la presente investigación es un aporte en el propósito de averiguar los factores de desarrollo del empresariado local.

Al concebir el empresarismo como un proceso cuyas fases o etapas tienen características particulares, es posible identificar los diferentes aspectos que aportan en el intento de explicar el problema del desarrollo empresarial en la región.

De alguna manera, los aciertos, o el costo del aprendizaje en otros momentos, constituyen parte de los factores de éxito de nuestras experiencias empresariales, que serán tema de análisis.

Del estudio realizado, pueden deducirse varios factores de éxito entre los cuales podemos mencionar:

*Si bien las iniciativas surgieron por necesidad o por afición, la experiencia acopiada durante sus años de desarrollo les han generado lecciones que en la actualidad constituyen un cúmulo de conocimiento para afrontar nuevos retos y posiblemente para aprovechar oportunidades que genera un entorno cada vez más competitivo.

*La capacidad de riesgo es evidenciable en la continua incorporación de nuevos procesos, productos o servicios bajo la determinación de sus propietarios, quienes contrastaban la incertidumbre de sus nuevos proyectos, con la seguridad y responsabilidad frente a sus decisiones.

*El aprovechamiento de talentos ha llevado a las empresas locales exitosas a afianzar políticas de estabilidad laboral, ambientes de trabajo adecuados y a lograr el compromiso de sus colaboradores.

Pese a lo anterior no puede ignorarse que el camino por consolidar una clase empresarial exitosa en Nariño, depende de la generación de un ambiente competitivo, en las cuales existan condiciones favorables para incentivar la generación de nuevos proyectos. Desde este punto de vista no puede desconocerse la responsabilidad del Gobierno en todos sus niveles para mejorar las condiciones de infraestructura vial, estructura tributaria, entre otros que propicie alternativas competitivas.

De otra parte, será necesario analizar otros factores que permitan a las empresas consolidarse en el mercado nacional y explorar oportunidades en mercados internacionales. Si bien en las experiencias de éxito analizadas existe una capacidad de riesgo, será necesario revisar la "certidumbre", entendida como la confianza en lo conocido, para inspeccionar la posibilidad de incursión en otros sectores.

Por tratarse de empresas familiares, deberá entrarse a resolver el delicado tema del relevo generacional, para garantizar que las empresas no tengan problemas por las sucesiones que generalmente terminan afectando la estabilidad empresarial y familiar.

La necesidad de incorporación de tecnologías de información para innovar permanentemente, es un factor que deberá analizarse para que los empresarios locales tengan posibilidades de adaptarse rápidamente al vertiginoso cambio tecnológico que constituye en la actualidad uno de los elementos de competitividad empresarial.

El empirismo local, deberá acceder a la preparación académica, la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño con capacidad de visualización y concreción de metas en el corto y mediano plazo que permitan lograr el sueño al cual están encaminados los esfuerzos de sus gestores.

Finalmente, la presente investigación constituye un valioso aporte en el tema no concluido, de analizar la dinámica empresarial local, que esperamos sea retomado para revisar las políticas, programas y proyectos que son abordados por los diferentes actores gubernamentales, académicos y privados que contribuimos a dicho propósito.

GLORIA ESPERANZA PEREZ ROSERO.
Presidenta Ejecutiva (E)
Cámara de Comercio de Pasto

CONTENIDO

	Pág.
PROLOGO	15
INTRODUCCION	25
1. REFERENTES TEORICOS	31
1.1 ESTUDIOS EMPRESARIALES	31
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	36
1.2.1 Emprendimiento	37
1.2.1.1 Enfoque unidimensional	37
1.2.1.2 Enfoque multidimensional	43
1.2.2 Gestión	50
1.2.3 Supervivencia	61
1.2.4 Factores de éxito empresarial	70
2. HISTORIAS EMPRESARIALES	71
2.1 HOTEL CUELLAR'S	73
2.2 LA MERCED	80
2.3 PUYO Y COMPAÑÍA LTDA	87
2.4 CASA METTLER	93
2.5 INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI	97
2.6 PRODUCTOS ALIMENTICIOS MARTHA	102
3. FACTORES DE ÉXITO DE LOS EMPRESARIOS DE SAN JUAN DE PASTO	107

