

APLICACIÓN DE UN MODELO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA
GENERACIÓN DE POLÍTICAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS DE
CONSULTORÍA RELACIONADOS CON LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI

HÉCTOR DARÍO ZULUAGA MONJE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2016

APLICACIÓN DE UN MODELO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA
GENERACIÓN DE POLÍTICAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS DE
CONSULTORÍA RELACIONADOS CON LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI

HÉCTOR DARÍO ZULUAGA MONJE

Anteproyecto de grado para optar por el título de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Directora
Viviana Virgen Ortiz M.Sc.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2016

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 29 de Noviembre de 2016

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Antecedentes Del Problema.....	15
1.1.2 Formulación Del Problema.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo General.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	20
2 MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.1.1 El sector de la construcción	22
2.1.2 La Empresa	23
2.1.3 La Consultoría.....	24
2.2 ESTADO DEL ARTE.....	25
2.3 MARCO TEÓRICO.....	27
2.3.1 Planeación Estratégica	27
2.3.2 Formulación Estratégica	28
2.3.3 Crecimiento Empresarial	30

2.4	MARCO LEGAL	34
2.4.1	Acerca De La Actividad Económica.....	34
2.4.2	Acerca De Las PYME.....	35
2.5	MARCO CONTEXTUAL	37
2.5.1	Contextualización de las PYME del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la región	37
3	MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.2	DESCRIPCIÓN DEL MODELO PROPUESTO POR AGUILERA.....	49
3.2.1	Primera Etapa: Diagnóstico Interno.....	50
3.2.2	Segunda Etapa: Diagnóstico Externo.....	52
3.2.3	Tercera Etapa: Elección e Implantación de Estrategias.....	54
4	RESULTADOS Y ANÁLISIS	59
4.1	ANÁLISIS SECTORIAL.....	59
4.1.1	Presentación del Sector	60
4.1.2	Presentación del Territorio.....	60
4.1.3	Las Cinco Fuerzas Competitivas	62
4.2	DIAGNÓSTICO INTERNO	65
4.3	DIAGNÓSTICO EXTERNO	70
4.4	ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	75
4.4.1	Perspectiva del ciclo de vida.....	75
4.4.2	Perspectiva basada en los recursos	80
4.4.3	Perspectiva basada en la motivación.....	84
5	CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES	88
5.1	CONCLUSIONES	88

5.2 RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS	95
A. INSTRUMENTO.....	95
AGRADECIMIENTOS	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Crecimiento del sector consultor en Colombia durante los años 2001 – 2006.....	15
Ilustración 2. Modelo de formulación de estrategias, para la generación de políticas de crecimiento empresarial.....	19
Ilustración 3. Distribución del PIB a precios corrientes en Colombia para el año 2013, por grandes ramas de actividad económica.	23
Ilustración 4. Elección e implantación de estrategias.	32
Ilustración 5. Etapas del crecimiento empresarial.	33
Ilustración 6. Nacional - Cali. Variación del ICCV y el IPC 2001 - 2013.	39
Ilustración 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	63
Ilustración 8. Análisis de las variables expresadas en la misión de las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción.	66
Ilustración 9. Alternativas de organigrama para las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción.....	67
Ilustración 10. Acciones de las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción, ante cambios en el entorno a nivel político, social o económico.	71
Ilustración 11. Aspectos competitivos para el subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali.....	73
Ilustración 12. Revisión de los indicadores relevantes por Diversificación Concéntrica.....	77
Ilustración 13. Revisión de los indicadores relevantes por Diversificación Horizontal.	78
Ilustración 14. Revisión de los indicadores relevantes por Diversificación de Conglomerados..	79
Ilustración 15. Aspectos relacionados con el sector económico en que se encuentra la empresa.	80
Ilustración 16. Revisión de los indicadores de Penetración de Mercados.	81
Ilustración 17. Revisión de los indicadores de Desarrollo de Mercados.	82
Ilustración 18. Revisión de los indicadores de Desarrollo de Productos.....	83
Ilustración 19. Revisión de los indicadores de Integración Hacia Adelante.....	84
Ilustración 20. Revisión de los indicadores de Integración Horizontal.	85
Ilustración 21. Revisión de los indicadores de Integración Hacia Atrás.	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del sector de la construcción según la Resolución 66 de 2012 expedida por el DANE. CIIU Rev. 4.0 A.C.	14
Tabla 2. Ingresos Operacionales por Rol – Años 2011/2012. (Millones de \$).....	39
Tabla 3. Algunas características de las empresas encuestadas	43
Tabla 4. Operacionalización de las variables.....	44
Tabla 5. Factores internos y externos de las organizaciones, que deben ser evaluados con el fin de potencializar el crecimiento de las empresas.	49
Tabla 6. Variables a considerar en el análisis interno.....	51
Tabla 7. Variables a considerar en el análisis externo.	52
Tabla 8. Variables a considerar en el análisis externo relativo al entorno sectorial.	53
Tabla 9. Variables a considerar para el análisis de la elección e implantación de estrategias.....	55

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo presentar las principales variables de crecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Santiago de Cali – Colombia, que se desenvuelven en el subsector de los servicios de consultoría técnica relacionada con la actividad constructora. En particular en este trabajo se aplicó un modelo de formulación de estrategias orientado a la generación de políticas de crecimiento empresarial sobre 36 PYMES dedicadas a los servicios de consultoría técnica relacionada con la actividad constructora, y registradas en la Cámara de Comercio de Cali hasta mayo de 2014; con un nivel de confianza del 90%, un margen de error del 10% y una proporción del 84%. Se utilizó un instrumento tipo encuesta, para la recolección de la información. Los resultados mostraron que este grupo de empresas poseen un claro conocimiento de sus características internas y externas, por tanto se desarrollan y adaptan con – cada vez – menos dificultades a un entorno progresivamente competitivo. Además, se evidenció que los indicadores correspondientes a la perspectiva basada en los recursos, y especialmente la estrategia penetración de mercados, es la que reúne más escenarios propicios para una implementación de una estrategia de crecimiento eficaz sobre PYMES objeto de estudio.

