

# El proceso directivo en la pequeña empresa\*

Tirso Suárez-Núñez\*\*

## Introducción

**F**rente a la denominada nueva competencia, es claro que no todas las pequeñas empresas (PE) pueden ser exportadoras ni innovadoras y, lo más probable es que una parte de ellas padezcan condiciones precarias e incluso desaparezcan. Pero no es menos cierto que son grandes empleadoras, que permiten que la creatividad de la gente se manifieste con mayor facilidad y, algo no menos importante, que presentan menos riesgo en lo político. Son éstas, entre otras, las ventajas que justifican su estudio y fomento.

Por ello, con este trabajo intentamos dar respuesta a algunos cuestionamientos que hasta ahora están pendientes y que son elementos indispensables para impulsar la economía y gestión de la PE; tales interrogantes son las siguientes: ¿Cuáles son las características de su proceso directivo que hacen específica su gestión? ¿Qué hacer para que logre sobrevivir en ambientes dinámicos y complejos mientras que conservan lo esencial de su forma? ¿Cómo impulsar su desarrollo y transición? ¿En qué grado los diferentes ambientes en que se asienta están favoreciendo u obstaculizando la transición de una empresa tradicional a una posmoderna?

Respecto a estas interrogantes, y después de haber revisado los tratados relativos a la economía y gestión de la PE, se puede observar que algunos abordan el tema como un asunto pedagógico, a partir de la base de que son válidos los

principios del clásico proceso administrativo. Los autores tratan de simplificarlo con la intención de hacer que lo comprendan los directivos que, por su escasa formación, no están en condiciones de captarlo en toda su dimensión; para otros, el asun-

**Pocos son los autores para los que la gestión de la PE resulta estar en otra dimensión; es decir, es un tema específico que amerita la reformulación de los proceso y principios convencionales de la gestión. Dichos autores llaman a identificar el proceso administrativo que lo caracteriza como paso indispensable para impulsar su gestión y desarrollo.**

to se resume a una cuestión de escala; esto es, se reducen de manera proporcional todos los elementos del proceso administrativo convencional, desde el enfoque en el que los problemas de la pequeña empresa son los pequeños de las grandes; un último grupo de autores anda en busca de las estrategias para que las PE dejen de serlo, como si su tamaño fuese una etapa que se deba superar.

Pocos son los autores para los que la gestión de la PE resulta estar en otra dimensión; es decir, es un tema específico que amerita la reformulación de los proceso y principios convencionales de la gestión. Dichos autores llaman a identificar el proceso administrativo que lo caracteriza como paso indispensable para impulsar su gestión y desarrollo.

\*Este trabajo se presentó como ponencia en el Primer Foro Nacional de Investigación en Disciplinas Administrativas, que efectuó la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

\*\*Es profesor e investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán.

En este trabajo nos concentramos en el estudio del proceso directivo de pequeña empresa, término con el que se define la conformación de tres aspectos esenciales: la estrategia, la estructura y la cultura organizacional; el cual se aborda como un instrumento fundamental de la gestión, donde, se parte de la base de que circunstancias tales como incertidumbre, reacciones de oponentes inteligentes, poco poder, etc., tienen que ver con el proceso en la PE a cargo del directivo-propietario, que es más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado y más inconsciente que consciente.

**La estrategia dirigida hacia afuera pretende controlar a los clientes, a la competencia, a los proveedores, etc; mientras que la estrategia hacia dentro tiene como propósito asegurar un mínimo de cooperación entre los miembros de la organización. A la estrategia «hacia afuera» se le designa comúnmente como estrategia corporativa, en tanto que la «estrategia hacia dentro» es mejor conocida por sus dos componentes principales: la estructura y la cultura organizacional.**

Para ello en el presente trabajo dedicamos la primera sección a mostrar la especificidad de la gestión de la PE, especialmente en lo relativo a su estrategia, estructura y cultura. En otro apartado proponemos cuatro modelos de gestión basados en los resultados de seis estudios de casos del mismo número de pequeñas empresas industriales, pertenecientes a diversos sectores de dos regiones del país. Los casos fueron seleccionados de manera intencional con la finalidad de obtener una buena representación de la industria nacional. Los métodos utilizados para su estudio fueron entrevistas semi-estructuradas dirigidas a directivos-propietarios, así como observaciones no estructuradas e investigación documental.

