

Capítulo 3. Las Pequeñas Empresas más Exitosas de California. Análisis de Resultados.

3.1 El estado de California: Aspectos Generales.

California se encuentra en la costa oeste de Estados Unidos,

Mapa 1. Mapa del estado de California



Fuente: http://www.ss.ca.gov/elections/ca_map_counties.html

es un estado privilegiado ya que tiene suelos muy fértiles para la agricultura y cuenta con una gran extensión de costas, mismas que le permiten mantener un comercio internacional muy activo. Como se puede ver en el siguiente mapa, las costas con sus playas, así como los extensos valles, han permitido que este estado sea el mayor principal de hortalizas y frutas de Estados Unidos.

Actualmente, el estado de California se puede considerar como una nación dentro de otra nación. El desarrollo que ha alcanzado es tal que, por sí solo, el estado de California es considerado una potencia mundial. Según datos de la Universidad de California, la economía del estado, vista a nivel global, representa la Quinta potencia económica en el mundo. En el año 2002 obtuvo un producto estatal bruto de \$1.3 trillones de dólares lo cual significa una octava parte del producto nacional bruto de los Estados Unidos (Universidad de California). El estado de California también posee recursos locales como petróleo, gas natural, aserraderos, cemento, arena y grava.

La economía de California es diversa en todo sentido y se encuentra liderada por industrias intensivas en tecnología y conocimiento. El crecimiento económico de la región, es una combinación de recursos que tienden hacia una sinergia entre empresas, innovaciones tecnológicas, el personal disponible y la infraestructura para la innovación. Los datos para el estado de California muestran que la agricultura ha disminuido su importancia mientras que las otras industrias mencionadas han incrementado su participación en la economía del estado de California. Sin embargo, California aún es el productor de Estados

Unidos de vegetales, hortalizas, frutas. Este estado también es líder en la producción de vino. En el sector agrícola, la mano de obra mexicana temporal es el principal motor de la cosecha y empaque de productos agrícolas.

California es sede también de la producción cinematográfica estadounidense dentro de la industria del entretenimiento. Dentro de las principales localizaciones geográficas se encuentra Hollywood. Esta industria ha atraído constantemente a grandes luminarias de la industria del cine y la televisión. Situación que ha incrementado el turismo a la región. En este sentido, la presencia de atracciones naturales como las Sequoias gigantes, las cascadas de Yosemite; la presencia de Disneylandia, Sea World y otros parques además del gran clima y la presencia de playas a lo largo del estado (Craughwell;2002:5).

La economía industrial de California se encuentra dividida en clusters, entendiendo por estos al conjunto de empresas que se dedican a una misma actividad y se encuentran geográficamente cerca. Los clusters industriales son las fuerzas principales del crecimiento económico regional y estatal. En el estado de California, se han identificado seis clusters, mismos que son la base de la fuerza económica actual y futura del estado de California. Entre estos clusters encontramos a: Ciencias biológicas que incluye empresas de farmacéutica, investigación, desarrollo y producción de productos biomédicos; computadoras y semiconductores; tecnología de la información, telecomunicaciones que incluye servicios de comunicación y producción de equipo; industria aeroespacial y agricultura.

Según datos de la Universidad de California, Excluyendo al sector agrícola, los cinco clusters restantes emplean a más de 1.4 millones de habitantes de California. Estas industrias son la base exportadora del estado y “contribute disproportionately to the state’s economic growth.” (Universidad de California).

Tabla 8. Empleos generados por los Clusters establecidos en California.

Industria; Cluster	Empleo generado en California
Ciencias biológicas	217000
Semiconductores y computadoras	240000
Tecnología de información	570000.
Telecomunicaciones	532000
Aeroespacial	80000

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Universidad de California (University of California.) <http://www.universityofcalifornia.edu/economy/techimpacts.html>

3.2 Explicación de la investigación

Para comprobar la hipótesis señalada en la introducción de la tesis, se realizó un cuestionario con las preguntas básicas y se envió a cinco empresas para obtener retroalimentación acerca de la efectividad del cuestionario. Posteriormente se hicieron las correcciones pertinentes y se envió al total de las empresas muestra, misma que comprende al 100% de las empresas establecidas en California que proporciona la revista. Con los resultados

obtenidos, se sistematizaron las respuestas para posteriormente realizar un análisis comparativo.

La validez de la presente investigación se basa en el hecho de realizar la encuesta al cien por ciento del total de empresas de California que presenta la revista Forbes, diferenciándolas por sector. En el análisis se establecerá el porcentaje de empresas que contestaron la encuesta y las empresas que no lo hicieron. Los resultados que se presenten estarán basados en las empresas que contestaron.

3.3 Cómo se realiza la selección de las empresas (revista Forbes)

En la página electrónica de la revista Forbes, se explica el proceso mediante el cual se establece que empresas son consideradas las más exitosas del año. A manera de resumen: la revista comenta nuestro arduo proceso de selección inicia con una revisión de la base de datos de William O'Neil & Co.'s, establecido en los Ángeles, de mas de 3500 compañías que en los últimos doce meses tuvieron ventas de un rango de \$5 millones a \$600 millones de dólares. Se eliminan las empresas que hayan tenido un rendimiento sobre inversiones menor al 5%. La liquidez también fue un requisito ya que el rendimiento entregado a los inversionistas debe estar arriba de \$5 dólares por acción para finales de septiembre (Forbes, 2004).

Posteriormente se analizan los estados financieros de los últimos dos años. Sin dejar de lado la investigación de posibles casos de litigio en contra de las empresas que pudiese poner en riesgo la situación financiera de la empresa.

Una vez escogidas las empresas potenciales, para decidir la posición final se tomó en cuenta el crecimiento en ventas, las ganancias y el rendimiento sobre la inversión; todo esto de los últimos cinco años. (Forbes, 2004)

3.4 Las 200 pequeñas empresas más exitosas de Estados Unidos según Forbes 2004.

La explicación general de las empresas la provee la revista Forbes. A manera de resumen se comenta que debido a la gran importancia que tiene el sector de salud en Estados Unidos, 50 de las 200 pequeñas empresas más exitosas de Estados Unidos en el 2004 se encuentran en el sector de salud y específicamente se encargan del desarrollo de fármacos (innovación) y de servicios de cuidado de salud, así como el desarrollo de equipo de cirugía.

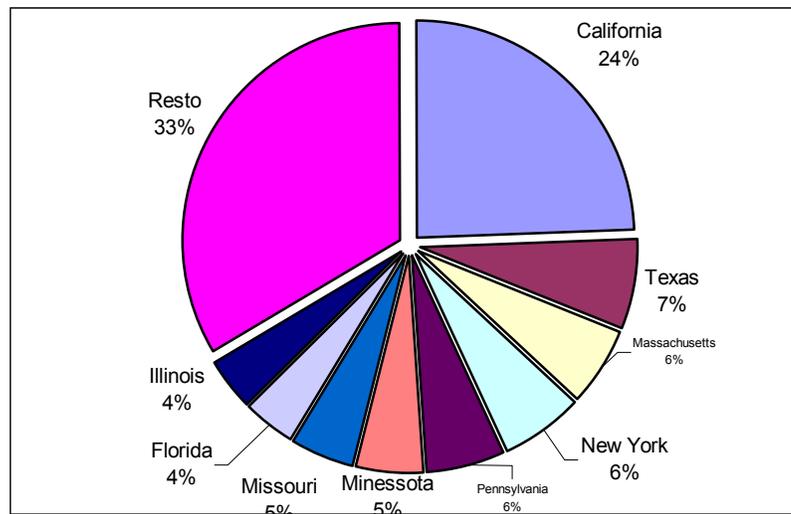
Otras de estas pequeñas empresas han obtenido ventajas de la guerra contra el terrorismo. De las empresas de este año, están las que se dedican a la fabricación de aviones para el ejército, las que se dedican a la fabricación de dispositivos para reconocimiento de identificaciones, realizan dispositivos de identificación de alta seguridad para agencias gubernamentales, escuelas, hospitales y estadios deportivos. También se encuentran las que fabrican equipos de radar, sistemas de purificación de agua, sistemas de control ambiental. De estas últimas empresas, el gran consumidor y demandante es el departamento de defensa de Estados Unidos (Forbes, 2004).