Palabras Claves: Indicadores de crecimiento empresarial; formulación e implantación estratégica; PYMES; perspectivas de crecimiento; sector de la construcción.

ABSTRACT

This paper aims to present the main variables of business growth of small and medium enterprises (SMEs) in Santiago de Cali – Colombia, that operate in the subsector of technical consulting services linked to the construction industry. In particular, this study applies a model of formulation of strategies guided at generating business growth policies about 36 SMEs of technical consulting services linked to the construction industry, and registered in the Cámara de Comercio de Cali until May 2014; with a confidence level of 90%, a margin error of 10% and a standard deviation of 84%. A survey instrument was used, for collection of information. Results showed that this group of companies have an evident knowledge of its internal and external features, therefore they develop and adapt – every time – with less difficulty to an environment increasingly competitive. In addition, it is evident that indicators corresponding to resource-based perspective, and especially market penetration, strategy is gathering more favorable scenarios for an effective implementation of growth strategy on SMEs under study.

Keywords: Business growth indicators; strategy formulation and strategy implementation; SMEs; growth perspectives; construction industry.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se centra en proporcionar la mejor forma de establecer, alcanzar y revisar los proyectos del futuro (Betancourt, 2013). Por otro lado, la formulación de estrategias corresponde a una parte de la tarea; y es entendida como un plan coherente, orientado a alcanzar los objetivos de la organización y en consecuencia mejorar su posición competitiva; esto implica que si el objetivo trazado es el crecimiento, la planeación debe asegurar un consecuente conjunto de acciones (Santana, Dorta, & Verona, 2006-1).

A través de un análisis del concepto crecimiento empresarial y de sus factores explicativos, Santana, Dorta, & Verona (2006-1) desenmarañaron los aspectos que envuelven esta noción, debido al papel preponderante en el proceso de globalización en el que se encuentra la economía mundial. En el proceso identifican dos grandes ramas en el desarrollo teórico del crecimiento empresarial; en uno se aborda como un proceso inevitable y forzado por fuerzas externas a la organización, o como una decisión consciente y premeditada que satisface los intereses de los elementos implicados en dicho desarrollo.

Santana, Dorta, & Verona (2006-2) realizaron un análisis de los principales factores que pueden condicionar la adopción de la política de crecimiento como estrategia corporativa, con el propósito de que la empresa adopte un posicionamiento estratégico en el mercado a través de una política de crecimiento empresarial. Sin embargo encontraron dificultades para la obtención de información veraz y contrastable, a pesar del auge experimentado en los últimos años del estudio de este tipo de empresas, lo cual ha limitado el desarrollo de trabajos empíricos que den luz a las distintas circunstancias y factores.

Aguilera (2013) presenta un modelo – eje central del presente estudio – que busca integrar lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica desde la dirección; que por sus desarrollos a nivel conceptual y metodológico, pueden constituir un importante apoyo para el fortalecimiento de los elementos que soportan el esquema competitivo de las organizaciones, y que de alguna manera podrían ayudarlas a posicionarse de manera efectiva en el mercado. Más recientemente Aguilera & Virgen (2014) presentaron los principales indicadores de crecimiento empresarial identificados en las PYMES de Santiago de Cali (Colombia); para llevar a cabo la investigación se aplicó un instrumento tipo cuestionario a una muestra de 106 empresas, con un

nivel de confianza del 95%, un margen de error del 10% y una proporción del 50%, y encontraron que los indicadores correspondientes a la perspectiva del ciclo de vida y especialmente a la estrategia de diversificación concéntrica, son utilizados con mayor frecuencia en las PYMES de Santiago de Cali.

El propósito de este estudio fue aplicar un modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial sobre las PYMES que se dedican a prestar servicios técnicos de consultoría en los campos de la arquitectura, ingeniería y afines (actividad 7110 M según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas). El instrumento adaptado consideró un conjunto de 137 variables. Los datos recolectados nos ayudarán a identificar los principales indicadores de crecimiento sobre este grupo de empresas; además de establecer elementos favorecedores para enfrentarse al ambiente externo dinámico y hostil acertadamente, y posicionarse de manera efectiva en el mercado.

Este documento se estructura en cinco secciones. Tras la introducción, la primera corresponde al planteamiento del problema, los propósitos de la investigación, y la motivación y justificación; la segunda sección contiene la revisión literaria, en la cual se realiza una breve mención de los aspectos teóricos en los que se fundamenta el estudio; la tercera sección contiene la metodología; en la cuarta sección se presentan los resultados de la investigación, los cuales son acompañados por una breve discusión; y por último, se presentan las conclusiones relevantes obtenidas del estudio.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las cifras oficiales señalan que durante los últimos años la industria, la construcción, el comercio y los servicios de transporte se han afianzado como los sectores dinámicos que más aportan al crecimiento de la economía colombiana. Estos sectores, según el DANE, han contribuido con un porcentaje cercano al 50% de la variación anual del *PIB* durante el periodo comprendido entre 2004 – 2007 (CAMACOL, 2008).

