



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Las Pymes manufactureras del estado de Querétaro, su modelo de Gestión Empresarial ante la competitividad de un mundo globalizado.**

DRA. GRACIELA AYALA JIMÉNEZ\*<sup>1</sup>  
DR. MARTÍN CABELLO CERVANTES LEÓN \*  
DRA. GUILLERMINA VELÁZQUEZ GARCÍA\*

### **Resumen**

El proyecto de investigación aborda la caracterización de la orientación emprendedora de los directivos de la empresa micro, pequeña y mediana en el estado de Querétaro, de acuerdo a características personales del empresario y organizacionales. Los resultados preliminares arrojan que la innovación depende del grado de educación del empresario, del tamaño de la organización y de la proactividad de la empresa.

Se recopilaron 294 cuestionarios aplicados a micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras del estado Querétaro, la información fue levantada en el 2009. La recolección de datos se realizó a través de eventos en los que los empresarios participan (CANACINTRA, USEM, COPARMEX, AMIQRO, etc.) o bien en reuniones donde son citados por el gobierno estatal.

El cuestionario aplicado fue el desarrollado por Covin y Slevin (1989); pero fue validado por Kreiser, Marino y Weber (2002) donde se propone que las mediciones de innovación, toma de riesgos y proactividad pueden ser medidos independientemente. Por su parte Knight (1997) encontró una confiabilidad de más del 0.70 para las tres variables.

**Palabras clave:** orientación emprendedora, innovación y toma de riesgos.

### **Abstract**

The research project deals with the characterization of entrepreneurship of the managers of micro, small and medium organizations in Querétaro State, according to the entrepreneur's personal and organizational characteristics. Preliminary results show that innovation depends on the education of the entrepreneur, the size of the organization and the proactivity of the firm.

294 questionnaires were collected from micro, small and medium-sized manufacturing firms in Queretaro State, the information was lifted in 2009. Data collection was conducted through events

---

\* Profesores de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro

where entrepreneurs used to participated (CANACINTRA, USEM, COPARMEX, AMIQRO, etc.) or meetings where they are cited by the state government.

The questionnaire used was developed by Covin and Slevin (1989); but was validated by Kreiser, Marino and Weber (2002) which proposes that measures of innovation, risk taking and proactivity can be measured independently. For its part Knight (1997) found a reliability of over 0.70 for the three variables.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, innovation and risk taking.

### **Marco Teórico**

El enfoque de Schumpeter para el desarrollo en donde la dinámica emprendedora es la clave de la innovación y el desarrollo, ve al empresario que emprende como un individuo que combina factores de producción, desarrolla nuevos mercados y diseña nueva tecnología (Schumpeter 1934). Sin embargo, el fenómeno emprendedor tiene diversas vertientes que deberán ser explicadas en el contexto de cada país con el objetivo de favorecer este fenómeno

Para abatir el desempleo e incrementar el desarrollo, cada país se ha preocupado por promover la creación de pequeñas empresas. Estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997) con relación a éste fenómeno en países como Canadá, Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña entre otros; mostraron que entre la creación y la pérdida de empleo en las pequeñas empresas se favorece al primero dependiendo de las condiciones generales de cada país. La creación de empresas o de nuevos negocios aún en empresas grandes (entrepreneurship en inglés), es un fenómeno que ha llamado la atención de académicos, gobiernos y empresarios dado el impacto que éste tipo de alternativas económicas puede tener en el desarrollo tecnológico, social y económico de un país

El fenómeno emprendedor y la inversión extranjera directa son las fuerzas más importantes que cambian la economía de los países a través de la generación de empleo (OCDE, 2006). Las empresas que tienen entre diez y 500 empleados se conocen como pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México o en general pequeñas empresas en Canadá o Estados Unidos; pero la relación del fenómeno emprendedor y sus resultados en término de contribución a la economía no ha sido del todo bien entendida pues es una situación compleja donde interactúan los siguientes factores:

- a) Contexto económico, social y político. Son las condiciones económicas de cada país de acuerdo a la certeza o incertidumbre que el emprendedor tiene para arriesgar su patrimonio al aventurarse en la creación de una empresa ya sea de

manufactura, comercial o de servicios. En algunos países si la economía de un país entra en recesión, las personas recurren a la creación de nuevos negocios como una solución al desempleo o a salarios que no cubren sus necesidades. Éste ha sido el caso de países como México, Yugoslavia, India, Venezuela, Perú, etc., de acuerdo al proyecto Monitor Global Emprendedor (GEM). Éste organismo civil se encarga del monitoreo sistemático de la actividad emprendedora en el mundo (Bosma et al. 2007).