Con estos datos se puede observar la importancia de los eventos nacionales y su repercusión en la demanda de ciertos bienes y servicios; sin embargo,

nunca se deja de lado la innovación y el proceso de expatriación de producción estandarizada. Por esta razón, en la presente tesis nos centramos en la investigación de empresas que operen en industrias de nueva creación y que requieran altos niveles de innovación para su éxito. Nos enfocamos en las empresas establecidas en el estado de California por representar el 25 % del total de pequeñas empresas que la revista Forbes determinó como las más exitosas de Estados Unidos. Una razón adicional es que las empresas localizadas en el estado de California se encuentran operando en industrias de reciente creación, por lo que se esperaría mayor grado de innovación; además de ser un buen estudio de caso para explicar la importancia de la localización para el éxito de una pequeña empresa.

En la gráfica, construida con datos del anexo 2, se observa la cantidad de pequeñas empresas exitosas por estado.

Gráfica 5. Porcentaje de pequeñas empresas más exitosas según la revista Forbes, por estado de ubicación



Fuente: construcción propia a partir de datos de la revista Forbes, 2004,

Esta información muestra la importancia del estado de California como sede de un alto número de empresas innovadora y al mismo tiempo da validez a la presente investigación en cuanto a la representatividad del estudio. También son importantes, en menor medida, los estados de Texas, Massachussets, Nueva York, Pensilvania, Minessota, Missouri, Florida, Illinois.

3.5 Resultados de la investigación. Análisis de las preguntas del cuestionario.

El cuestionario que se realizó y envió a las pequeñas empresas que Forbes considera las más exitosas del año 2004 establecidas en California, está dividido en tres partes. La primera parte aborda lo relacionado con la importancia de la innovación para el éxito de la empresa, la situación interna así como la filosofía empresarial respecto a la innovación; la segunda parte del cuestionario trata de la importancia de la vinculación con otras organizaciones con el fin de innovar y la tercera parte aborda la importancia de la ubicación. En la última parte, se investiga acerca de la importancia de la localización geográfica para la empresa. Al final se invita al encuestado a ofrecer comentarios adicionales con el fin de captar las ideas que no fueron tomadas en cuenta en el cuestionario.

Las preguntas han sido realizadas pensando en que el encuestado no cuenta con tiempo suficiente para contestar; por ello, se utilizaron preguntas cerradas de respuesta si/no y con opciones específicas. También se incluyeron preguntas abiertas y un tanto confidenciales para la empresa por lo que se estableció claramente en el cuestionario que la respuesta es opcional. El cuestionario enviado fue el siguiente:

Your company has been chosen by Forbes magazine as one of the two hundred most successful small companies in America. This questionnaire is part of a thesis investigation related to the importance of innovation for these companies. The questionnaire we are sending to you by e-mail is being sent to the companies chosen by Forbes magazine located in California. We will analyze the results and we will send the global results back to the companies that answered this questionnaire.

You will receive the global results and we will thank you if you answer this questionnaire and send it back to this e-mail. Please mark with an asterisk and/or answer the question.

1. What is your main business?
2. Why did you enter this business and what is the most important factor to compete?
3. For your company success, Innovation has been:
Very important () ; Important () ; it is not important ()
4. Does your company have a mission? Yes () no ()
5. What is your company philosophy about innovation? Explain:(optional)
6. Does your company promote employees to run risks and innovate?
Yes () no () Why?
7. Does your company have its own Research and Development laboratory? Yes () No () Why?
8. The main technology you use in your processes:
is acquired (licensed) () you developed it () other:() explain:
9. Within the company you focus your innovation on:
Products () Processes () both () None ()
10. Within the company, what is the source of your innovations?
Explain:(optional).
11. If 1 is the most important and 5 the less, which is the importance of
Marketing () Research and development ()
Production () Personnel () Financial management ()
12. Does your company have formal or informal strategic alliances to innovate? Yes () No () Why?

13. Do your company work in networks with other organizations to innovate? Yes () No () why? (optional)
14. From what kind of organizations does your company have received business ideas or maintained alliances with?
 Companies () Universities () Government () none ()
 Other () explain (optional):
15. Which organization is more dependable
 Federal R&D laboratories () universities R&D laboratories ()
 Why?
16. Have you collaborated with your competitors or suppliers to innovate or transfer technology? Yes () No ()
 with competitors () with suppliers ()
17. Do you have any example of a successful innovation?
 Yes () No () explain:(optional)
18. What are your strengths compared with big companies (comparative advantages); Explain: (optional)
19. What is the secret or formula for your company success?
 Explain:(optional)
20. is it important the location for a company success?
 Yes () No () Why?
21. Why did you choose California for your location?
 Market () Facilities () personnel () number of universities ()
 Other
22. what are the advantages of your location?

Any additional comments:

For more information: Gabriel Miranda, Master in American Studies,
 University of the Americas, Mx. (01152) 222 290 4000;
 gabrielmirtrejo@hotmail.com

Thank you for your time,
 We will send you the global results within the next two months.

Este cuestionario representa el principal instrumento de investigación en campo ya que mediante estas preguntas se busca corroborar la teoría, hechos, hipótesis y lograr los objetivos planteados. Se espera que las pequeñas empresas más exitosas de Estados Unidos, dependan fuertemente de la innovación para mantenerse competitivos y encontrar un nicho de mercado. De igual manera, las pequeñas empresas deben mantener un alto número de alianzas estratégicas formales e informales para incrementar las posibilidades de adoptar innovaciones en procesos y productos a bajo costo de producción. Es probable que las pequeñas empresas no cuenten con laboratorios de investigación y desarrollo propios por el alto costo que representan (a excepción de desarrollo de software) y que, en lugar de ello, trabajen en redes de innovación estableciendo su ubicación geográfica de acuerdo al potencial de actores de innovación.

3.6 Análisis de resultados de investigación.

Es necesario realizar un análisis de las preguntas del cuestionario aplicado a las empresas. Cada pregunta fue realizada con el objetivo de corroborar lo que la teoría dice.

El número de empresas que contestaron al cuestionario así como el sector al que pertenecen se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 9 . Nivel de Respuesta al Cuestionario Aplicado.

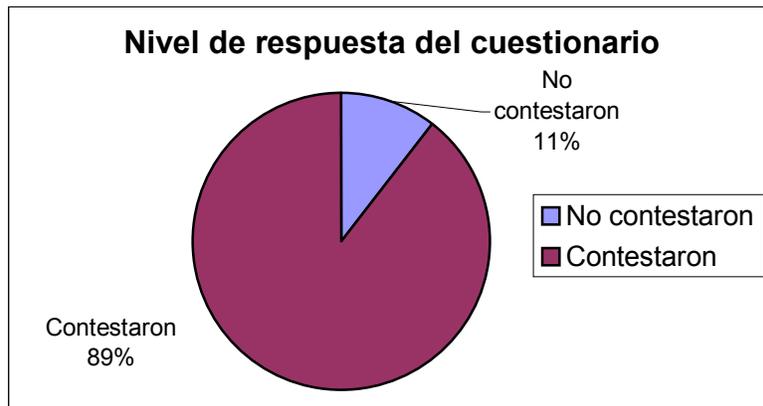
California Empresa	Actividad Principal	Contacto Electrónico	contestó cuestionario?
1. Ceradyne	Aerospace and defense;	www.ceradyne.com	Si
2. Biosite	Medical products;	www.biosite.com	Si
3. Hot Topic	Retail;	www.hottopic.com	Si
4. Resources connection	Business services;	www.resourcesconnection.com	Si
5. Synaptics	Computer equipment;	www.synaptics.com	Si
6. Berry petroleum	Oil and gas;	www.bry.com	Si
7. Cooper cos	Medical products;	www.coopercos.com	No
8. Res med.	Medical products;	www.resmed.com	Si
9. Pixar	Leisure;	www.pixar.com	Si
10. Quality systems	Computer systems;	www.qsii.com	Si
11. American vanguard	Chemical for agriculture;	www.american-vanguard.com	Si
12. K-swiss	Apparel;	www.kswiss.com	Si
13. Hansen natural	Beverages and food;	www.hansens.com	Si
14. Gen – probe	Medical products;	www.gen-probe.com	Si
15. Mentor	Medical products;	www.mentorcorp.com	Si
16. Copart	Business services;	www.copart.com	Si
17. Qlogic	Electronics;	www.qlogic.com	Si
18. Quest software	Computer software;	www.quest.com	Si
19. Inamed	Medical products;	www.inamed.com	Si
20. DJ orthopedics	Medical products;	www.djortho.com	Si
21. Macrovision	Electronics;	www.macrovision.com	Si
22. Simpson manufacturing	Construction;	www.simpsonmfg.com	Si
23. Trimble navigation	Telecomunicaciones;	www.trimble.com	Si
24. Diodes	Semiconductors;	www.diodes.com	Si
25. Mercury interactive	Computer software;	www.mercuryinteractive.com	Si
26. Fair Isaac	Business services;	www.isaac.com	Si