Los resultados de la investigación refuerzan las hipótesis de trabajo e invitan a la búsqueda de mayores evidencias empíricas; al mismo tiempo el grupo de trabajo, responsable del proyecto, tiene la firme convicción de que por la diversidad del universo de pequeñas empresas, no es la cantidad de casos lo que conducirá la validez de las hipótesis, sino la calidad de los mismos, que está medido en función a su poder explicativo.

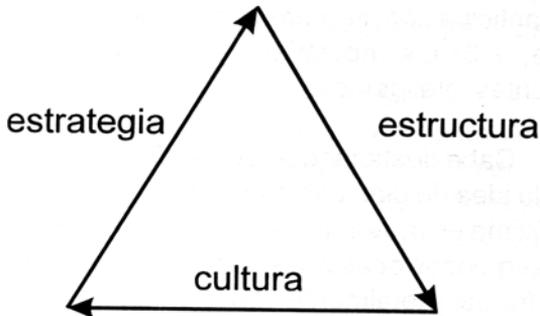
Finalmente, hay una sección tercera en la que damos a conocer las reflexiones que se derivan de los resultados y proponemos una nueva perspectiva del proceso directivo como alternativa al enfoque clásico de Fayol, con lo que hacemos un llamado a modificar la forma de enseñar e impulsar la gestión y el desarrollo de la PE.

### **I. La dirección de la pequeña empresa, un asunto específico.**

De inicio debe reconocerse que la dirección de las empresas tiene en el control su problema fundamental; por ello, el directivo debe definir o redefinir los medios o estrategias para asegurar el orden organizacional en sus dos facetas: hacia afuera de la organización y al interior de la misma. La estrategia dirigida hacia afuera pretende controlar a los clientes, a la competencia, a los proveedores, etc; mientras que la estrategia hacia dentro tiene como propósito asegurar un mínimo de cooperación entre los miembros de la organización. A la estrategia «hacia afuera» se le designa comúnmente como estrategia corporativa, en tanto que la «estrategia hacia dentro» es mejor conocida por sus dos componentes principales: la estructura y la cultura organizacional.

Si la dirección o gestión consiste en la continua definición y revisión de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional, una gestión efectiva es el resultado de armonizar estos tres elementos mediante un proceso directivo

coherente. En general una empresa con buen desempeño es aquella que logra una armonía entre estrategia, estructura y cultura, de manera que, esquemáticamente, su proceso directivo quedaría representado como un triángulo cuyos lados muestran los tres aspectos esenciales arriba mencionados, reforzándose mutuamente tal como se muestra en la *figura 1*.



*Fig. 1 Proceso directivo de una empresa. Gestión efectiva*

Con la figura anterior intentamos mostrar que el proceso directivo es efectivo cuando adopta una estrategia que surge de manera natural de la cultura de la organización, ya que en esa medida es compartida y respaldada por la mayor parte de sus miembros. Adicionalmente, la estructura está diseñada para contribuir con la estrategia y es congruente con las tradiciones y valores de la cultura organizacional, de esta manera el proceso directivo es coherente y la gestión resulta efectiva en el sentido de que la empresa logra sus resultados con eficiencia.

En general, un proceso directivo coherente o en equilibrio está representado por una figura cerrada, donde cada uno de sus elementos constitutivos tiene la misma importancia como medio de control; por ello se representan como un triángulo equilátero. Por el contrario, una gestión no efectiva sería consecuencia de un proceso directivo que no logra armonizar estrategia, cultura y estructura; gráficamente se representaría como líneas que no logran converger para formar un triángulo, evidentemente ésta sería una situación de desequilibrio.