3.1 FACTORES DE ÉXITO EN EL EMPRENDIMIENTO	107
3.2 FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN	123
3.3 FACTORES DE ÉXITO EN LA SUPERVIVENCIA	138
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFIA	148
ANEXOS	151

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LÍDERES EMPRESARIALES EXITOSOS DE PASTO (FASE EMPRENDIMIENTO).	152
ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LÍDERES EMPRESARIALES EXITOSOS DE PASTO (FASE GESTION)	153
ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LÍDERES EMPRESARIALES EXITOSOS DE PASTO. (FASE DE SUPERVIVENCIA)	157

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Uso de talentos para alcance de objetivos	108
Figura 2. Iniciativa y recursos propios	109
Figura 3. Control sobre el riesgo	109
Figura 4. Responsabilidad ante acciones	110
Figura 5. Alternativas para alcance de propósitos	111
Figura 6. Soluciones fluidas a problemas empresariales	112
Figura 7. Oportunidades para afrontar exigencias	113
Figura 8. Superación personal	114
Figura 9. Cumplimiento de compromisos	114
Figura 10. Hacer las cosas bien	115
Figura 11. Definición de metas	116
Figura 12. Investigaciones previas al funcionamiento	117
Figura 13. Administración racional de recursos	117
Figura 14. Corrección oportuna de errores	118
Figura 15. Factores de éxito en el emprendimiento	122
Figura 16. Recursos financieros	123
Figura 17. Conocimiento de su demanda	124
Figura 18. Cobertura de mercado	125
Figura 19. Capacidad operativa	125
Figura 20. Capacidad técnica	126
Figura 21. Coordinación entre áreas	127

Figura 22. Comunicaciones internas	128
Figura 23. Comunicaciones externas	129
Figura 24. Manejo de conflictos	130
Figura 25. Aceptación al cambio	131
Figura 26. Normas de calidad	132
Figura 27. Trabajo en equipo	132
Figura 28. Sentido de pertenencia	133
Figura 29. Comunicación de ordenes	134
Figura 30. Objetivo de las reuniones	135
Figura 31. Definición de objetivos	136
Figura 32. Delegación	136
Figura 33. Recursos físicos	137
Figura 34. Talento humano	138
Figura 35. Factores de éxito para la supervivencia	144

INTRODUCCIÓN

El atraso económico de las regiones en Colombia se debe en gran medida a que la estructura y funcionamiento de las mismas corresponden al siglo pasado, lo que a su vez genera problemas de ineficiencia, ineficacia y, por tanto, poca efectividad con respecto a su producción.

En el medio se puede apreciar una gran paradoja social, la cual consiste en que viviendo en un país inmensamente rico como lo es Colombia, su sociedad está inmensamente pobre, con unas desigualdades de tipo socio económicas bien definidas e injusticias del mismo tipo.

Frente a esta situación, se ve la necesidad de buscar como alternativas, una serie de factores que ayuden a la sociedad a mejorar sus niveles de vida. Para ello, en este estudio, se identificaron los factores que han llevado a algunas personas a convertirse en empresarios exitosos. En este sentido, se realizó un recorrido a nivel individual de cada uno de estos empresarios de San Juan de Pasto por las tres etapas denominadas: emprendimiento, gestión y supervivencia, destacando en cada una de ellas, las características individuales y/o grupales que los mantienen vivos actualmente a la gran mayoría de ellos dentro de una economía fluctuante y depresiva.

En San Juan de Pasto existe un considerable desconocimiento sobre el sector empresarial y sobre quienes lideran estas organizaciones, dejando un vacío en los futuros emprendedores, estudiantes y/o profesionales, quienes en un momento determinado serán los potenciales gestores de la creación de nuevas unidades productivas.

Si bien es cierto que se han realizado estudios de algunas empresas y/o de algunos sectores como: La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI, programa de desarrollo empresarial sectorial (PRODES), Diagnóstico Sector Artes Gráficas, 1998. ACOPI PRODES, Diagnóstico Sector Metalmecánica, 1998. ACOPI PRODES, sector Alimentos Empresas Molineras, 1998. ACOPI y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Desarrollo empresarial, Diagnóstico Multisectorial, empresas afiliadas a ACOPI, 2000, entre otros; la historia empresarial vivida por los empresarios exitosos de la región en la cual se hable sobre la procedencia, o sea la identidad, el prestigio, la honra, el liderazgo de estos hombres o mujeres que han pasado gran parte de su vida dedicados a sus organizaciones, se desconoce o está limitada a reconocimientos y premios de algunas entidades, al igual que el emprendimiento y la conformación de su empresa.