La construcción, particularmente, se consolidó como la actividad más dinámica en el periodo de recuperación económica posterior a la crisis que tuvo lugar entre los años 1998 – 1999. Durante los años 2006 – 2007, la tasa anual de crecimiento de la construcción se ubicó en niveles superiores al 10%. Sin embargo, el sector presenta actualmente una corrección natural a ritmos de actividades más sostenibles y acorde con su potencial. Las principales señales de desaceleración se presentan por el lado del *PIB* de la actividad construcción de edificaciones. En efecto, mientras que en el agregado el *PIB* del sector constructor se incrementó en un 13,3%, durante el 2007, este subsector registró un crecimiento del 3,2%. Por su parte, la construcción de obras civiles continúa con su fuerte dinámica y para 2007 reportó una variación anual de 28,2%, en gran medida, producto del dinamismo en la construcción de vías secundarias, y obras de acueductos y alcantarillados. Adicionalmente algunos indicadores reportados por el DANE para el sector, como el área aprobada para construcción según licencias, sugieren que la evolución de la construcción está moderando su ritmo de expansión (CAMACOL, 2008). Y generalmente se presenta como uno de los sectores – el constructor – más importantes en la economía de una región, influyendo marcadamente en su *PIB* y positivamente en el crecimiento del empleo en actividades económicas relacionadas.

El sector constructor se compone a su vez por cinco subsectores (ver Tabla 1), según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) tomada por el DANE; este sistema busca proporcionar un conjunto de categorías de actividades que puedan utilizarse para la recopilación y presentación de informes estadísticos de acuerdo con una de estas.

Tabla 1. Clasificación del sector de la construcción según la Resolución 66 de 2012 expedida por el DANE.
CIU Rev. 4.0 A.C.

Fuente: DANE, 2013

Sección	División	Grupo	Clase	Descripción
F				Construcción
F	41			Construcción de edificios
F	41	410		Construcción de edificios
F	41	410	4111	Construcción de edificios residenciales
F	41	410	4112	Construcción de edificios no residenciales
F	42			Obras de ingeniería civil
F	43			Actividades especializadas de construcción
F	43	439		Otras actividades especializadas de construcción
F	43	439	4390	Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil
M	71	711		Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica
M	71	711	7110	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica

Es importante señalar que indistintamente del sector al que estén suscritas las organizaciones, el ambiente general en el que estas se desenvuelven es extremadamente dinámico; debido a los constantes cambios que se presentan a nivel tecnológico, legal, económico, social y político, provocando que se deban plantear estrategias que les permitan adaptarse a estas condiciones con prontitud, y así poder sobrevivir (Aguilera, 2013). Además, el posicionamiento de una empresa está estrechamente relacionado con su nivel de competitividad (Betancourt, 2005), por lo cual el desarrollo de un plan estratégico para la acertada utilización de los recursos disponibles y el manejo de las nuevas tecnologías pueden facultar a muchas pequeñas y medianas empresas, a estar en el nivel de grandes compañías (UNE, 2011).

Tal como se indica con anterioridad, el sector constructor ha experimentado un auge desde finales del Siglo XX; esto ha estimulado el desarrollo en los procesos y en las materias primas, incidiendo en el incremento en los estándares de calidad. Es así como se está en presencia de la industrialización – al menos en algunos subsectores – de la construcción, lo cual está íntimamente

vinculado con la demanda. Las tendencias del mercado han incidido en las políticas para fomentar el desarrollo de este tipo de proyectos, y por lo tanto se generan los escenarios para la creación de empresas que se dedican a estas actividades económicas. La consultoría empresarial y gubernamental de calidad desempeña un papel crucial en la evolución competitiva de un país (Jensen, Thursby, & Thursby, 2011); en Colombia la creación de empresas consultoras y de capacitación ha experimentado un crecimiento constante y sostenido (ver Ilustración 1); debido a las tercerizaciones y asesorías operativas que – cada vez con más frecuencia – buscan las empresas de sectores industriales como consecuencia de sus planes de mejoramiento competitivo.

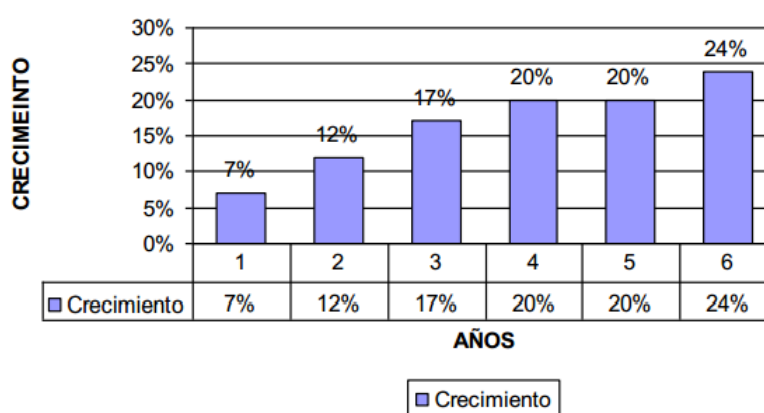


Ilustración 1. Crecimiento del sector consultor en Colombia durante los años 2001 – 2006.