Como corolario de todo lo anterior, la gestión efectiva de la PE, idealmente pensada, es resultado de una buena articulación de los elementos de control antes mencionados, aunque cada uno de ellos tiene diferente grado de preponderancia en el proceso directivo, por lo que dicha gestión toma como base los rasgos propios de las PE que a continuación se enlistan:

- La estructura es mínima, de manera que el control queda asentado en una supervisión

**El proceso directivo es efectivo cuando adopta una estrategia que surge de manera natural de la cultura de la organización, ya que en esa medida es compartida y respaldada por la mayor parte de sus miembros. Adicionalmente, la estructura está diseñada para contribuir con la estrategia y es congruente con las tradiciones y valores de la cultura organizacional, de esta manera el proceso directivo es coherente y la gestión resulta efectiva en el sentido de que la empresa logra sus resultados con eficiencia.**

directa y en una cultura organizacional arraigada.

- La estrategia no es tan deliberada o formal, sino que surge como producto de la visión del directivo-propietario, quien posteriormente la va reelaborando mediante un aprendizaje continuo.

- La cultura organizacional es fuertemente orientada por el directivo-propietario, quien al seleccionar al personal y al estimularlo, la refuerza.

Lo anterior lleva a postular que, en el proceso directivo, la PE quedaría como se muestra en la *figura 2*.

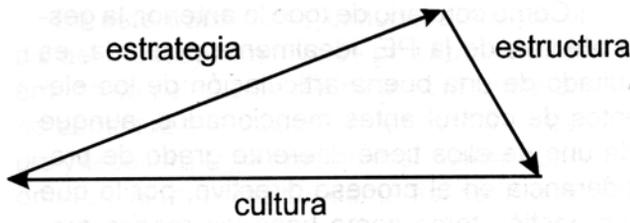


Figura 2. El proceso directivo de la PE.  
Gestión Efectiva

Pero como la realidad enseña que la armonización o el equilibrio del proceso directivo es un camino lleno de obstáculos, en este traba-

De acuerdo con Quinn,<sup>1</sup> la estrategia es el plan o patrón que integra los grandes objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo cohesivo, cuya función es ayudar a encauzar y asignar los recursos de la misma, en una única y viable postura basada en: 1) su relativa competencia y debilidad interna; 2) la anticipación de cambios en el medio ambiente; y 3) los movimientos contingentes de oponentes inteligentes.

jo comentaremos tanto modelos específicos de gestión efectiva, donde existe armonización y equilibrio entre la estrategia, estructura y cultura, como modelos donde los elementos de control no están articulados entre sí y que, lógicamente, se les representa de manera gráfica como tres líneas que no alcanzan a converger para llegar a formar un triángulo, con lo cual se quiere indicar desequilibrio.

Ahora bien, antes de abordar los modelos, es necesario introducir algunos conceptos indispensables para la cabal comprensión de los mismos.

### 1.1. La estrategia en la PE

De acuerdo con Quinn,<sup>1</sup> la estrategia es el plan o patrón que integra los grandes objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo cohesivo, cuya función es ayudar a encauzar y asignar los recursos de la misma, en una única y viable postura basada en: 1) su relativa competencia y debilidad interna; 2) la anticipación de cambios en el medio ambiente; y 3) los movimientos contingentes de oponentes inteligentes.

Cabe destacar que esta definición integra tanto la idea de plan como la de patrón, en donde esta última es muy importante para la PE, debido a que en pocas ocasiones su estrategia, aunque no es formal y totalmente consciente y no por eso es inexistente, puede constatar más por la trayectoria que la empresa ha seguido que por los documentos formales.

Por otra parte, el concepto de estrategia, como patrón o tendencia, es denominado por Whittington<sup>2</sup> como enfoque procesual, porque lo considera pragmático y subraya lo imperfecto y complejo de la naturaleza humana; además, lo concibe como un proceso de adaptación continuo al mercado y a la empresa, por lo tanto, la estrategia no puede ser definitiva ni anticipada tal como el enfoque clásico lo indica.