27. Waste connections	Pollution control;	www.wcnx.com	No
28. Cherokee	Apparel ;	www.thecherokeegroup.com	Si
29. Emulex	Computer services ;	www.emulex.com	Si
30. Ixia	Computer services ;	www.ixiacom.com	Si
31. Hiperion solutions	Computer software ;	www.hyperion.com	Si
32. Dionex	Medical products ;	www.dionex.com	Si
33. Deckers outdoors	Apparel;	www.deckers.com	Si
34. Arthrocare	Medical prodcuts;	www.arthrocare.com	Si
35. Ocular sciences	Medical products;	www.ocularsciences.com	Si
36. Sybron dental specialties	Medical prodcuts;	www.sybrondental.com	Si
37. Peet`s cofee and tea	Restaurants;	www.peets.com	Si
38. Foundry networks	Computer systems;	www.foundrynet.com	Si
39. Symix	Technology;	www.symix.com	No
40. Serena software	Computer software;	www.serena.com	Si
41. Exponent	Business services;	www.exponent.com	Si
42. Oakley	Leisure;	www.oakley.com	No
43. Jakks pacific	Leisure;	www.jakkspecific.com	Si
44. CalAmp	Electronics;	www.calamp.com	Si
45. Semtech	Semiconductors;	www.semtech.com	Si
46. Molecular devices	Medical products;	www.moleculardevices.com	Si
47. Genecor international	Biotechnology;	www.genecor.com	No

Fuente: elaboración propia a partir de datos que proporciona la página electrónica de la revista Forbes, <http://www.forbes.com/200best/>

La información referente a las empresas que contestaron el cuestionario, se encuentra en la siguiente gráfica.

Gráfica 6. Nivel de Respuesta del Cuestionario.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Como se muestra en la tabla anterior, el cuestionario fue contestado por 42 empresas originarias de California, estado sede de la mayor parte de empresas exitosas. A las 5 empresas restantes no las pudimos contactar; siendo probable obtener los resultados en el futuro. Con el número de empresas que contestó el cuestionario, obtenemos una muestra representativa del 89.36 por ciento. Para sistematizar los resultados, se realizará un análisis de cada pregunta, explicando teóricamente el resultado obtenido.

El objetivo de la pregunta "For your company success, Innovation has been: Very important (); Important (); it is not important ()" es conocer el grado de importancia que la innovación ha tenido para el éxito de la empresa. En teoría, se espera que la innovación haya sido el punto de partida para que la empresa encontrara un nicho en el mercado y la principal herramienta para conservarlo y mantenerse competitivo. Las respuestas demuestran que la mayoría de empresas dependen en un alto grado de la innovación para su éxito empresarial.

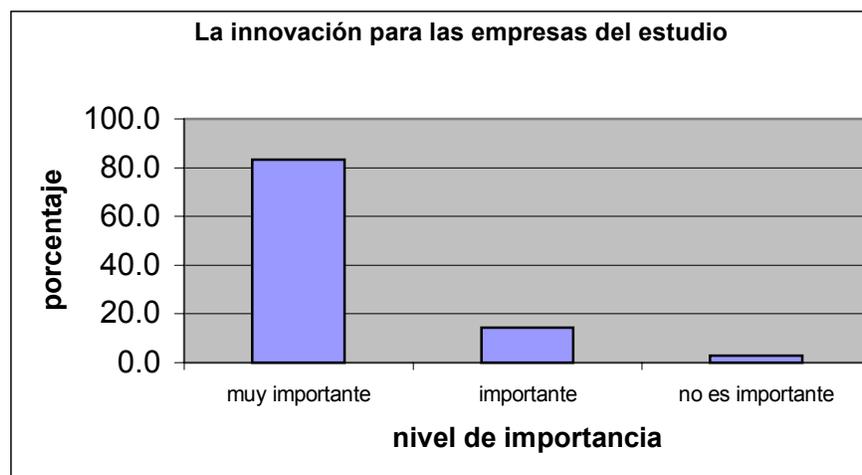
Tabla 10. Importancia de la Innovación para la Empresa.

Pregunta 1. For your company success innovation has been?					
Opción 1	% de quienes contestaron	opción 2	% de quienes contestaron	opción 3	% de quienes contestaron
Very important		important		it is not important	
35	83.3	6	14.3	1	3.0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Es importante mencionar que el 83.3 por ciento de las empresas encuestadas hacen de la innovación la base para su éxito empresarial. Este punto atrae más la atención al observar que alrededor del 90 por ciento de las empresas surgieron de una innovación o de iniciar actividades en una nueva industria, por lo que en este punto podemos concluir que la innovación es lo principal y el punto de partida de las empresas exitosas de California.

Gráfica 7. Importancia de la Innovación para las Empresas del Estudio



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

En esta gráfica es evidente la importancia de la innovación para las empresas exitosas.

La pregunta: “Does your company have a mission; Yes () no ()” busca corroborar si la empresa como organización es visionaria o no lo es. Como se planteó en el primer capítulo, una organización visionaria tiene una tendencia temprana a establecer claramente su filosofía y su misión. En este sentido, el hecho de tener establecida una misión como organización implica que tienen una filosofía, misma que es factor importante para el éxito de la empresa. En la siguiente tabla se muestran los resultados.

Tabla 11. Porcentaje de empresas que tienen establecida su misión.

Pregunta 2. Does your company have a mission?			
opciones: Yes ()		no ()	
opción 1	porcentaje	opción 2	porcentaje
yes	del total	no	del total
36	86	6	14

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Los resultados de esta pregunta muestran que el 86 por ciento tienen establecida su misión, lo que demuestra que las empresas exitosas tienen claro cual es su misión o razón de ser como empresa y hacia donde dirigir su capacidad innovadora: a satisfacer al cliente.

Gráfica 8. Porcentaje de empresas entrevistadas que tienen establecida su misión.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Tal como se esperaba, la gran mayoría de las pequeñas empresas exitosas tienen establecida su misión, lo cual indica que tienen claridad respecto a la razón de la existencia de la empresa.

Siendo más específicos respecto a la filosofía de la organización en cuanto a la innovación, la pregunta “What is your company philosophy about innovation? Explain:(optional)” busca conocer que significa, en cuanto a valores centrales, la innovación en la empresa así como encontrar la filosofía empresarial que ha hecho de las empresas las más exitosas.

Los resultados de esta pregunta corroboran los planteamientos del primer capítulo de la tesis. La gran mayoría de las empresas encuentra en la innovación la forma de ingresar al mercado conquistando un nuevo nicho de mercado mediante un nuevo producto o servicio. Además las respuestas muestran que la mayoría de las empresas encuentran en la innovación la base principal para mantener el mercado identificado. El crecimiento de la empresa ha sido gracias

al desarrollo de nuevos productos y para el futuro realizan proyecciones basados en el potencial de innovación de la empresa así como en su capacidad para mantenerse al día en las innovaciones tecnológicas.

Una forma de corroborar que la empresa promueve la innovación al interior de la compañía, es la libertad que otorga a los empleados para correr riesgos. Por esta razón, la pregunta “Does your company promote employees to run risks and innovate? Yes () no () Why?” busca conocer que tan apreciado es correr riesgos en estas pequeñas empresas y de esta forma tener un referente del éxito empresarial. Los resultados de la pregunta se muestran en la siguiente tabla. Como se puede observar el 83% de las empresas aseguraron promover la innovación y la toma de riesgos por parte de sus empleados. La razón principal que se encontró fue que las empresas deben promover constantemente la creatividad en sus empleados.