Fuente: Benedetti & Villarreal, 2008

El actual estudio pretende aplicar un modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial sobre las PYMES que se dedican a prestar servicios técnicos de consultoría en los campos de la arquitectura, ingeniería y afines (actividad 7110 M según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas); y así establecer los elementos que les ayudarán a enfrentarse al ambiente externo dinámico y hostil acertadamente, y posicionarse de manera efectiva en el mercado.

1.1.1 Antecedentes Del Problema

El estudio de las estrategias para la generación de políticas de crecimiento en la pequeña y mediana empresa, tiene varios antecedentes, correspondientes a trabajos desarrollados en muchas partes del

mundo. A continuación se listan en orden cronológico los de mayor relevancia para el desarrollo de este proyecto, centrándose en aquellos que abordan a empresas consultoras y al sector constructor:

- ✓ Neira (2006) presenta un panorama general de los enfoques utilizados, las dificultades que presentan los estudios en este campo y las necesidades que subsisten en términos de investigación. Las microempresas tienen una importante contribución en el crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo en los países latinoamericanos. Paradójicamente, pese a la gran importancia de las microempresas para la economía de América Latina, es poco lo que se conoce – en detalle – de la manera que se les investiga, más aún si se tiene en cuenta que es una actividad de gran importancia como campo de estudio social que requiere ser más discutido.
- ✓ Santana, Dorta, & Verona (2006-1) realizan un análisis del crecimiento empresarial y de sus factores explicativos, debido al papel preponderante en el proceso de globalización en el que se encuentra la economía mundial. Al respecto del crecimiento empresarial, destacan cómo la variedad de perspectivas desde las que se puede abordar su estudio, la inconsistencia de parámetros de medida para su evaluación y la carencia de un modelo integrador para estudiar los múltiples determinantes que lo condicionan, ha impedido el desarrollo de una definición aceptada de forma general. En el presente trabajo, tras analizar los distintos planteamientos que condicionan el concepto de crecimiento empresarial, se adopta una definición genérica que abarca las consideraciones señaladas sobre este tema y se sintetizan las principales perspectivas desde las que se aborda su estudio, así como las variables más utilizadas por la literatura para medir dicho proceso.
- ✓ Santana, Dorta, & Verona (2006-2) presentan una recopilación de información relacionada con los aspectos que condicionan el crecimiento empresarial, y analizan los principales factores que pueden condicionar la adopción de la política de crecimiento como estrategia corporativa. Indican que adoptar un posicionamiento estratégico en el mercado a través de una política de crecimiento empresarial es un reto al que no todas las empresas tienen acceso. Al respecto muestran como las empresas de menor dimensión son las que presentan una clara inclinación hacia el crecimiento, a fin de reducir las limitaciones estructurales vinculadas a su dimensión, contribuyendo de manera muy eficaz a la creación de empleo. Sin embargo, pese al auge experimentado en los últimos años del estudio de este tipo de empresas, la mayor

dificultad para la obtención de información veraz y contrastable ha limitado el desarrollo de trabajos empíricos que den luz a las distintas circunstancias y factores que limiten o proyecten su capacidad de crecimiento.

- ✓ Delgado & Parra (2007) exploran la presencia de nuevas actividades económicas a partir de los años noventa en la ciudad de Bogotá. Las características y la presencia de microempresas prestadoras de servicios de: café internet, telefonía celular, cabinas telefónicas, servicios de reproducción – como impresión y fotocopiado – y alquiler de video–juegos, entre otras; las cuales han surgido como actividades nuevas y complementarias a sectores de la economía denominados de punta. Además buscan conocer las características tanto del microempresario como de la microempresa, con el ánimo de encontrar algunas tendencias que aporten elementos para un análisis posterior de las condiciones y factores relevantes, que dan paso al surgimiento y estabilidad de estas actividades productivas. Este último aspecto, es presentado como muy importante para el diseño de programas y proyectos a la luz de la legislación vigente para el país, y para una posible reclasificación – o mejor re–conceptualización – de estas empresas de punta (o nuevo grupo) que se apartan de los sectores tradicionales.
- ✓ Benedetti & Villarreal (2008) realizan un estudio de caso sobre la empresa *SEI LTDA*, la cual se dedicaría a la consultoría y capacitación en el área administrativa y afines para que sus servicios mejoren sus niveles de competitividad, indistintamente si se trata de empresas privadas y/o públicas. Inició sus operaciones en el municipio de Sincelejo (Sucre – Colombia), y se centró en la gestión de las finanzas, el mercadeo, las ventas y el desarrollo humano. Partiendo de un diagnóstico de las empresas y buscando el fortalecimiento de la relación desarrollo empresarial – innovación.
- ✓ Aguilera (2010) aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas. La metodología corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección.