La gestión, la cual abarca la obtención, creación y adaptación de bienes y servicios, el desarrollo de tecnologías y toma de decisiones, entre otros, son aspectos desconocidos.

La supervivencia y el mantener la organización a través del tiempo y proyectarse en un entorno cambiante es una historia no contada.

La situación anterior hace que esa experiencia obtenida por los líderes empresariales de la ciudad no sea puesta al servicio de las futuras generaciones, a quienes se les ha creado un paradigma de dificultad para alcanzar sus objetivos. Además el desconocimiento hace que se olvide la importante labor realizada por estas personas y no se les dé el verdadero reconocimiento social a su contribución.

La experiencia puede llevar a que se aprovechen fortalezas, a que no se cometan errores anteriores y que como líderes permitan ver oportunidades donde el común de la gente solamente ve amenazas. Es así como uno de los empresarios tomado como referencia en el presente documento (propietario de la empresa Productos Martha), nos muestra que a pesar de ser una persona emprendedora y exitosa en la fase del emprendimiento, los errores

cometidos en la administración de su empresa y el no poseer elementos eficientes para combatir las amenazas hicieron que en la actualidad su empresa se liquidara.

La investigación se ha estructurado en tres unidades, a través de las cuales se realiza un recorrido sobre los tres momentos por los que atraviesa todo empresario: el emprendimiento, gestión y supervivencia de sus empresas.

Además de las anteriores fases se ve la necesidad de identificar en primera instancia, unos factores que hacen que cada individuo, mediante la interacción de éstos, llegue o consiga el éxito, que se verá reflejado, entre otras, en una buena posición social, popularidad, generación de empleo y acumulación de dinero.

La población que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la presente investigación está constituida por los líderes empresariales que han alcanzado el éxito frente a sus organizaciones en la ciudad de San Juan de Pasto. Entre otros se encuentran los propietarios y/o directivos de: Electromillonaria, Restaurante Mister Pollo, Molinos San Nicolás, Institución Universitaria CESMAG, Productos OSA, Supermercado Abraham Delgado, Colacteos, Morasurco Café Puro, Diario del Sur, Estación de Servicios Bastidas, Hotel Cuellar's, Distriar, Puyo y Compañía, Productos Martha, La Merced, Casa Mettler, Dromayor y Drogas Santiago.

Por diversos motivos como: seguridad, disponibilidad de tiempo, ausencia de los propietarios o reserva de información, gran parte de estos personajes no la suministraron para cumplir a cabalidad el presente trabajo; sin embargo, se logró trabajar con una muestra significativa que hace que los datos obtenidos conserven un alto nivel de veracidad y significancia en el entorno.

Para la escogencia de estos empresarios se tuvieron en cuenta criterios tales como: reconocimiento social y comercial dentro de la región, trayectoria, generación de empleos directos e indirectos, infraestructura y calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Una vez

seleccionado los empresarios y teniendo en cuenta las razones anteriores, la muestra quedó conformada por: Hotel Cuellar's, Panadería y Pastelería La Merced, Puyo y Compañía Ltda., Casa Mettler, Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti, Productos Alimenticios Martha, Clínica Fátima y Restaurantes Mister Pollo.

Con los empresarios seleccionados se desarrollaron unos cuestionarios para determinar los factores que consideraron básicos a la hora de emprender y/o desarrollar una idea empresarial; en una segunda instancia, se realizó una observación directa sobre el comportamiento y desempeño de los mismos a fin de identificar circunstancias particulares en las relaciones tanto laborales, comerciales y personales, a excepción de las dos últimas empresas en las cuales solo se pudo aplicar el primer instrumento.

Adicionalmente se hizo necesaria la revisión bibliográfica de las diferentes teorías asociadas al emprendimiento, gestión y supervivencia de empresas para dar solidez teórica a los resultados de esta investigación; entre otras se revisaron algunas teorías enmarcadas en la psicología como: teorías de la personalidad, teoría de la búsqueda de la perfección, teorías del talento humano, teorías del éxito y de necesidades, conceptos administrativos del medio externo y cómo se enmarca dentro de una realidad.