- b) Marco normativo nacional. Son los reglamentos que se deben de seguir para abrir y operar una nueva empresa. De acuerdo al reporte del Banco Mundial (2008), la creación de una empresa en México toma 27 días mientras que en países como Canadá el tiempo es de tres días y en Estados Unidos es de seis. De acuerdo al reporte, el índice de facilidad para hacer negocios que implica también los trámites administrativos, los países que ocupan los primeros lugares en facilidad son: Singapur, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Hong Kong (China), Canadá ocupa el séptimo lugar mientras que México ocupa el 44 de 178 países.
- c) Condiciones para el desarrollo de pequeñas empresas. En este rubro se pueden incluir los programas de apoyo o financiamiento para éste tipo de organizaciones, las facilidades de asesoría, capacitación, etc. En Estados Unidos el gobierno provee de orientación a través de la Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration), en Canadá a través de la agencia gubernamental Negocios Canadá (Canada Business) y en México a través de contacto Pyme de la Secretaría de Economía.
- d) Tipo y número de firmas establecidas. El número de negocios existentes en un país o región alentará o frenará las iniciativas de creación de nuevos negocios, la experiencia regional también actuará como un elemento para el desarrollo de pequeñas empresas. Las cadenas productivas que integren desde grandes empresas hasta pequeñas, pueden actuar como catalizadores en el desarrollo de un sector económico. Éste es el caso del sector de autopartes en México, los textiles y la industria de la moda en Italia y la industria minera en Canadá, por citar algunos ejemplos.
- e) Tipo y número de pequeñas empresas. Las pequeñas empresas establecidas también juegan un papel importante como posibles competidores de los desarrollos potenciales de nuevas empresas; esto consiste la competencia interna. Las barreras

de entrada y el tamaño del mercado deben de ser tomados en consideración al emprender una nueva iniciativa de negocio.

Aunque la actividad de orientación hacia emprender puede ser observada en todos los ámbitos de actividad organizacional, existen estudios específicos de este fenómeno en empresarios (Mintzberg 1973, Miller y Friesen 1982, Lumpkin y Dess 1996, Covin y Slevin 1989). Estos estudios nos indican la tendencia hacia la toma de riesgos, la innovación y la proactividad, estos factores muestran las principales actividades que un empresario debe de considerar para considerarse emprendedor (Kreiser et al. 2002). En la siguiente tabla se muestran los estudios realizados para identificar esta actividad.

Tabla 1. Propuestas para las dimensiones de orientación emprendedora

Autores	Dimensión	Conclusión del Estudio
McClelland (1960)	Toma de riesgos	Los emprendedores tienen una alta necesidad de logro y un deseo moderado en la toma de riesgos
Brockhaus (1980)	Toma de riesgos	Demuestra empíricamente que los emprendedores toman riesgos moderados
Begley y Boyd (1987)	Toma de riesgos	La toma de riesgo tiene una relación curvilínea con el desempeño de la organización
Palich y Bagby (1996)	Toma de riesgos	El emprendedor clasifica las situaciones de negocios con menos riesgo que el que no es emprendedor
Schumpeter (1934)	Innovación	La creación y desarrollo de nuevos productos y procesos es el fundamento de las organizaciones que emprenden
Jennings and Young (1990)	Innovación	Las organizaciones que emprenden están más dispuestas a desarrollar productos innovadores
Zahara (1993)	Innovación	El entorno externo y la estrategia competitiva son importantes en la innovación de nuevos productos
Zahara y Covin (1993)	Innovación	La estrategia organizacional modera la relación entre la innovación y el desempeño organizacional
Covin y Miles (1999)	Innovación	La innovación es la base del fenómeno de emprendimiento en la organización
Lieberman y Montgomery (1988)	Pro actividad	Las empresas proactivas pueden utilizar la ventaja del primer movimiento para ganar competitividad sobre otras organizaciones
Stevenson y Jarillo (1990)	Pro actividad	El emprendimiento en la organización promueve de oportunidades favorables a la empresa
Lumpkin y Dess (2001)	Pro actividad	La proactividad es una oportunidad de buscar perspectivas donde las organizaciones

		interactúan agresivamente con su entorno
--	--	--

Tomado de Kreiser, Marino y Weaver (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Summer, pag. 71-94.