Congruente con las ideas anteriores, Grepme,<sup>3</sup> por su parte, postula que en la gestión estratégica de la PE existe una preeminencia del proceso sobre el procedimiento, porque la toma de decisiones recae en un individuo que confronta la resolución de problemas complejos que, a su vez, exige un sistema de tratamiento de información apropiado, donde el análisis económico cede su lugar a la intuición y, por ende, las variables estratégicas no aparecen como « datos

1 Quinn, James Brian; 'Strategic Change: Logical Incrementalism', en: Mintzberg y Quinn; *The Strategic Process, Concepts and contexts*; Prentice Hall, 1992, USA. p. 5

2 Whittington, Richard; *What is Strategy and does it matter?*; Routledge, 1993, London, pp. 2-6

3 GREPME, *PME Bilan et Perspectives*, Presses Inter-universitaires/ Économica, 1994, Quebec, Canada. p.138

objetivos» a coleccionar (fuerzas, debilidades), sino como representaciones ligadas, más bien, a las características personales de los dirigentes.

### 1.1.1. Estrategias genéricas en la PE

Adicionalmente al proceso seguido en la formulación de estrategias, existen otros estudios que se han dirigido a identificar los tipos de estrategias que comúnmente se utilizan o que, al menos, están al alcance de las empresas; en este aspecto han contribuido autores como Ansoff, Porter y Mintzberg. Con relación a lo anterior, en este trabajo integramos las contribuciones de los autores antes citados y proponemos un grupo de 30 estrategias genéricas que se muestran en el anexo<sup>4</sup>.

Por lo tanto, el proceso estratégico de la PE se concentra en generar las estrategias de los grupos b), c) y d) que, en su parte medular, consisten en la búsqueda de un atributo del producto que, basado en su diseño o en su proceso y que al mismo tiempo que lo distinga de la competencia, sea atractivo para los consumidores del segmento de mercado al que se dirige. El atributo puede ser precio, calidad, diseño, servicio, pero cuando el atributo es fruto de una tecnología, se dice que la estrategia es competitiva; en cambio, cuando ésta no tiene un soporte tecnológico, se dice que es relacional o no competitiva, sobre todo cuando se basa en una relación privilegiada con clientes, proveedores, competidores, el Estado, etc.

## 1.2. La estructura y la cultura en la pequeña empresa

La centralización del poder y la supervisión directa que ejerce el directivo-propietario son, como se sabe, los parámetros fundamentales de la estructura organizativa de la PE; sin embargo, como consecuencia de su ejercicio su acción

queda limitada a su mínima expresión y, finalmente, el orden organizacional interno descansa en el aspecto de la cultura.

Por su parte, la cultura de la empresa se define aquí como el sistema de valores y normas que se han formado históricamente de manera más sólida y estable con la repetición y el hábito; asimismo, busca transmitir dichos valores a los nuevos miembros de la empresa para modelar su conducta.

Pero la cultura organizacional, en el caso de la PE, es reflejo del directivo-propietario por-

**Congruente con las ideas anteriores, Grepme,<sup>3</sup> por su parte, postula que en la gestión estratégica de la PE existe una preeminencia del proceso sobre el procedimiento, porque la toma de decisiones recae en un individuo que confronta la resolución de problemas complejos que, a su vez, exige un sistema de tratamiento de información apropiado, donde el análisis económico cede su lugar a la intuición y, por ende, las variables estratégicas no aparecen como « datos objetivos » a coleccionar (fuerzas, debilidades), sino como representaciones ligadas, más bien, a las características personales de los dirigentes.**

que, desde su posición, aquélla se convierte en un factor influyente en la creación y fortalecimiento de estas empresas; en consecuencia, su cultura organizacional es equivalente a la de su directivo-propietario.