- ✓ Guzmán & Ramos (2011) desarrollan un estudio para la creación de la empresa EA Construcciones S.A.S.; como unidad económicamente viable, pero ecológica y socialmente responsable. Esta empresa se orienta a la asesoría y aplicación de procesos constructivos alternativos que fomenten el desarrollo sostenible en la región del Valle del Cauca (Colombia). Para esto realizan análisis de mercados, análisis tecnológico, análisis administrativo, análisis de riesgo y un análisis financiero.
- ✓ Aguilera (2013) presenta un modelo (ver Ilustración 2) que busca integrar dos temáticas, que por sus desarrollos a nivel conceptual y metodológico, pueden constituir un importante apoyo para el fortalecimiento de los elementos que soportan el esquema competitivo de las organizaciones, y que de alguna manera podrían ayudarlas a posicionarse de manera efectiva en el mercado. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico, provocando que las organizaciones deban plantear estrategias que les permitan adaptarse a estas condiciones con relativa prontitud para sobrevivir; sin embargo muchas empresas logran estructurar adecuadamente sus planes estratégicos para dar respuesta a las presiones del entorno, para así posicionarse en el mercado y crecer. El modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial que propone consta de un diagnóstico interno, un análisis del medio ambiente externo y la elección e implantación de las estrategias; dirigidas a las PYMES de la ciudad de Santiago de Cali.

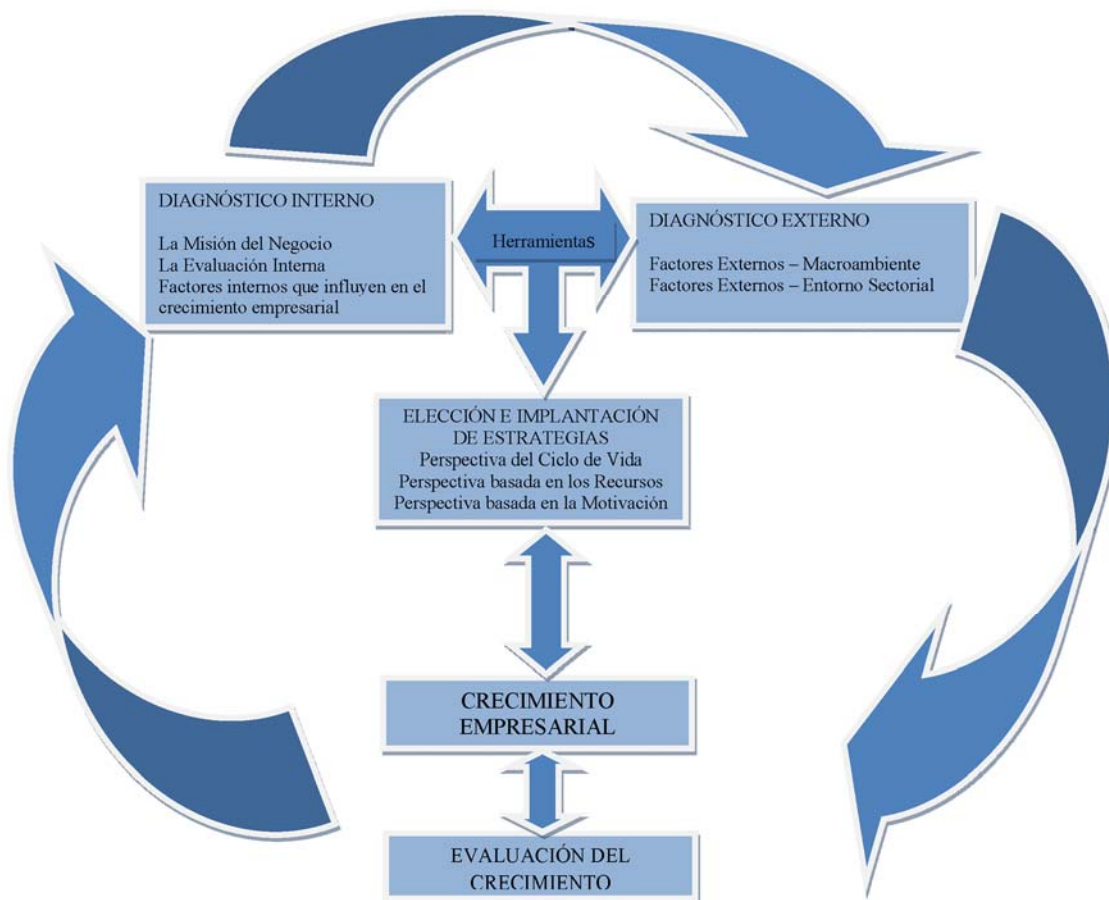


Ilustración 2. Modelo de formulación de estrategias, para la generación de políticas de crecimiento empresarial.

Fuente: Aguilera, 2013

1.1.2 Formulación Del Problema

¿Cuáles son las estrategias para la generación de políticas de crecimiento de las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de formulación de estrategias propuesto por Aguilera (2013) para la generación de políticas de crecimiento empresarial en las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis de la situación interna y del medioambiente externo de las PYMES dedicadas a los servicios de consultoría técnica relacionada con la actividad constructora en Santiago de Cali.
- ✓ Presentar las principales variables de crecimiento empresarial de las PYMES de Santiago de Cali que se desenvuelven en el subsector de los servicios de consultoría técnica relacionada con la actividad constructora.
- ✓ Identificar las estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial implementadas en las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali.

1.3 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La importancia de la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida para la economía de un país desde hace varios años en términos de la generación de empleo y desarrollo regional. De allí el interés de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y demás acciones dirigidas a la microempresa, a pesar de estar inmersa en controversias (Delgado & Parra, 2007). Particularmente, las empresas que se desenvuelven en la consultoría están dentro de las emergentes de la última década, apartándose de los sectores tradicionales (Delgado & Parra, 2007); y los desafíos que implica saber cómo posicionarlas son altos.