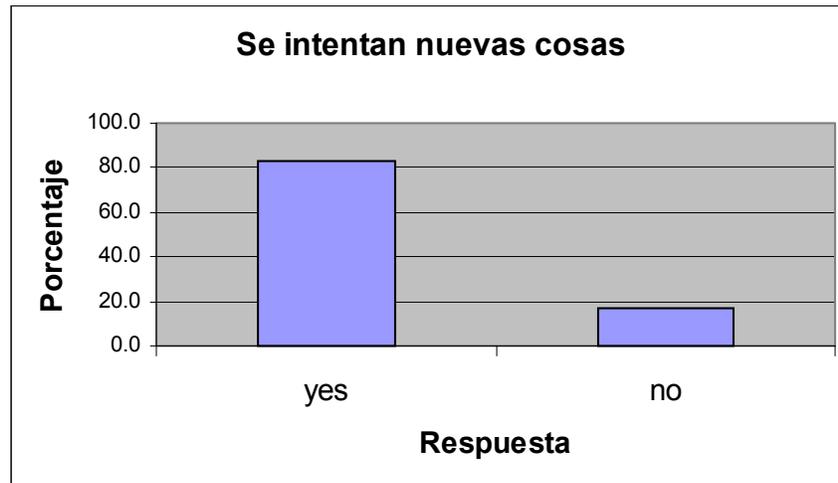
Tabla 12. Grado de promoción de innovación en las empresas.

pregunta 4. Does your company promote employees to run risks and innovate?			
opciones:	yes	no	
opción 1	porcentaje	opción 2	porcentaje
Yes	del total	no	del total
35	83	7	17

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

En la gráfica se observa el alto porcentaje de empresas que aseguraron promover la iniciativa e innovación de sus empleados. Esta promoción conduce a intentar cosas nuevas e innovar.

Gráfica 9. Grado de promoción de la innovación dentro de la empresa.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Con estos resultados en esta pregunta, se puede concluir que las empresas exitosas promueven en sus empleados la innovación constante.

En el capítulo primero de la tesis se comentó que si bien es cierto que la innovación es muy importante para el éxito de las pequeñas empresas, también es cierto que es muy caro mantener un laboratorio de investigación y desarrollo. Los altos costos de la infraestructura, el personal altamente calificado y la falta de certeza en los resultados hacen muy poco probable que una pequeña empresa logre establecer y mantener un laboratorio. Por esta razón, en la pregunta "Does your company have its own Research and Development laboratory? Yes () No () Why?" se esperaría que la mayor parte de las empresas no cuente con laboratorios de investigación y desarrollo propios. La siguiente tabla muestra los resultados de esta pregunta.

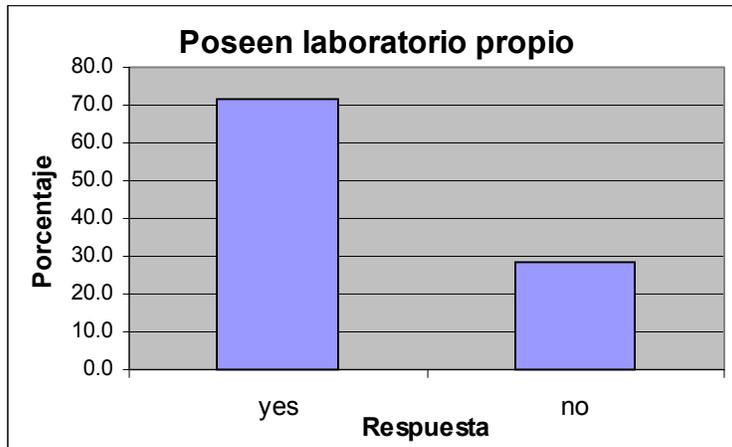
Tabla 13. Posesión de laboratorio de investigación y desarrollo propio

Pregunta 13. Does your company have its own Research and Development laboratory?			
opciones:		yes	no
opción 1	porcentaje	opción 2	porcentaje
Yes	del total	no	del total
30	71	12	29

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Gráficamente se observa el alto porcentaje de las empresas entrevistadas que poseen laboratorio de investigación y desarrollo propio.

Gráfica 10. Porcentaje de empresas que poseen laboratorio de investigación y desarrollo propio.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Las empresas encuestadas muestran la gran importancia que le otorgan a la innovación. A pesar de la respuesta que se esperaba de la mayoría de las empresas, se descubrió que a pesar de los altos costos de mantener un laboratorio de investigación y desarrollo, la mayoría de las empresas aseguraron mantener uno dentro de sus inversiones financieras. Es cierto que las empresas difieren en el sector e industria en el que se desempeñan y que los costos de mantener un laboratorio de I&D (Investigación y Desarrollo) es diferente en cada

caso; sin embargo, la mayoría de las empresas aseguraron requerir un laboratorio para mantener su liderazgo en el mercado.

Otro indicador de la empresa que refleja la importancia de la innovación, es la tecnología utilizada. Por ello, en la pregunta: “The technology you use in your processes: is acquired (licensed) () you developed it () other:() explain:” se cree que las empresas innovadoras utilizarán tecnología desarrollada por ellas mismas. La siguiente tabla presenta los resultados de esta pregunta.

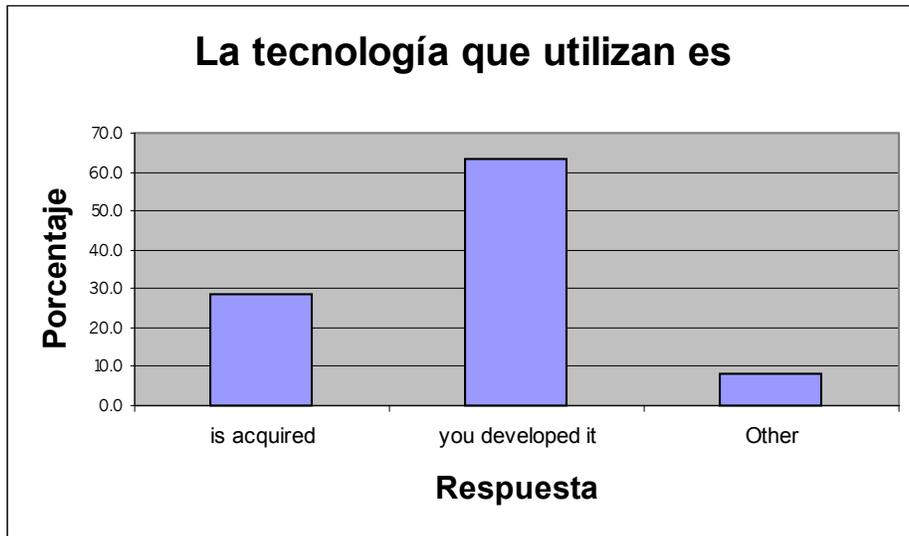
Tabla 14. Origen de la tecnología que las empresas utilizan en su operación.

Pregunta 6. The technology you use in your processes:					
is acquired		you developed it		Other	
opción 1	porcentaje	opción 2	porcentaje	opción 3	porcentaje
is acquired	Del total	you developed it	del total	other	del total
14	28.6	31	63.3	4	8.2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

En los resultados obtenidos en esta pregunta, es importante mencionar el alto porcentaje de empresas que aseguraron utilizar tecnología desarrollada por ellos mismos. Mientras que otras empresas dependen de la adquisición de tecnologías y su innovación se encuentra en la mercadotecnia de productos existentes como el caso de los agroquímicos. Otras empresas más no requieren desarrollar tecnologías pues las adquieren cotidianamente en el mercado.

Gráfica 11. Origen de la tecnología que utilizan las empresas en sus procesos.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

La gráfica muestra los resultados obtenidos en esta respuesta, con dichos resultados se puede concluir que la mayor parte de las empresas utilizan tecnología desarrollada por ellas mismas y corroboran que estas empresas son altamente innovadoras y poco dependientes.

Para este punto del cuestionario ya se tiene la información relacionada con la importancia de la innovación en las empresas, por lo que el siguiente paso es investigar en que tipo de innovación se enfocan estas empresas exitosas.