## 1.3. El empresario Crecimiento, Autonomía y Perennidad (CAP) y Perennidad, Independiente y Crecimiento (PIC)

Ahora bien, a partir de que se reconoce la personalización de los objetivos de la PE en su directivo-propietario o empresario, Julien y

<sup>4</sup> En dicho anexo, que se encuentra al final de este trabajo, aparecen en un recuadro las estrategias que son factibles para las PE, ya que por definición las de expansión, de diversificación o de reubicación, agrupadas en los rubros e), f) y g), son estrategias que llevarían a la PE a convertirse en grandes y aunque el objetivo es justamente desarrollarlas, por motivos económicos y políticos, es mejor preservarlas en su dimensión reducida.

Marchesnay<sup>5</sup> establecieron tres tipos de objetivos que el empresario prefiere para la pequeña empresa:

- **La perennidad y la sobrevivencia**, significa que la empresa se cree y desarrolle para que se perpetúe y sobreviva a su creador y éste la transmita a sus herederos.
- **La independencia y la autonomía de decisión**, quiere decir que el deseo de ser su propio jefe - esto es, de no depender de nadie -

teme al endeudamiento externo. Asimismo, conoce generalmente el giro de la empresa y se adapta a las turbulencias tecnológicas y comerciales. Piensa que el desarrollo de su empresa está sujeto a las condiciones de perpetuación e independencia; dicho en otros términos, se sujeta a la posibilidad de la reinversión sistemática del ahorro familiar, donde un problema común, en estos casos, es la posibilidad de la transmisión tanto del know-how como de la propiedad a sus herederos. Estas empresas, típicamente artesanales, son muy adaptables a ambientes dinámicos, pero que por sus estructures flexibles y su liderazgo centralizado son simples.

Por su parte, la cultura de la empresa se define aquí como el sistema de valores y normas que se han formado históricamente de manera más sólida y estable con la repetición y el hábito; asimismo, busca transmitir dichos valores a los nuevos miembros de la empresa para modelar su conducta.

se manifiesta en el ámbito financiero (socios, bancos, etc) y se traduce esencialmente en una resistencia a crecer.

- **El crecimiento y el poder**, se trata del deseo de logro, de poder, que impulsa el aumento del volumen de las operaciones de la empresa.

Por otra parte, en función al orden y a la prioridad que el empresario otorga a la consecución de tales objetivos, Grepme<sup>6</sup>, propone dos tipos de empresarios con las siguientes características:

**El empresario PIC.** Se trata de un empresario que usa capitales de origen familiar, pues

**El empresario CAP.** Se caracteriza por ser un empresario oportunista y proclive al riesgo, además de que vigila el medio ambiente en busca de oportunidades. De igual manera, más que una utilidad busca el poder y el logro. La voluntad de crecimiento y logro de dicho empresario se manifiestan en la búsqueda del desarrollo de actividades y ventas, pero tiene un límite máximo en el momento en que se afecta su segunda meta, que es la autonomía. Generalmente el empresario CAP tiene una doble habilidad: técnica y emprendedora, pero algunas veces son dos empresarios los realmente coexisten en una empresa, cada uno con la habilidad requerida, aunque es difícil que funcionen en pareja.

## II. Resultados

Con base en lo anterior, el trabajo de campo fue guiado por las siguientes interrogantes: ¿qué tipo de estrategias se despliegan en las PE?; ¿qué tipo de estructuras prevalecen? ¿cuáles son las culturas empresariales típicas? ¿qué tipo de estrategias son congruentes con qué tipo o tipos de cultura?; ¿qué tipos de estructuras se acomodan mejor con qué estrategias? o, dicho dicho de otro modo, ¿cuáles son las características de su proceso directivo y las alternativas para lograr una gestión eficaz? ¿cuáles son los factores contingentes presentes? Así mismo, estas interrogantes también fueron guiadas por las hipótesis siguientes:

<sup>5</sup> Julien, P.A. y Marchesnay M. *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*. Viubert, 1988, París. Pp. 68-72.

<sup>6</sup> Op. cit., pp. 147-150.