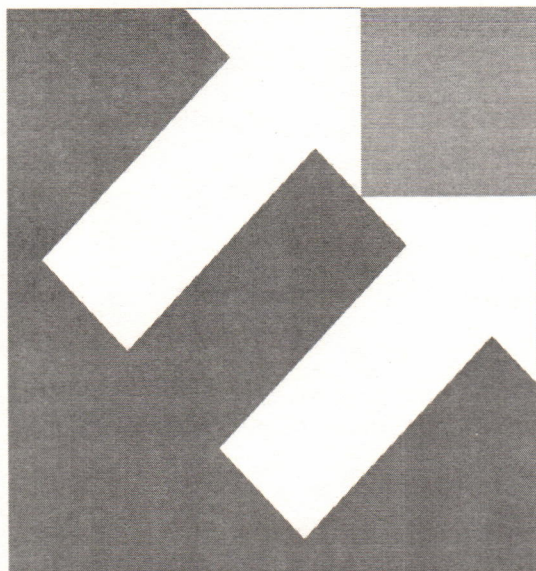
De acuerdo con los resultados obtenidos, se pretende brindar a las nuevas generaciones de emprendedores, sobre todo a aquellos que tienen que ver con las ciencias administrativas, algunas experiencias de estos líderes empresariales, cuyo conocimiento: servirá para un mejor desempeño en la práctica de gestiones de empresa, probablemente ayudará a resolver inquietudes y problemas de alguna organización, brindará una motivación a quien quiera aventurar en empresa y se convertirá en texto de consulta para estudios de casos de los estudiantes y profesionales de las ciencias afines a la Administración y a la Economía o para quienes tomen la lectura como un aporte a su conocimiento general.

El presente libro se ha desarrollado en tres unidades, en la primera unidad se realiza

una descripción detallada sobre los referentes teóricos que soportaran los resultados encontrados. En la segunda se realiza una descripción de cada una de las historias vividas por los empresarios y en la tercera unidad se exponen cada uno de los aspectos que los empresarios consideraron de éxito en la fase de emprendimiento, gestión y supervivencia de sus empresas.



El éxito empresarial no se logra de la noche a la mañana, sino que es el resultado de un proceso constante de aprendizaje y adaptación. Las empresas exitosas son aquellas que logran encontrar un equilibrio entre la innovación y la tradición, entre el crecimiento y la sostenibilidad. Este equilibrio se logra a través de una serie de factores que van desde la cultura organizacional hasta la estrategia de marketing. En este artículo, exploraremos algunas de las experiencias más exitosas de empresas líderes en su sector, con el fin de identificar los factores que las han llevado al éxito y aplicarlos en nuestros propios negocios.



EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EXITOSAS

1. REFERENTES TEORICOS

1.1 ESTUDIOS EMPRESARIALES

Para el desarrollo de este trabajo se tomó como referencia los siguientes estudios realizados, los cuales han sido desarrollados a nivel internacional, nacional, y local.

☛ **Características de las empresarias en Cali y análisis comparativo con los empresarios de Cali.** Elaborado por Rodrigo Varela y Jorge Enrique Jiménez,¹ en el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. Universidad ICESI.

En el desarrollo de esa investigación se diseñó una guía de entrevista a empresarios y una metodología de aplicación de la entrevista, que permitían validar en el ambiente de Cali, una serie de hipótesis que existen sobre las características motivacionales y valores del empresario.

Dada la importancia que durante los últimos 15 años ha venido alcanzando la mujer en el campo de los negocios, se consideró pertinente duplicar el trabajo investigativo con el fin de cubrir a las empresarias y tratar de identificar, en caso de existir, similitudes y diferencias con respecto a los empresarios.

A lo largo de dos semestres, tres grupos de estudiantes de la ICESI que estaban tomando el curso de Espíritu Empresarial y que, por tanto, habían recibido una educación sobre los diversos conceptos teóricos vinculados al proceso de generación de nuevas empresas,

¹ VÁRELA, Rodrigo y JIMENEZ, Jorge Enrique. Características de las Empresarias en Cali y Análisis Comparativo con los Empresarios de Cali. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. Cali: Universidad ICESI, 1988. p.148.

fueron entrenados en el manejo de un cuestionario diseñado para la investigación de los empresarios, con el propósito de que pudiesen aprovechar al máximo las entrevistas con las empresarias. Cada estudiante tuvo la libertad y la responsabilidad de identificar y entrevistar directamente a una empresaria, sin existir limitación en cuanto al sector, tamaño del negocio, antigüedad, edad de la empresa, etc.