Las políticas y programas de los gobiernos se enfocan a destinar importantes recursos para la creación de empresas – y más aún si se tratan de aquellas que están inmersas en el sector de la

construcción, por su incidencia en el *PIB* de una región – debido a la dinamización económica en términos de la generación de empleo y desarrollo local.

Los lanzamientos de vivienda registraron un crecimiento anual del 36% comparando los registros de febrero de 2014 frente a los del mismo mes de 2013. Por su parte, tomando como base los mismos periodos, la oferta total de viviendas registró una variación anual de -7,3%.

“La oferta disminuye dado que el crecimiento de las ventas excede el crecimiento de las obras nuevas, esta se constituye en una oportunidad para que los empresarios continúen imprimiéndole dinámica al mercado apoyados en el gran volumen de demanda que se explica por el buen momento económico que vive el país y por los mecanismos de acceso a la vivienda fomentado por el Gobierno Nacional”, dijo el Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio, Luis Felipe Henao Cardona.

“En conclusión los indicadores muestran una dinámica prometedora del sector edificador en los próximos meses, lo cual se refleja en el crecimiento de los lanzamientos y en la fortaleza de la demanda. Las cifras nos señalan, una vez más, que la construcción de vivienda social impulsada por el programa de las 100 mil viviendas gratis, el nuevo programa para ahorradores, VIPA, y el subsidio a la tasa de interés, continuarán jalonando la economía del país durante el 2014”, puntualizó Henao Cardona (Publicaciones SEMANA, 2014).

Para este propósito, resulta muy importante definir los criterios para la formulación de un plan estratégico dirigido hacia la generación de políticas de crecimiento para la empresa consultora de la construcción; a través del reconocimiento y evaluación de las diferentes variables del medioambiente externo y la situación interna de estas organizaciones, para posteriormente elegir la estrategia cotejando las oportunidades posibles y deseables con los objetivos a largo plazo. Es así como este estudio se enfoca en aplicar sobre las pequeñas y medianas empresas orientadas a la consultoría en el campo de la construcción en Santiago de Cali, un modelo de formulación de estrategias para estimular su crecimiento.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de brindar mayor claridad, en esta sección se harán explícitas las definiciones de algunos de los conceptos que serán utilizados a lo largo del presente estudio:

2.1.1 El sector de la construcción

Es el sector de la economía dedicado a la preparación de la tierra; la fabricación, reforma y reparación de estructuras; y a la manipulación de bienes inmuebles. En los campos de la arquitectura e ingeniería, es el arte de fabricar, alterar y/o reparar edificios e infraestructuras.

Es un sector vinculado históricamente con procesos de industrialización y desarrollo, lo que le constituye como uno de los más importantes en la economía de una región, como se puede apreciar a través de las series de contabilidad de un país (ver Ilustración 3). Además de jugar un papel importante en la satisfacción de un amplio rango de necesidades físicas y sociales, influye marcadamente en el *PIB* de una región y positivamente en la protección y crecimiento del empleo en actividades económicas relacionadas (Lopes, 1997). En el año 2010 el *PIB* de Colombia creció 4,3% y el sector constructor aportó el 6,5% del *PIB*, donde la Construcción de Obras Civiles participó con el 3,6% y la Construcción de Edificaciones con el 2,9% (Infraestructura, 2010).

El sector constructor, según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), está compuesto por las divisiones de construcción general, construcción especializada para edificios, y obras de ingeniería civil (United Nations Statistics Division, 2014).

Construcción general: construcción de viviendas, edificios de oficinas, almacenes y otros edificios públicos y de servicios públicos, construcciones agrícolas, etc.

Construcción de obras de ingeniería civil: autopistas, calles, puentes, túneles, ferrocarriles, aeropuertos, puertos y otras aguas proyectos, sistemas de riego, sistemas de alcantarillado, instalaciones industriales, oleoductos y líneas eléctricas, instalaciones deportivas, etc.

Actividades especializadas de construcción: alquiler de equipo de construcción con operarios; desarrollo de proyectos de construcción de edificios u obras de ingeniería civil, reuniendo a los

medios financieros, técnicos y físicos para realizar los proyectos de construcción para su posterior venta; bienes raíces; manufactura, etc.