Por esta razón, con la pregunta: “Within the company you focus your innovation on: Products (); Processes (); Both (); None ()” se investiga si la innovación de la empresa se enfoca a productos, procesos, ambos o ninguno. De manera implícita, ésta pregunta, investiga el tipo de estrategia de la empresa; si es estrategia de competencia en precios o en diferenciación de productos. Se esperaba que la estrategia fuera en diferenciación de productos y por ello

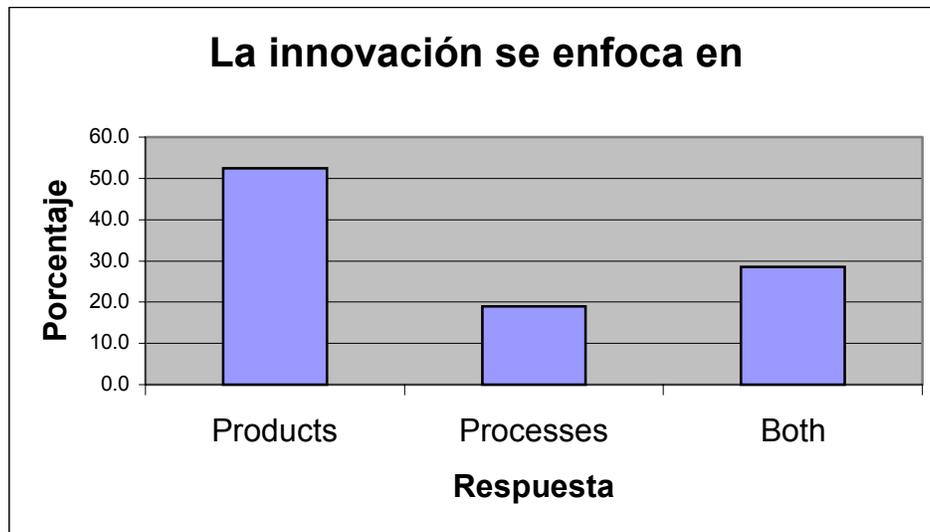
existiría una tendencia constante a innovar. La tabla siguiente muestra los resultados de esta pregunta.

Tabla 15. Enfoque de innovación al interior de las empresas.

pregunta 7. Within the company you focus your innovation on:					
Productos		Procesos		Ambos	
opción 1	porcentaje	opción 2	porcentaje	opción 3	porcentaje
products	Del total	processes	del total	both	del total
22	52.4	8	19.0	12	28.6

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Gráfica 12. Enfoque de innovación al interior de las empresas.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

La tabla y la gráfica muestran que en un 51 por ciento la innovación empresarial se enfoca, principalmente, en el desarrollo de nuevos productos; en un 19 por ciento en el desarrollo de procesos y en el resto la innovación se

realiza en productos y procesos. Es importante destacar que solo una empresa aseguró no requerir de la innovación para su éxito empresarial.

Con los resultados de esta pregunta se puede concluir que la innovación mas importante se realiza en productos. Se debe comentar que la mayoría de las empresas dependen del lanzamiento de nuevos productos para su éxito e ingreso financiero. De igual manera, un alto número de empresas aseguró encontrarse en un sector donde el ciclo de vida de las innovaciones es muy corto y por ello requieren comercializar sus innovaciones rápidamente.

Las pequeñas empresas innovadoras logran mantenerse competitivas gracias a la mayor agilidad de decisiones comparadas con las grandes empresas. En la pregunta “for your company, what is the source of your innovations? Explain:(optional)” se esperaría que la fuente de las innovaciones sean los mismos empleados de la compañía de manera individual y colectiva ya que la teoría plantea que, al ser un menor número de empleados, la comunicación es mas rápida y efectiva y la toma de decisiones es más rápida.

Las respuestas a esta pregunta varían de empresa a empresa; sin embargo, en general concuerdan en la idea principal: la innovación de la empresa surge de los empleados de la empresa. Las empresas comentaron que las innovaciones se obtienen mediante la interacción con clientes, la contratación de científicos especializados, la promoción de innovación en los empleados de la compañía así como de la retroalimentación obtenida de los usuarios de la empresa.

En la presente tesis se ha manejado implícitamente en la hipótesis que la innovación y la necesidad de investigación y desarrollo es la base del éxito de

las pequeñas empresas; sin embargo, las empresas tienen otras áreas también importantes para el éxito. La empresa debe decidir que innovar, como innovar, que productos desarrollar. Estas decisiones se realizan pensando en los gustos, preferencias y necesidades de los clientes a los que la empresa sirve o desea servir. También debe tomar decisiones acerca de los puntos de venta que establecerá y la manera en que el producto llegará hasta el cliente. Ésta información la provee el departamento de mercadotecnia, mismo que realiza estudios de mercado y ofrece la guía para la innovación.

Los productos planteados deben ser producidos y mejorados en la práctica; así como hacer realidad las ideas de mejora de productos y procesos. Esta actividad se realiza en el departamento de producción. Las factibilidades económica y financiera de las innovaciones son calculadas en el departamento de administración financiera y finalmente todo esto lo realiza el personal de la empresa. En las facultades de administración se dice que las cuatro áreas funcionales de la empresa son: recursos humanos, mercadotecnia, producción y finanzas; también se enseña que las cuatro áreas son de igual importancia.

Surge debate en ésta tesis respecto a la importancia de cada una de las áreas incluyendo a investigación y desarrollo. Por ello, la pregunta “If 1 is the most important and 5 the less, which is the importance of: Marketing (); Research and development (); Production (); Personnel (); Financial management ()” investiga cual es el área funcional de la empresa más importante para estas empresas exitosas. Se esperaría que fuera

mercadotecnia, posteriormente investigación y desarrollo y enseguida el resto de áreas. Los resultados obtenidos se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 16. importancia de las áreas funcionales de la empresa.

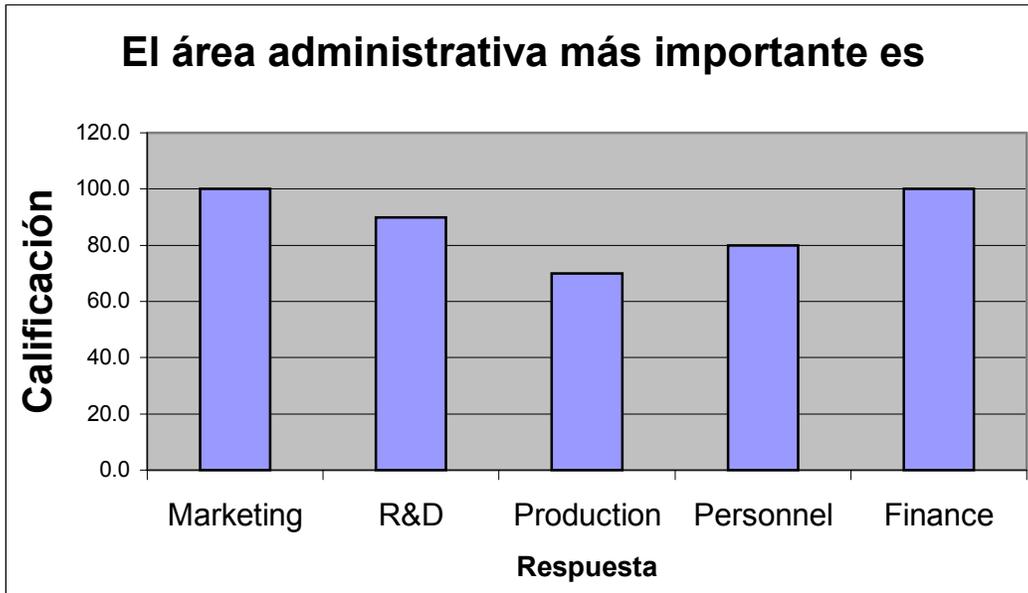
pregunta 9. If 1 is the most important and 5 the less, which is the importance of									
Marketing		R&D		Production		Personnel		Financial management	
opción 1	%	opción 2	%	opción 3	%	opción 4	%	opción 5	%
marketing	del total	R&D	del total	production	del total	personnel	del total	Finance	del total
primer	100	segundo	100	cuarto	100	tercero	100	primer	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Las primeras conclusiones que pueden derivarse de los resultados de esta pregunta son que, como se había previsto, el área de mercadotecnia es considerada la más importante debido a que mide las necesidades y deseos de los clientes. Una segunda conclusión que no estaba prevista es que junto con el departamento de mercadotecnia, el de finanzas se considere siempre como el medidor principal del éxito de la empresa. Investigación y desarrollo es el segundo departamento más importante y se toma como la base para responder a las necesidades del cliente.

Posteriormente se consideró que el departamento de personal es el tercero más importante para las empresas mientras que producción es un departamento que se considera controlado. De las empresas encuestadas, un alto porcentaje contestó que mercadotecnia es el departamento más importante, pero también hubo un alto número de empresas que consideran al departamento de personal como el más importante por hacer realidad el éxito de la empresa. En la siguiente gráfica se muestra el orden de importancia de las áreas administrativas.