- La estrategia genérica que persigue una empresa con buen desempeño es una estrategia de diferenciación y segmentación.
- La estrategia de diferenciación de una empresa de buen desempeño se apoya en la tecnología moderna o en una relación privilegiada con sus clientes.
- La orientación cultural del directivo de una empresa con buen desempeño se califica como CAP; es decir, en sus decisiones y acciones privilegia el crecimiento y prefiere la autonomía de la decisión a la independencia financiera.

Adicionalmente, se definió como empresa con buen desempeño a la que registra un crecimiento continuo de sus operaciones y al hacerlo exporta. De lo anterior, se desprende que una PE con buen desempeño será una empresa con un proceso directivo coherente cuyo resultado será una gestión eficaz.

Partiendo de las bases anteriores, a continuación se comentan cuatro modelos de proceso directivo encontrados en los estudios de cada caso, que tipifican diferentes formas de articular estrategias, estructuras y las orientaciones culturales de sus directivos-propietarios, con diversos efectos en la gestión de sus empresas.

### MODELO 1: Gestión Efectiva

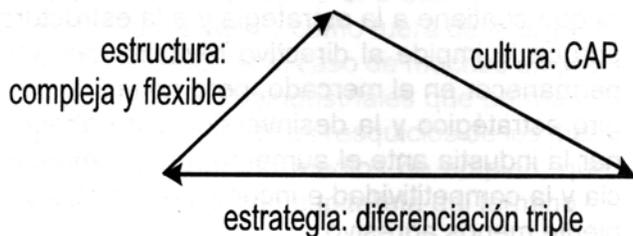


Figura 3. Gestión efectiva

Este modelo se encontró en empresas exportadoras de ropa, muebles y calzado, donde la estrategia es de diferenciación triple (precio, diseño y calidad), pero cuya base no es la tecnología,

sino la creatividad y habilidad de los artesanos. Su estructura es descentralizada, aunque compleja, especialmente en los casos de la industria de la confección y del calzado, donde las empresas trabajan en redes de subcontratación. La personalidad de los empresarios, que tienen diplomas universitarios, es típicamente CAP.

La figura 3 ilustra la armonización de los tres elementos particulares del proceso directivo: estrategia de diferenciación, cultura CAP y estructura compleja, pero descentralizada. El triángulo está cerrado como señal de equilibrio y efi-

- La estrategia genérica que persigue una empresa con buen desempeño es una estrategia de diferenciación y segmentación.
- La estrategia de diferenciación de una empresa de buen desempeño se apoya en la tecnología moderna o en una relación privilegiada con sus clientes.
- La orientación cultural del directivo de una empresa con buen desempeño se califica como CAP; es decir, en sus decisiones y acciones privilegia el crecimiento y prefiere la autonomía de la decisión a la independencia financiera.

cacia en la gestión; sin embargo, la importancia del control está dado por la cultura y la estrategia, por ello en la figura aparecen como los lados más prolongados. Como factores contingentes aplicables a este caso se pueden identificar las condiciones propias del sector que permite la presencia, en ciertos segmentos de mercado bien delimitados, de pequeñas empresas cuya diferenciación se basa en los factores ya comentados, y no tanto en el costo y el volumen logrados por medio de la tecnología moderna.

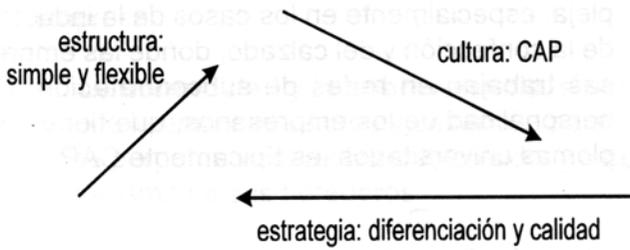
**MODELO 2: Hacia una gestión efectiva**

Figura 4. Hacia una Gestión Efectiva

Este modelo fue detectado en una PE exportadora del sector de la construcción de ma-