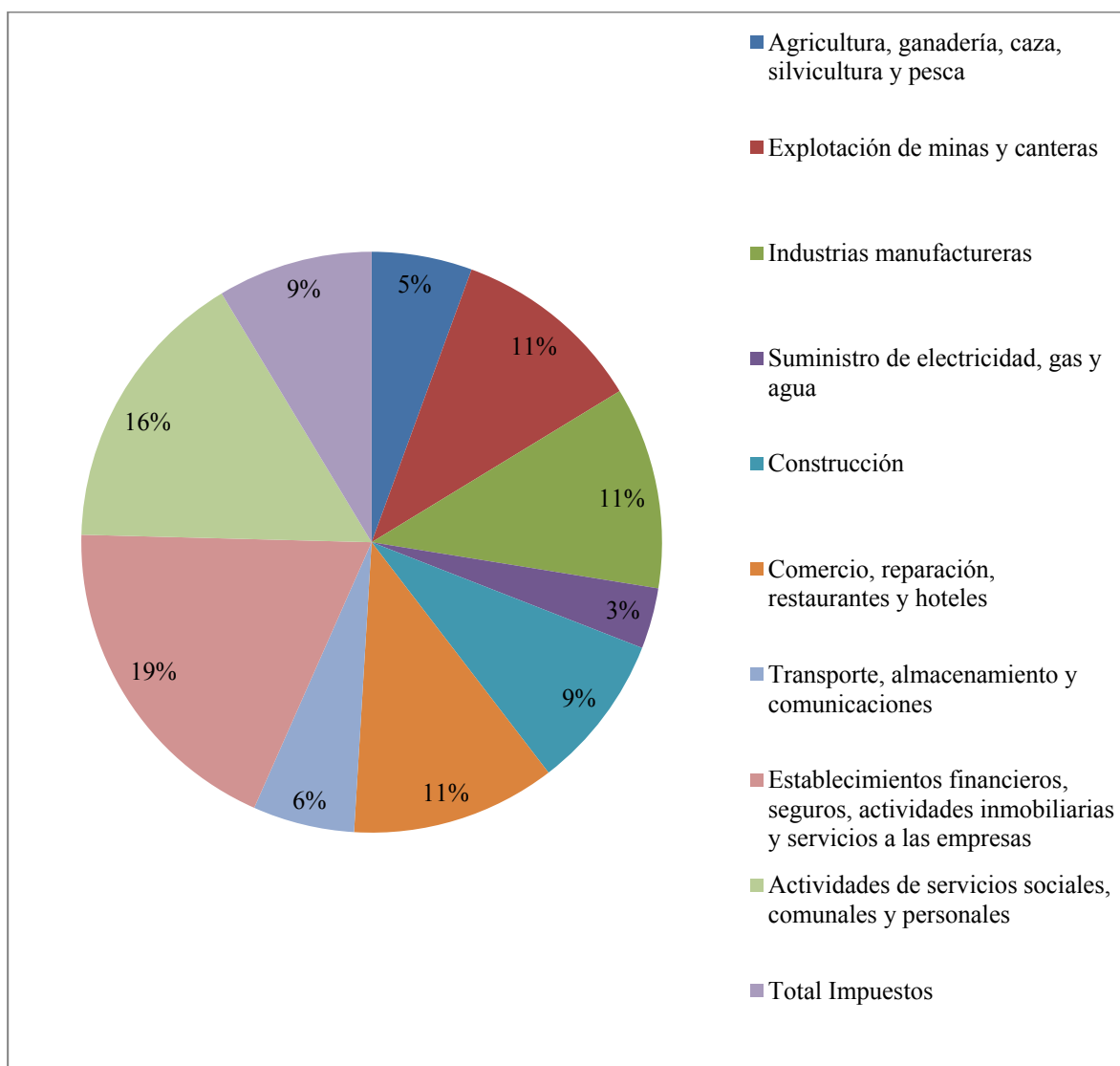


Ilustración 3. Distribución del PIB a precios corrientes en Colombia para el año 2013, por grandes ramas de actividad económica.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2014

2.1.2 La Empresa

Una empresa es considerada cualquier entidad que desempeñe una actividad económica, con independencia de su forma jurídica. Esto incluye, en particular, a quienes trabajan por cuenta

propia y las empresas familiares dedicadas a la artesanía y otras actividades; y las sociedades o las asociaciones que ejercen una actividad económica (EU recommendation 2003/361).

La Ley 590 de 2000 definió dos criterios (la planta de personal y los activos totales) para clasificar – según su tamaño – a las empresas en la economía colombiana así: 1) Microempresa, con *a)* planta de personal inferior a diez (10) trabajadores o *b)* activos totales no superiores a un valor de quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV); 2) Pequeña empresa, con *a)* planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o *b)* activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV; 3) Mediana empresa, con *a)* planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o *b)* activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV; y 4. Gran Empresa, con *a)* planta de personal de al menos doscientos uno (201) trabajadores o *b)* activos totales no inferiores a treinta mil uno (30.001) SMMLV.

Aguilera & Virgen (2013) destacan, a partir del Censo General de 2005 efectuado por el DANE, una estructura empresarial colombiana – similar en gran medida a la de los restantes países del mundo – conformada principalmente por MIPYME, las cuales en su conjunto son la principal fuente de empleo del país. Además, a nivel geográfico muestran una importante concentración, pues cinco departamentos agrupan el 79% de las grandes empresas y el 62% de las MIPYME del país, siendo evidencia de la existencia de importantes brechas de desarrollo entre las regiones.

2.1.3 La Consultoría

La consultoría es un servicio de asesoramiento orientado a la modificación y/o mejoramiento de una situación, proporcionado por personas especialmente capacitadas y calificadas, y dirigido a clientes que requieren asistencia de manera objetiva e independiente, pero sin tener un control directo de la ejecución. Más específicamente, la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (Kubr, 1997).