Desde un punto de vista de las atribuciones personales del emprendedor, Rauch y Frese (2007) han definido a necesidad de logro, la toma de riesgos, la innovación, la autonomía, el locus de control y la auto eficiencia como características de los emprendedores; pero dentro de una organización, la orientación emprendedora entonces puede ser descrita en términos de la orientación hacia la innovación, las actividades proactivas que realiza el empresario y la propensión a la toma de riesgos. A continuación definiremos a que se refiere cada una de estas características:

*Innovación.* La innovación para la emprendimiento puede ser definida como el deseo de promover la creatividad y la experimentación en la introducción de nuevos productos y servicios; la novedad el liderazgo tecnológico y la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos (Lumpkin y Dess, 2001). En el reconocimiento de la importancia de la innovación Jennings y Young (1990), definieron el emprendimiento corporativo como el proceso de desarrollo de nuevos producto o nuevos mercados; por tanto, una empresa emprendedora es aquella que desarrolla nuevos productos y nuevos mercados (Zahra, 1993).

*Toma de riesgos.* En el contexto de la organización, la incertidumbre es un elemento que está presente y es a través de la toma de riesgos que el emprendedor enfrenta la incertidumbre, ya que en general cualquier toma de decisiones implica riesgo. Sin embargo, el nivel de riesgo puede ir desde moderada a alta dependiendo de los factores involucrados en la decisión y los recursos comprometidos. El emprendimiento, implica la toma de riesgos (McClelland, 1960). El emprendedor tiende a ver las situaciones del entorno cómo más favorablemente que un administrador que no es emprendedor (Busentiz, 1999). Es por tanto la toma de riesgos una característica del perfil del emprendedor ya que sin este factor no podrá darse la innovación.

*Proactividad.* La actividad proactiva de un emprendedor puede ser descrita como el comportamiento agresivo hacia los rivales de la firma y la búsqueda de oportunidades favorables a la organización (Knight 1977, Lumpkin y Dess, 2001). Éste concepto se relaciona con el que lleva la delantera o da el primer paso entre las empresas del mismo giro; puede ser un comportamiento agresivo en términos de desarrollo de nuevos productos, campañas publicitarias, desarrollos tecnológicos, incursión en nuevos mercados, etc. En general, se puede definir como la

formalización de comportamientos que lleven hacia la búsqueda de oportunidades favorables para la empresa (Stevenson y Jarillo, 1990).

La orientación emprendedora combina el proceso estratégico con la innovación la proactividad y la toma de riesgos y la base para las decisiones y acciones (Lumpkin y Dess, 1996). De esta manera, la actividad emprendedora no se asocia únicamente con la formación de nuevas empresas, sino que también con la acción de emprender algo nuevo. Es un proceso que frecuentemente lleva a la formación de nuevas empresas, pero también incluye la innovación y el comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones (Cromie 2000). Los emprendedores son importantes para el desarrollo de la organización ya que proveen de una visión y la imaginación necesaria para la expansión oportuna y a largo plazo se espera que afecte positivamente en la competitividad

### **Hipótesis:**

H1: La innovación organizacional está relacionada con la proactividad, la toma de riesgos, las características personales del directivo y el tamaño de la organización.

H2: Existen diferencias significativas en la orientación emprendedora de la organización debido a los rasgos personales del directivo.

### **Método de investigación**

Se recopilaron 294 cuestionarios aplicados a micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras y de servicio del estado Querétaro, la información fue levantada en el 2009. La recolección de datos se realizó a través de eventos en los que los empresarios participan (CANACINTRA, USEM, COPARMEX, AMIQRO, etc.) o bien en reuniones donde son citados por el gobierno estatal.

El cuestionario aplicado fue el desarrollado por Covin y Slevin (1989); pero fue validado por Kreiser, Marino y Weber (2002) donde se propone que las mediciones de innovación, toma de riesgos y proactividad pueden ser medidos independientemente. Por su parte Knight (1997) encontró una confiabilidad de más del 0.70 para las tres variables.