**La cultura de tipo CAP se concibe como un elemento fundamental en el proceso directivo que facilita la identificación del problema, la reformulación de la estrategia de diferenciación y el ajuste a una estructura simple y flexible.**

quinaria y equipo; su estrategia consiste en la diferenciación de la calidad apoyada fuertemente en la tecnología; su estructura es simple, pero centralizada y cuenta con un empresario CAP capaz de reaccionar rápido a los cambios tecnológicos mediante sus contactos con las agencias que generan las innovaciones. En esta figura, cuyos lados no se unen entre sí, el proceso se representa desarticulado porque el directivo recientemente reformuló su estrategia, además de haber actualizado su estructura que permanece simple y centralizada. La formación del directivo - en ingeniería- facilita la vigilancia tecnológica y su asimilación al producto y al proceso.

Otro factor importante reside en las características que facilitan la obtención de la tecnología del mencionado sector y las normas de fabricación que la asociación de productores genera. Aunque el triángulo no está cerrado, se puede apreciar una futura convergencia; es

decir, el proceso directivo está bien guiado, lo cual induce a pensar que la armonía o equilibrio es una cuestión de tiempo. La cultura de tipo CAP se concibe como un elemento fundamental en el proceso directivo que facilita la identificación del problema, la reformulación de la estrategia de diferenciación y el ajuste a una estructura simple y flexible.

**MODELO 3: Gestión no efectiva: la cultura conteniendo la estrategia**

Figura 5. Gestión no efectiva: la cultura conteniendo la estrategia

Este modelo, tomado de la industria del vestido, ilustra el caso de una estrategia de diferenciación no competitiva, que no resiste la apertura comercial y la competencia de precios; la orientación cultural tipo PIC del propietario-directivo, aun cuando le permite identificar el problema, no le facilita la reformulación de su estrategia y el ajuste de la estructura para permanecer en un mercado con nuevas condiciones; de esta manera el proceso directivo aparece desarticulado entre sí y no se nota una tendencia a la convergencia. La figura destaca el papel de la cultura que contiene a la estrategia y a la estructura, porque le impide al directivo revitalizarlas para permanecer en el mercado, pero no le impide el giro estratégico y la desinversión para abandonar la industria ante el aumento de la competencia y la competitividad e incursionar en otro ambiente menos agresivo.

El siguiente modelo es más dramático, aunque no menos real, porque ilustra casos donde la cultura no facilita ni la reformulación ni la salida de la industria, sino que encierra tanto a la estrategia como a la estructura.

**MODELO 4: Gestión no efectiva:  
la cultura como «cárcel psíquica».**



Figura 6. Gestión no efectiva: la cultura como «cárcel psíquica».

Este caso, localizado en el sector del calzado, deja ver un proceso directivo completamente desarticulado pero en equilibrio, donde la orientación cultural del directivo prácticamente no le permite vislumbrar una estrategia acorde con las nuevas circunstancias. La estructura de la empresa manifiesta una resistencia a los cambios que se han buscado realizar para salir de la crisis, pero la estrategia de precios no le permite encarar a productores con tecnologías más modernas; sin embargo, la empresa familiar y artesanal continúa operando en un estado de sobrevivencia a pesar de su descapitalización.

En estos casos, la cultura organizacional es muy fuerte porque está arraigada en una tradición familiar y regional que resiste los embates de la modernización, donde son muchos los elementos que contribuyen a mantener una aparente irracionalidad, así como el precario equilibrio mantenido tanto dentro como fuera de la organización. Lo anterior es el caso de muchas empresas artesanales o preindustriales que permanecen aisladas en pequeños resquicios de los mercados y más bien son medios de empleo, que empresas en el sentido capitalista del término.

**III. Consideraciones Finales**

El examen de los casos anteriores nos lleva a reflexionar que realizar un proceso directivo coherente frente a una situación de incertidumbre

y cambio permanente, requiere de un directivo cuya orientación cultural le permita percibir al medio ambiente en todo su alcance y complejidad; de manera que pueda identificar las estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa, incluyendo la contratación de expertos, el talento para integrar o integrarse a redes de subcontratación o la habilidad para establecer estrategias relacionales o no competitivas.