En otros términos, se dió la oportunidad de conformar una muestra de un espectro muy amplio de negocios y de empresas. La muestra se redujo aleatoriamente a 84 empresarias, con el propósito de conformar una muestra de igual tamaño a la realizada con los empresarios. Igual que en la investigación ya mencionada, el objetivo central de este trabajo fue el de efectuar una caracterización global de las empresarias locales, y no el de definir características psicológicas y/o de personalidad que permitiesen identificar o medir habilidades empresariales.

Adicionalmente se identificaron algunos aspectos que ameritan investigaciones más detalladas, y se pudieron conocer los ideales, motivaciones, formas de pensar y valores del grupo empresarial. Se logró volver a confirmar hechos tan importantes para la carrera empresarial como son:

- ⇒ La acción empresarial no está reservada para los hombres, puesto que las mujeres pueden y están constituyendo empresa.
- ⇒ La acción empresarial no está reservada para las personas adultas, puesto que los jóvenes (hombres y mujeres) están creando empresas.
- ⇒ El matrimonio no es inconveniente para la acción empresarial y posiblemente es una forma excelente de participación de la mujer en la vida económicamente activa de la familia, sin separarse de ésta.

- ⇒ La acción empresarial no exige genética empresarial, exige ambiente empresarial.
- ⇒ Las actividades extracurriculares son un buen caldo de cultivo, éstas crean las características que la vida empresarial exige.
- ⇒ Las mujeres, más que ingresos, requieren flexibilidad en el horario y satisfacción en la actividad que estén desarrollando.
- ⇒ Las empresarias no están interesadas en volverse a emplear y las condiciones que solicitan son tan altas que probablemente no se pueden satisfacer.
- ⇒ Los principales motivadores para la carrera empresarial son: independencia, confianza en sí mismas, responsabilidad, dinero y creatividad.
- ⇒ Las principales fuentes de financiación para el arranque de los negocios son los ahorros personales y los recursos familiares.
- ⇒ El ambiente de vida y trabajo es la base fundamental para la identificación de oportunidades de formación de nuevas empresas.
- ⇒ Las empresarias igual que los empresarios, no perciben riesgos significativos cuando toman la decisión de iniciar un negocio.
- ⇒ Las empresarias han podido sobrepasar la barrera de los cinco años.
- ⇒ Las empresarias están satisfechas en su profesión, repetirían su trayectoria y se la recomiendan a sus hijos.
- ⇒ Se necesita capacitación administrativa para lograr el éxito empresarial.

☞ La tasa de fracasos empresariales no es muy alta, pero cuando se ha dado ha producido experiencias de aprendizaje útiles para la continuación de sus carreras empresariales.

☞ Los empresarios ven futuro y perspectivas en el país y están dispuestos a colaborar en el desarrollo de la nación.

⇒ **En busca del espíritu empresarial en empresas colombianas**, desarrollada por Guillermo González Soler² de la Universidad de la Sabana, Santafé de Bogotá. Investigación que presenta las conclusiones de un trabajo de campo realizado por más de trescientos estudiantes de los programas de Administración de Empresas y de Administración de Servicios de Bienestar de la Universidad de la Sabana, entre el período de 1990 y 1993, cuyo propósito es el conocimiento práctico de hechos empresariales exitosos a más de cincuenta empresas colombianas de variados sectores económicos y productivos.

Dentro de la investigación se analizaron los factores personales de los emprendedores, como la misión alta (para qué), la visión clara (el cómo) y la acción real (el qué); esto expuesto a través de numerosos ejemplos de las empresas investigadas, el componente del espíritu empresarial desde el punto de vista humanista, virtuoso, emprendedor, ético y creativo, aunado a factores organizacionales como: la eficiencia, la eficacia y la excelencia y los factores sociales como: las personas, valores, liderazgo, calidad y creatividad.