Gráfica 13. Orden de importancia de las áreas funcionales para las empresas del estudio.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Con los resultados de esta pregunta, se puede concluir que el área más importante es mercadotecnia debido a ser el proveedor de información de satisfacción del cliente. En segundo lugar el departamento de investigación y desarrollo pues es el que da respuesta a las necesidades del cliente. Enseguida se consideró al personal y finalmente al departamento de producción. El departamento de finanzas se considera como el medidor principal del éxito de la empresa. Nuevamente se demuestra que I&D (Investigación propia) es fundamental para el éxito de la empresa.

Las preguntas siguientes tratan la importancia y características de la innovación en redes sin dejar de lado la modalidad de alianzas estratégicas para innovar.

Se ha dejado claro que la innovación es base para el éxito empresarial y se debe buscar constantemente. Por ello se opta por una estrategia adicional de

innovación: trabajar en redes para innovar. En ésta pregunta “Does your company have formal or informal strategic alliances to innovate? Yes (); No () Why?” se investiga si las pequeñas empresas de este estudio basan su investigación en redes y establecen alianzas estratégicas para innovar. Los resultados de esta pregunta se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 17. Existencia de alianzas estratégicas para innovar.

pregunta 11. Does your company have formal or informal strategic alliances to innovate?			
Yes		No	
opción 1	porcentaje del total	opción 2	porcentaje del total
yes	81.0	no	19.0
34		8	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Gráfica 14. Empresas que mantienen alianzas estratégicas para innovar.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Como se puede observar, un alto porcentaje de las empresas exitosas de California mantienen alianzas estratégicas para innovar. Generalmente las establecen con proveedores y con empresas líderes de la industria.

La teoría sugiere que las pequeñas empresas innovan en redes con el fin de maximizar sus beneficios ya que se encuentran actualizadas acerca de las innovaciones más recientes y pueden adoptarlas rápidamente. La pregunta: “Do your company work in networks with other organizations to innovate? Yes () No () why? (optional)” investiga si el trabajo en redes para innovar es importante para las pequeñas empresas exitosas. Los resultados muestran que el trabajo en redes para innovar es generalizado en las empresas exitosas.

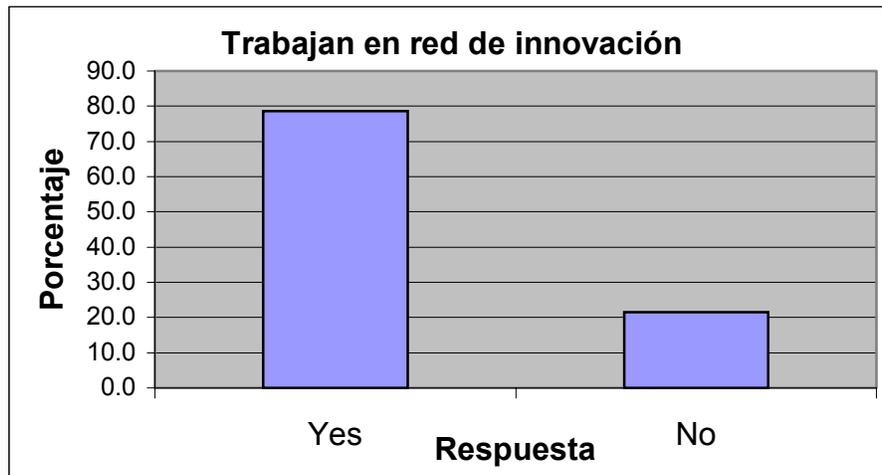
Tabla 15. empresas que trabajan en redes para innovar.

pregunta 18. Does your company work in networks with other organizations to innovate?			
Yes		no	
opción 1	porcentaje	opción 2	porcentaje
yes	del total	no	del total
33	78.6	9	21.4

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

El 79 por ciento de las empresas menciona que trabajan en redes para innovar. Información que corrobora la realidad de buscar innovaciones en todas las actividades de la empresa así como dentro y fuera de ella.

Gráfica 15. empresas que trabajan en redes para innovar.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Los datos presentados en el capítulo primero, muestran que la innovación en Estados Unidos la realizan, en su mayoría, las empresas; enseguida las universidades y finalmente el gobierno federal. En teoría, en materia de innovación, las empresas buscan la confidencialidad de sus resultados mientras que las universidades buscan promover el conocimiento y los laboratorios federales, para ser rentables, buscan transferir su tecnología a las empresas. Las pequeñas empresas de este estudio, al ser innovadoras, son un buen punto de referencia para saber que tipo organización es más efectivo para generar y transferir innovaciones. La pregunta “From what kind of organizations does your company have received business ideas or maintained alliances with? Companies (); Universities (); Government (); none (); Other () explain (optional) investiga que organizaciones han sido más importantes para la innovación y éxito empresarial de las pequeñas empresas más exitosas de California según la

revista Forbes. La siguiente tabla muestra que la compañía privada es vista por el 100 por ciento de las empresas como las preferidas para realizar alianzas de innovación o para obtener ideas de negocios.

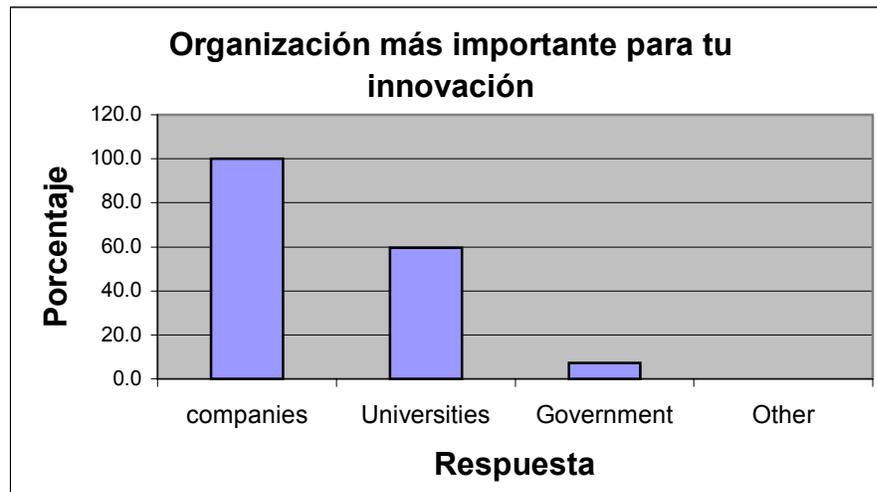
Tabla 19. Organizaciones preferidas para mantener alianzas de innovación.

pregunta 19. From what kind of organizations does your company have received business ideas or maintained alliances with?							
Companies		Universities		Government		Other	
Opción 1	%	opción 2	%	Opción 3	%	opción 4	%
Companies	del total	Universities	del total	Government	del total	Other	del total
42	100.0	25	59.5	3	7.1	0	0.0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

En la siguiente gráfica, se observa que el gobierno federal tiene un bajo impacto de innovación en las empresas y que, al hablar de transferencia de tecnología, generación de ideas de negocios o la búsqueda de alianzas estratégicas, el gobierno federal tiene una mala imagen.

Gráfica 16. Organizaciones más importantes para realizar alianzas de innovación.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Con los resultados de esta pregunta, se puede concluir que las compañías son las preferidas en materia de alianzas estratégicas para innovar, las

universidades son consideradas segundas en importancia y el gobierno federal es ultimo ya que solo el 7 por ciento de las empresas comentó confiar en el gobierno federal.

Dependiendo de la visión que las empresas tengan de cada organización, será el grado de vinculación que busquen. En este sentido, las universidades han conquistado el nicho de investigación para la industria dejando a los laboratorios federales fuera de la innovación empresarial. La pregunta: “Which organization is more dependable. Companies R&D laboratories () Federal R&D laboratories (); universities R&D laboratories (); Why?” investiga que organización es mas respetable para las empresas en materia de investigación y desarrollo.

Tabla 20. Magnitud de confiabilidad por organizaciones.

pregunta 13. Which organization is more dependable:							
Companies R&D Labs.		Universities R&D Labs		Government R&D L.		Other	
opción 1	%	opción 2	%	opción 3	%	opción 4	%
Companies	del total	Universities	del total	Government	del total	Other	del total
40	95.2	21	50.0	4	9.5		0.0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

La tabla y gráfica anteriores muestran una situación similar con la pregunta anterior. Las compañías privadas tienen la mejor imagen en materia de investigación y desarrollo; las universidades son segundas en cuanto a confiabilidad de resultados, mientras que los laboratorios del gobierno federal mantienen el nivel de confiabilidad más bajo en materia de investigación y desarrollo.