Cuando la tecnología no es la base de la estrategia, el directivo de la pequeña empresa debe tener el talento para formular una estrate-

**Realizar un proceso directivo coherente frente a una situación de incertidumbre y cambio permanente, requiere de un directivo cuya orientación cultural le permita percibir al medio ambiente en todo su alcance y complejidad; de manera que pueda identificar las estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa, incluyendo la contratación de expertos, el talento para integrar o integrarse a redes de subcontratación o la habilidad para establecer estrategias relacionales o no competitivas.**

gia de diferenciación múltiple (precio, calidad, diseño), apoyada en la creatividad y habilidad artesanal de la mano de obra; asimismo, debe concibir una estructura lo suficientemente flexible

y ágil para encauzar la estrategia de diferenciación múltiple.

Como la orientación cultural aparece como un factor determinante para concebir una estrategia y estructura acordes con las condiciones que imperan en el sector, la pregunta lógica sería ¿qué hay detrás de una orientación cultural? Quizá la educación formal (diplomas superiores) y la no formal (antecedentes familiares empresariales, viajes y otras redes de información) sean factores muy importantes, aunque habría que conocer más estudios al respecto.

Por lo pronto, es muy arriesgado decir que un proceso directivo coherente y una gestión eficaz

de la PE consiste en la combinación de tal o cual estrategia o estructura con tal orientación cultural, es muy probable que sean las propias características del sector las que hagan propicia la persistencia de un determinado perfil empresarial; por ejemplo, que en industrias en declive o maduras persistan los empresarios PIC, mientras que en los sectores dinámicos y en expansión estén los CAP o que los CAP con el tiempo se transformen en PIC.

Finalmente, se acepta que los elementos de la especificidad de la gestión de la pequeña empresa se caracterizan por su proceso directivo: la estrategia, la estructura y la cultura.

## ANEXO

### ESTRATEGIAS GENÉRICAS

#### a) Estrategias para ubicar el núcleo de la empresa

1. Corriente arriba
2. Intermedia
3. Corriente abajo

#### b) Estrategias para distinguir el núcleo de la empresa

4. De suministro
5. De desarrollo del proceso
6. De desarrollo del producto
7. De distribución y servicio
8. De apoyo

#### c) Estrategias de diferenciación

9. De precio
10. De imagen
11. De apoyo
12. De calidad
13. De diseño
14. De no diferenciación

#### d) Estrategias de alcance

15. De no segmentación
16. De segmentación
17. De nicho estratégico
18. De «clientelización»

#### e) Estrategias para expandir el núcleo de la empresa

19. De penetración
20. De desarrollo de mercados
21. De expansión geográfica
22. De desarrollo de productos

#### f) Estrategias para extender el núcleo de la empresa

23. De integración en cadena
24. De diversificación
25. De entrada y control (Adquisición, joint-venture, franquicia, etc.)
26. Combinadas
27. De salida

#### g) Estrategias de rediseño del núcleo

28. De redefinición de la empresa
29. De recombinación de la empresa
30. De reubicación del núcleo

Las estrategias f) cierran el ciclo que se inició con la distinción del núcleo para iniciar de nuevo el recorrido con g) y a).

*Adaptado de The Strategic Process de Mintzberg y Quinn.*

## BIBLIOGRAFÍA

- GREPME, PME, Bilan, Perspectives, Presses, Interuniversitaires/ Economique, Quebec, 1994.
- JULIEN, P.A. y Marchesnay M. *La Petite Entreprise, Principes d'économie et de gestion*. Vuibert, Paris, 1988.
- MINTZBERG, Henry, «Rounding out the manager's job» en: *Sloan Management Review*, vol. 36, núm 1, Fall USA, 1994.
- QUINN JAMES, Brian, «Strategic Change: Logical Incrementalism», en: Mintzberg y Quinn; *The Strategic process, Concepts and contexts*, USA, Prentice Hall, 1992.
- WHITTINGTON, Richard; *What is Strategy and does it matter?*, London, Routledge, 1993.