⇒ **El dirigente de la pequeña y mediana empresa en el Área Metropolitana de la Ciudad de México**, investigación realizada por María Luisa Domínguez H. y José de la Paz Hernández³, profesores del Instituto Politécnico Nacional de Oaxaca México. El propósito de este estudio fue presentar las características y atributos del dirigente de la pequeña y mediana empresa

² GONZALEZ SOLER, Guillermo. En Busca del Espíritu Empresarial en Empresas Colombianas. Santafé de Bogotá: Universidad de la Sabana, 1993. p.150.

³ DOMÍNGUEZ H. María Luisa y DE LA PAZ HERNÁNDEZ, José. El Dirigente de la Pequeña y Mediana Empresa en el Área Metropolitana de la Ciudad de México. México D.C.: Instituto Politécnico Nacional de Oaxaca, 1997. p.128.

en su actuación frente a los negocios y explicar como estos atributos se relacionan con los resultados de las empresas que dirigen. El trabajo hace énfasis en aspectos sobre: la edad, el sexo, la formación profesional, los estilos de liderazgo, la personalidad, la fuerza del yo, la dominancia, la sutileza, la impulsividad, la lealtad de grupo, la inteligencia, la productividad, la rentabilidad y la antigüedad de la empresa.

⇒ **Diagnóstico multisectorial de las empresas afiliadas a ACOPI (ACOPI Seccional Nariño - SENA, DESARROLLO EMPRESARIAL⁴).** En este estudio se presentan las características gremiales de los ocho (8) sectores productivos vinculados al gremio.

En cada sector se analizó su situación actual en los aspectos: productivos, técnicos, comerciales, financieros, contables y una profundización en el proceso administrativo, tomando como base al empresario, principalmente en su gestión, frente al talento humano, su visión de mercados, planeación, organización, liderazgo y control.

El estudio arrojó, entre otras, las siguientes conclusiones:

- El destino final de los productos y/o servicios de las empresas asociadas a la Asociación Nacional de Pequeñas Industrias - ACOPI es comercializado en nivel local 80%, un menor porcentaje tiene un mercado internacional 10% y el 10% restante un mercado regional.
- Frente al aseguramiento de la calidad, más del 50% no lo utiliza o no establece estándares. Se detectó que solo una (1) empresa maneja procesos de aseguramiento de la calidad.
- Frente a la dirección del proceso de manufactura, más del 50% de las empresas presentan problemas en costos de producción altos, bajos niveles de productividad y un

⁴ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Diagnóstico Multisectorial de las Empresas Afiliadas a ACOPI. Santafé de Bogotá: SENA. 1995. p.89.

alto nivel de desperdicio.

- Más del 60% de las empresas afiliadas a ACOPI seccional Nariño, no aplica en la gestión del talento humano técnicas de evaluación del desempeño, análisis de trabajo, ni una adecuada selección del personal; presentándose problemas como bajo rendimiento de productividad del empleado, bajo nivel de producción y bajo nivel de motivación.

☞ **A Puro Pulso**, realizado por Hollman Morales⁵. Esta investigación plasmada en su libro recoge los testimonios de nueve personajes que protagonizan historias de pobreza, lucha, tenacidad, astucia y éxito en Colombia.

Despacio y con buena letra arrancaron de cero y poco a poco consiguieron sus primeros pesos hasta llegar a la cumbre. Todos están vivos y dan fe de su desarrollo laboral. Cuentan en un lenguaje coloquial sus secretos, los mecanismos que utilizaron para capitalizarse, las vicisitudes que debieron sortear y los golpes que tuvieron que recibir hasta llegar al punto donde están.

En esta investigación se puede apreciar que los empresarios relacionados, (dueños de las organizaciones de Jolie de Vogue, Colchones El Dorado, Servientrega, Betatonio, O.P. Gráficas, Taxis 2111111, Baterías Mac, y Carrocerías el Sol) se caracterizan por: la perseverancia, la visión de oportunidad en el entorno, el tener un objetivo claro a largo plazo, la creatividad, y la innovación, factores que son comunes en ellos.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Dentro del presente estudio se tuvieron en cuenta los tres momentos por los que atraviesa un empresario: el emprendimiento, la gestión y la supervivencia. A continuación se presenta una fundamentación teórica de cada uno de estos momentos.

⁵ MORALES CHAVES, Hollman. A Puro Pulso. Santafé de Bogotá: Intermedio editores, 1999. p.13-14.