De los 294 cuestionarios, 55 % eran los dueños de la empresa y el 45% restante los encargados (gerentes, administradores o algún otro puesto semejante). En cuanto al género de los entrevistados 32% fueron mujeres y el 68% hombres. Los rangos de edades fueron divididos en tres: jóvenes (menos de 35 años), maduros (entre 35 y 50 años) y con experiencia (más de 50 años); los porcentajes correspondientes fueron 64%, 29% y 7%. En cuanto a la escolaridad, 17% cuenta con estudios de posgrado, 64% con licenciatura, 14% con nivel de bachillerato o técnico superior y el



5% restante con nivel de educación básica. El tamaño de la empresa fue medido en cuatro escalas de acuerdo al número de empleados: micro (menos de diez), pequeña (entre diez y 50), mediana (entre 50 y 250) y grande (superior a 250); los porcentajes respectivos fueron 21%, 29%, 33% y 4%. En este caso se tomaron todos los datos para la realización del estudio no obstante se buscaba únicamente incluir a los empresarios de pequeñas organizaciones.

## Análisis y resultados

Primeramente se realizó un estudio correlacionar bivariado para identificar las posibles relaciones del modelo como se muestra en la tabla 2

		Correlations							
		Innovat	Proact	Risk	propogte	mujohom	edad	escol	noemple
Innovat	Pearson Correlation	1	.411**	.308**	.158**	.052	-.125'	.166**	.267**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.380	.033	.005	.000
	N	293	293	293	287	292	289	288	288
Proact	Pearson Correlation	.411**	1	.467**	.107	.050	-.050	-.039	-.006
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.070	.391	.401	.511	.913
	N	293	293	293	287	292	289	288	288
Risk	Pearson Correlation	.308**	.467**	1	.124'	.027	-.038	.033	.114
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.036	.645	.525	.574	.053
	N	293	293	293	287	292	289	288	288
propogte	Pearson Correlation	.158**	.107	.124'	1	.018	.030	.102	.037
	Sig. (2-tailed)	.007	.070	.036		.757	.610	.086	.530
	N	287	287	287	287	287	286	283	283
mujohom	Pearson Correlation	.052	.050	.027	.018	1	.158**	-.147'	-.081
	Sig. (2-tailed)	.380	.391	.645	.757		.007	.012	.173
	N	292	292	292	287	292	289	288	287
edad	Pearson Correlation	-.125'	-.050	-.038	.030	.158**	1	-.287**	-.174**
	Sig. (2-tailed)	.033	.401	.525	.610	.007		.000	.003
	N	289	289	289	286	289	289	285	285
escol	Pearson Correlation	.166**	-.039	.033	.102	-.147'	-.287**	1	.227**
	Sig. (2-tailed)	.005	.511	.574	.086	.012	.000		.000
	N	288	288	288	283	288	285	288	283
noemple	Pearson Correlation	.267**	-.006	.114	.037	-.081	-.174**	.227**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.913	.053	.530	.173	.003	.000	
	N	288	288	288	283	287	285	283	288

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabla 2. Correlaciones bivariadas del modelo

Como se puede observar, existe una fuerte relación entre la variable de innovación y el resto de las variables con excepción del género del administrador. Por lo tanto, para probar la hipótesis uno se realizó un análisis de regresión lineal mediante el método por pasos donde el mejor modelo predictivo de la variable innovación está relacionado con la proactividad de la organización, el número de empleados y la escolaridad del administrador o dueño del negocio. En la siguiente tabla se detalla el análisis.

Tabla 3. Modelo de regresión lineal para la innovación organizacional

Variable	Coefficientes estandarizados de $\beta$	t	Significancia
Constante	0.413	1.26	0.207
Proactividad	0.401	7.78	0.000
No. de empleados	0.292	4.67	0.000
Escolaridad	0.150	2.11	0.028
F=29.9 R=0.427 R <sup>2</sup> =0.247			

Como se puede apreciar en la tabla, los mejores predictores de la innovación organizacional es la proactividad, el número de empleados y la escolaridad del administrador o dueño con lo cual la hipótesis uno se comprueba parcialmente ya que quedaron excluidas las variables de toma de riesgos, el puesto del directivo, su género y su edad. Esto implica que la actividad innovadora organizacional no depende de si el directivo es dueño o no del negocio, ni de su género ni de su edad sino más bien de la proactividad que desempeñe dentro de la organización así como de su escolaridad y del tamaño de la misma