Gráfica 17. Grado de confiabilidad en las organizaciones para innovar.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

En el entendido de compartir los costos de las innovaciones, las pequeñas empresas, en teoría, tienden a cooperar con otras organizaciones e incluso con la competencia. La pregunta “Have you collaborated with your competitors or suppliers to innovate or transfer technology? Yes (); No (); with competitors (); with suppliers ()” investiga si la búsqueda de innovaciones ha llevado a estas empresas a cooperar con sus competidores o con proveedores.

Tabla 21. Grado de colaboración con competidores y proveedores para innovar.

Pregunta 15. Have you collaborated with your competitors or suppliers to innovate or transfer technology?							
Yes		No		With Competitors		With suppliers	
opción 1	%	opción 2	%	opción 3	%	opción 4	%
Yes	Del total	No	del total	Competit.	del total	Suppliers	del total
36	85.7	6	14.3	10	33.3	36	100.0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

A pesar de lo que se podría pensar, los resultados de esta pregunta muestran que el 85 por ciento de las empresas están dispuestas a colaborar con otras organizaciones para innovar. De ese 85 por ciento, el 67 por ciento aseguró haber colaborado exclusivamente con proveedores para innovar y se

mencionó que se realizaba con el objetivo de disminuir los costos de innovación. El 33 por ciento restante, mencionó haber colaborado tanto con proveedores como con competidores. Esta última actividad se explica por el hecho de mantenerse al día en las innovaciones y asegurar el futuro de la empresa.

Gráfica 18. Grado de colaboración con competidores o proveedores para innovar.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

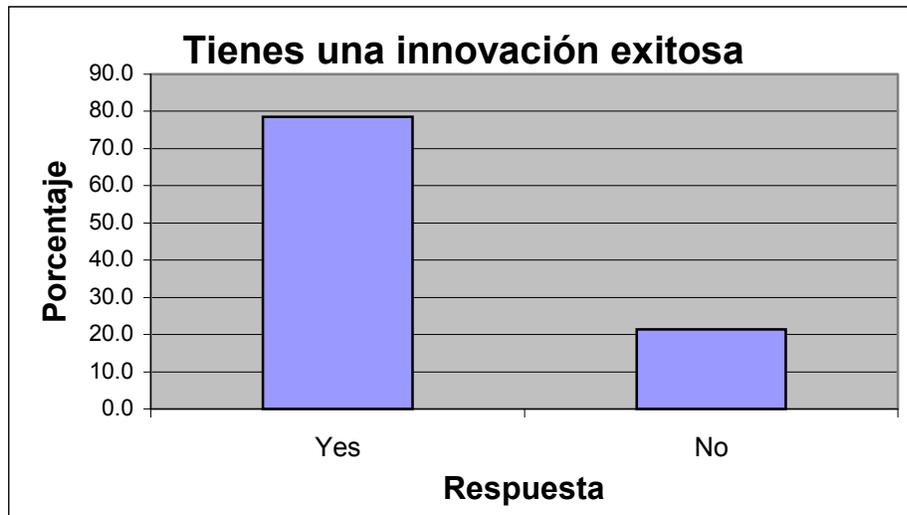
Una pregunta obligada es saber si la empresa entrevistada ha logrado innovaciones como resultados de la innovación interna y/o en redes organizacionales. Por lo tanto se estableció la siguiente pregunta: "Do you have any example of a successful innovation? Yes () No (); explain:(optional). Tabla 19. Porcentaje de empresas que cuentan con un ejemplo de innovación exitosa.

Tabla 22. Porcentaje de empresas que cuentan con un ejemplo de innovación exitosa

pregunta 11. Do you have any example of a successful innovation?			
Yes		No	
opción 1	porcentaje del total	opción 2	porcentaje del total
yes	78.6	no	21.4
33		9	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Gráfica 19. Porcentaje de empresas que cuentan con un ejemplo de innovación exitosa.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Tanto la tabla como la gráfica muestran que cerca del 80 por ciento de las empresas si tienen un ejemplo de innovación propia. Situación muy trascendente para la presente tesis, pues se demuestra que las empresas no sólo toman en cuenta la innovación, sino que han obtenido varias. Algunas empresas comentaron haber surgido como resultado de una innovación, mientras que otras comentaron haber obtenido mas de 10 patentes en los últimos años.

Existen diferencias entre pequeñas y grandes empresas. Se dice que el capital disponible es una ventaja para las grandes mientras las pequeñas tienen la ventaja de ser más rápidas en la toma de decisiones al tener menos burocracia. La pregunta “What are your strengths against big companies (comparative advantages); Explain: (optional)” investiga las fortalezas que las empresas de éste estudio consideran ser las más importantes para competir contra las grandes empresas.

Las respuestas a esta pregunta fueron muy variadas. Para la empresa Berry Petroleum, la ventaja es la posesión de reservas de petróleo; para las empresas dedicadas al diseño y comercialización de ropa y accesorios, la ventaja más importante la obtienen mediante la propiedad intelectual; las que se encuentran en sectores de tecnología, la ventaja más importante se obtiene mediante la generación de productos nuevos. Lo que si queda claro en esta pregunta es que la innovación, los factores y actores mencionados en el capítulo uno, realmente son trascendentes para que las pequeñas empresas puedan competir contra las grandes.

El respeto a la propiedad intelectual estuvo inmersa en todas las respuestas y corrobora lo planteado para el caso de México: la enorme necesidad del respeto a la propiedad intelectual como requisito para incrementar la innovación.

También es importante establecer una pregunta abierta que investigue lo que las pequeñas empresas consideran es el secreto de su éxito empresarial. La pregunta: “What is the secret or formula for your company success? Explain:(optional)” busca conocer cual es la formula de estas empresas.

Al igual que en la respuesta anterior, se obtuvieron respuestas muy variadas. Dentro de estas, las más importantes estuvieron relacionadas con la satisfacción del cliente, la innovación, la propiedad intelectual, haber ingresado temprano a la industria, estar al día en la industria.

Llama la atención el hecho de que el 25% de las pequeñas empresas más exitosas se encuentren localizadas en California. Esto implica que las empresas se establecen en determinadas zonas que les ofrecen los mejores elementos para su desempeño. Con la pregunta “is it important the location for a company success? Yes () No () Why? “ se busca identificar que tan importante es la localización para el éxito empresarial. En la tabla se observa que el 88 por ciento de las empresas consideran a la localización geográfica como importante para el éxito de la empresa.

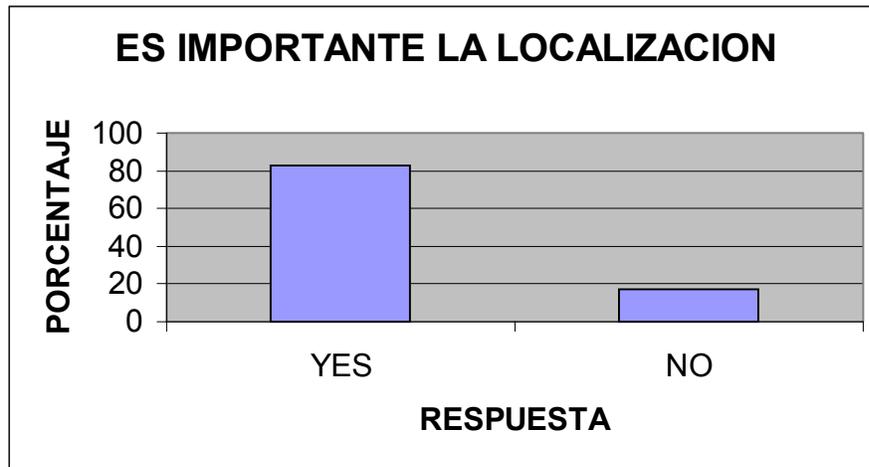
Tabla 23. Importancia de la localización geográfica de la empresa.

Is it important the location for a company success?			
Yes		No	
opción 1	porcentaje	opción 2	Porcentaje
Yes	Del total	no	del total
35	88.2	7	11.8

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

La gráfica muestra el porcentaje de empresas que consideran importante la localización geográfica. Es un alto porcentaje y el siguiente paso es averiguar que factores atraen a empresas triunfadoras.