Para probar la hipótesis dos, se realizó una prueba t para identificar diferencias significativas de los valores de innovación, toma de riesgos y proactividad en cuanto a la posición del administrador de la empresa (dueño o responsable). Para las tres variables se encontraron diferencias significativas como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Prueba T

Variable	$\mu 1 =$ propietario $\mu 2 =$ administrador	t	Significancia
Innovación	$\mu 1 = 2.75$ $\mu 2 = 3.05$	-2.7	0.007
Proactividad	$\mu 1 = 2.97$ $\mu 2 = 3.18$	-1.81	0.070
Toma de riesgos	$\mu 1 = 2.09$ $\mu 2 = 3.16$	-2.13	0.034

Como se puede observar la innovación, proactividad y toma de riesgos es ligeramente menor que la del administrador o encargado. En este caso, habría que identificar en un estudio posterior por qué se presenta éste fenómeno. Por otra parte, el análisis de prueba t mostró que no existen diferencias significativas en cuanto a la orientación emprendedora de hombres y mujeres. Un análisis de ANOVA mostró que no existen diferencias significativas en cuanto a la edad y las tres dimensiones de la orientación emprendedora. De igual manera no se encontraron diferencias significativas entre las tres dimensiones de la orientación emprendedora y la escolaridad del directivo de la organización y únicamente se identificó diferencia en el parámetro de innovación ( $F= 3.77$ ,  $\alpha =0.005$ ) confirmando lo que se presenta en el modelo de la hipótesis uno. De esta manera las variables que influye en cuanto a las características del directivo y la orientación emprendedora es la posición que ocupa dentro de la organización y específicamente en el caso de la innovación es la escolaridad del directivo, con lo que la hipótesis dos es parcialmente verdadera.

### Conclusiones

El fenómeno emprendedor es uno de los detonadores de empleo en el mundo. México, necesita empleos para que el desarrollo económico alcance a todos los niveles de la sociedad. De acuerdo con Covin y Slevin (1989) este fenómeno puede ser representado a través de 3 variables: la innovación, la toma de riesgos y la proactividad de la empresa.

Este estudio pretende identificar los rasgos emprendedores de los empresarios mexicanos pues existen estudios que correlacionan esta variable con el desempeño organizacional. Uno de los factores que es importante es el grado de innovación que los empresarios realizan en sus organizaciones, pues implica la búsqueda de mejores soluciones a las problemáticas, búsqueda de nuevos mercados o bien incursionar en el desarrollo de nuevos productos. Como se demostró, la innovación está determinada por la proactividad de la organización, el tamaño de la misma y el nivel de educación del directivo de la organización.

El tamaño de la organización incrementa la innovación posiblemente por la necesidad de reaccionar ante los competidores externos e incursionar en nuevos mercados. También se confirmó que a mayor escolaridad del empresario (posgrado o licenciatura) este buscará mejores niveles de innovación dentro de la organización.

## Referencias

- Banco Mundial (2008). "Doing business 2008: Comparing Regulations in 178 Economies". Washington, *The World Bank*
- Begley T.M y Boyd D.P. (1987). Psychological characteristic associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93
- Bosma N., Jones K., Autio E. y Levie J. (2007) Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report. London, *London Business School*
- Brockhaus R. (1980). Task taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520
- Busenitz L. (1999). Entrepreneurial risks and strategic decision making. *The journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340
- Covin J.G. y Miles M.P (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63
- Covin J.G. y Slevin D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87
- Jennings D. y Young D. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 53-66

- Knight G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225
- Kreiser P.M. , Marino L.D. y Weaver K.M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Summer, 71-94
- Liberman M. y Montgomery D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58
- Lumpking G.T. y Dess G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal*, 21(1), 135-172
- Lumpking G.T. y Dess G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451
- Miller D. y Friesen P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25
- McClelland D.C. (1960). *The achieving society*. Princeton,, NJ, Van Nostrand
- Mintzberg H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53
- OCDE (2006). *Structural and Demographic Business Statistics*. Paris. Organization for Economic Cooperation and Development.
- Palich L. y Bagby D (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425-438
- Rauch A. y Frese M. (2006). Born to be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship. *The psychology of entrepreneurship*. Edited by Baum R, Frese M and Baron R. Lawrence (Eds.). N.J., Erlbaum Associates
- Schumpeter J. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge University Press
- Stevenson H y Jarillo J (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27
- Zahara S.A. (1993). New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 47-69
- Zahara S.A. y Covin J.G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14, 451-478