Gráfica 20. importancia de la localización geográfica de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

También se ha planteado dentro de los factores y actores de la innovación en el capítulo primero que la cercanía con otros actores de innovación, la disponibilidad de mano de obra altamente calificada, el respeto a la propiedad intelectual, la infraestructura de investigación y desarrollo como son universidades, laboratorios federales y particulares entre otros son, todos, factores determinantes para el establecimiento de empresas innovadoras. En ésta pregunta “Why did you choose your location? Market (); Facilities (); personnel (); number of universities (); Other ()” investigamos que factores son determinantes para que estas pequeñas empresas exitosas decidan el lugar de residencia.

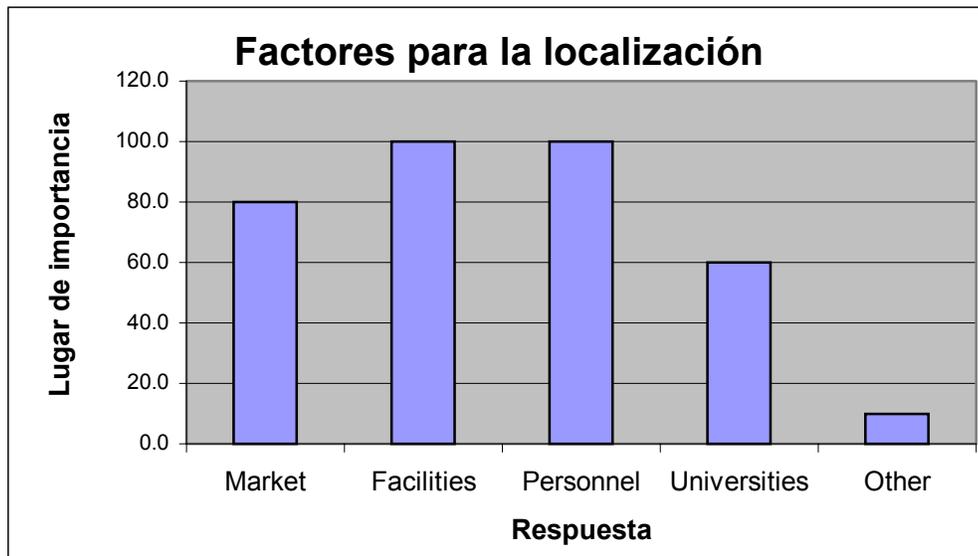
Tabla 24. Factores que determinaron la localización geográfica de la empresa.

pregunta 9. Why did you choose California for your location?									
Market		Facilities		Personnel		Universities		Other	
opción 1	%	opción 2	%	opción 3	%	opción 4	%	opción 5	%
market	Del total	Facilities	del total	Personnel	del total	Universities	del total	Other	del total
segundo	promedio	primer	promedio	primer	promedio	tercero	promedio	ultimo	promedio

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Los factores tomados en cuenta son los que las empresas consideran importantes para determinar su localización geográfica.

Gráfica 21. Factores que determinaron la localización geográfica de la empresa.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta aplicada para la tesis, 2004.

Los resultados de esta pregunta nos permiten concluir que, en promedio, en primer lugar se toma en cuenta la infraestructura, enseguida la calidad del personal disponible en la zona, posteriormente el mercado y finalmente el número de universidades en la zona. En la opción “other” se mencionó el clima, el lugar de origen de los fundadores de la empresa.

Es importante averiguar si la localización es un factor que otorgue mayor competitividad a una empresa, por lo que la pregunta “what are the advantages of your location?” intenta que el entrevistado identifique las ventajas competitivas que otorga una localización específica.

Las respuestas en general fueron diversas, sin embargo, se encontró uniformidad respecto al potencial de innovación y producción de la región. Dentro de las respuestas se encontró que la cercanía al mercado es otro factor importante de ventaja.

Después de las preguntas del cuestionario se deja un espacio para comentarios adicionales. Los pocos comentarios adicionales que se recibieron fueron en el sentido de elogiar la investigación, aclarar que el diseño de prendas también es innovación y sobre todo hacer notar que sus empresas son exitosas según la revista Forbes.

3.7 Aplicación de resultados a la pequeña empresa.

En el apartado anterior se realizó el análisis de los resultados de investigación. Se realizaron tablas y gráficas para mostrar los resultados así como una breve explicación y respaldo teórico. En este apartado se utilizarán esos mismos resultados pero con la finalidad de ofrecer un panorama de lo que debe realizar una pequeña empresa para ser exitosa.

Desde el momento en que un emprendedor quiere establecer una empresa, es necesario que establezca la industria o sector en el que piensa incursionar. Para que la pequeña empresa logre altos niveles de crecimiento, debe ingresar a una industria de reciente creación ya que se presentan altos niveles de crecimiento del mercado. El emprendedor debe ingresar con una innovación o invento reciente y mediante ese producto o servicio lograr un nicho de mercado. Si la empresa nació con una innovación y se encuentra en una industria nueva,

la competencia y el crecimiento serán muy altos por lo que se debe estructurar a la empresa para ser constantemente innovadora.

Más del 80% de las empresas encuestadas aseguraron que la innovación ha sido muy importante para el éxito de la empresa. Por esta razón, la empresa que se está creando debe basar su estrategia principal en la innovación. Para lograrlo, es necesario establecer la estructura interna de la empresa orientada hacia la innovación. Esto se logra, en primer lugar, estableciendo claramente la misión de la empresa, es decir, la razón de ser o existir de la empresa y que en ésta vaya implícita la innovación. Posteriormente la empresa debe establecer una cultura que esté orientada hacia el cambio y promueva continuamente que sus empleados intenten cosas nuevas a todo nivel y en todo momento. Con base en los resultados de la investigación, también se recomienda que la empresa establezca un laboratorio de investigación y desarrollo según los recursos de la empresa.

La empresa también requiere de cinco áreas funcionales dentro de las cuales se encuentra la de investigación y desarrollo. Dentro de esta área se debe generar constantemente nueva tecnología para los procesos productivos de la empresa así como el estudio y generación de nuevos productos. El enfoque de innovación que promueva el departamento de investigación y desarrollo debe ser hacia productos en primer lugar y procesos en segundo. Este departamento también debe otorgar la orientación pertinente al departamento de producción para lograr la fabricación en masa de los nuevos productos.

El departamento de marketing se mantiene como el punto de contacto con la realidad y generación de información del mercado y el cliente. En todo momento debe otorgar la información necesaria al departamento de investigación y desarrollo acerca de los nuevos productos a desarrollar. El departamento de finanzas es el principal indicador del éxito de la empresa. Personal es el encargado de realizar todo el proceso de la empresa por lo que debe obtener lo justo y la motivación necesaria para mantener a la empresa exitosa.

Respecto a la situación externa a la empresa, ésta debe establecer alianzas estratégicas formales e informales con el fin de innovar y estar al día en los nuevos productos y servicios que se están ofreciendo en el mercado. De igual manera, debe trabajar en redes con otras empresas con el objetivo específico de generar y transferir tecnología. En el proceso de innovación, también es importante colaborar con los proveedores de la empresa para disminuir los gastos de innovación e incrementar el número de ideas.

También debe desarrollar alianzas con otras organizaciones diferentes a las empresas, tales como universidades, agencias gubernamentales, asociaciones civiles. Todo con el objetivo de ser una organización que se adapte continuamente al medio ambiente que le rodea.

Cuando esta empresa exitosa genere innovaciones, debe rápidamente orientar a la empresa hacia la comercialización del nuevo producto o servicio mientras está vigente en el mercado o de lo contrario no recuperará la inversión realizada para generarlo.

Respecto a la ubicación de la empresa, es muy importante determinarla tomando en cuenta el ambiente que le rodeará a la compañía. Para esto se debe tomar en cuenta el número de empresas innovadoras establecidas en la región, el número de universidades así como su calidad y apertura a la colaboración con terceros. También es importante tomar en cuenta la disponibilidad de personal calificado en la región así como la disponibilidad de egresados de universidades de alta calidad. La presencia de empresas exitosas ofrece una opción de personal calificado. Finalmente, la empresa debe ser muy activa en las actividades comunitarias y debe promover buenas acciones y valores en la población.

Si una empresa de reciente creación aplica estas recomendaciones, ésta será exitosa, crecerá y generará empleos. También es altamente probable que el ingreso y la calidad de los empleos aumenten continuamente, pero lo más importante es que atraerá a empresas de esa misma calidad y generará ejemplos que impactarán positivamente en la economía y filosofía empresarial del país.