Es usual que se establezcan unidades sectoriales – más o menos autónomas – conforme lo dicte el volumen de negocios realizados en un sector, y la necesidad de contar con equipos que sean

reconocidos como expertos. Esta situación es muy reconocible para la industria de la construcción, además de otros sectores como el financiero, de seguros, de transporte, salud, etc. Kubr (1997) presenta a la consultoría como un exclusivo sector de actividad profesional; y orientado – mayormente – hacia una especificidad, por el desarrollo particular de la actividad o la especialización por sub-sectores. Las industrias de la construcción se consideran diferentes a los demás, y de allí su escepticismo por el valor del asesoramiento procedente desde fuera del sector; entre otras razones por las formas no tradicionales de contratación de las obras de ingeniería, tales como concesiones, diseño-construcción, diseño-construcción-mantenimiento, gerencia de proyectos, etc.; y las tecnologías informáticas que manipula, tales como los sistemas CAD, bases de datos, modelación computacional, visualización, etc., imponiendo así al ingeniero consultor, nuevos retos y oportunidades (Torres Macías, 2009).

Los consultores técnicos constituyen un amplio y diversificado sector que proporciona conocimientos técnicos en esferas como la industria de la construcción, planificación urbana y rural, planificación y supervisión de proyectos, servicios de patentes, informática, y la industria en general; sin embargo, algunos se ocupan también de cuestiones de organización y dirección, particularmente en esferas como la producción, control de calidad, mantenimiento, estudios de viabilidad, licencias, diseño de plantas, o ejecución y supervisión de proyectos. El vínculo entre la consultoría de empresa y la consultoría técnica ha sido muy estrecho, pudiendo tornarse difusa; no obstante, en muchos contextos los mejores resultados se obtendrán cuando los expertos en gestión y técnicos colaboren en proyectos interdisciplinarios (Kubr, 1997).

A partir de los estudios que presentan el comportamiento de las empresas de la construcción y consultoras del sector en el 2010, realizados por la Cámara colombiana de la construcción (CAMACOL); se puede apreciar que las empresas de consultoría de acuerdo al tamaño de sus activos son en el 9,4% de los casos grandes, medianas en el 43,8%, pequeñas en el 45,3% y micro en el 1,4%, pero la generación de ingresos operacionales tiene otra distribución (12,2% para las micro y pequeñas, 32,5% para las medianas y 55,3% para las grandes) (Arboleda Valencia, 2014).

2.2 ESTADO DEL ARTE

El estudio de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la consultoría en el campo de la construcción, y su incidencia en las economías locales, tiene varios antecedentes, correspondientes

a trabajos desarrollados en muchas partes del mundo. A continuación se listan en orden cronológico los de mayor relevancia para el desarrollo de este proyecto:

- ✓ Aguilera & Puerto (2012) desvelan la importancia de la responsabilidad social empresarial como impulsor del crecimiento de una empresa. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores; y la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, ya que estimula toda iniciativa que tiene su fuente en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera. En este contexto, la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, por mejorar ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés, especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo.
- ✓ Aguilera & Virgen (2013) presentan los resultados de la aplicación de un modelo de formulación de estrategias orientado a la generación de políticas de crecimiento empresarial a 106 PYMES registradas en la Cámara de Comercio de Santiago de Cali hasta el año 2012. Para la recolección de la información aplicaron un instrumento tipo encuesta, a través del cual encontraron que este tipo de empresas poseen un claro conocimiento de sus características internas, pero no existe claridad con respecto a las características del entorno en el que operan; por tanto, seleccionan e implementan estrategias altamente diversificadas, las cuales no son adecuadas para ellas y dificultan su desarrollo y adaptación al entorno.
- ✓ Aguilera & Virgen (2014) enseñan los principales indicadores de crecimiento empresarial que identificaron sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Santiago de Cali – Colombia. Para realizar la investigación que dio origen al estudio, se aplicó un instrumento tipo cuestionario a una muestra de 106 PYMES, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 10% y una proporción del 50%. Como resultado de la investigación encontraron que los indicadores correspondientes a la perspectiva del ciclo de vida y especialmente a la estrategia de diversificación concéntrica, son utilizados con mayor frecuencia en las PYMES de Santiago de Cali – Colombia.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Planeación Estratégica

Toda organización prepara unos planes orientados al logro de unos objetivos, y para esto debe evaluar cada aspecto a su alrededor. Entonces, la *planeación estratégica* es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización recolectan, procesan y analizan información – interna y externa – pertinente, con el fin de establecer las condiciones actuales de la empresa, para determinar su nivel de competitividad, y así anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Martínez, 2006). Esto se relaciona con un proceso de desarrollo e implementación de planes (aquí los responsables de la organización reflejan las directrices que les conducirán a la compañía durante un periodo que oscila entre 1 – 5 años) para alcanzar los propósitos.

La postura de una empresa orientada a evolucionar y a adoptar un carácter adaptativo, se convierte en una ventaja competitiva que le permite a una compañía competir y sobresalir en el mercado. La estrategia para direccionar las compañías permite prevenir más que reaccionar, para lograr esta condición se necesita obtener un diagnóstico integral de la organización, como sustento de los procesos que estimularán la capacidad de adaptación a los cambios.

Según David (2003), el alcance de la *planeación estratégica* se limita hasta la formulación, mientras que el proceso de *administración estratégica* comprende tres fases: formulación, implementación y evaluación de la estrategia; y se define como el arte y la ciencia de formular decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos; esto incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas del medio en el que opera, determinar sus capacidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

En las organizaciones, y en la práctica de la administración estratégica, las estrategias deben ser implementadas para alcanzar los resultados proyectados. La más maravillosa estrategia en la historia del mundo resulta inútil si no es implementada exitosamente. Y la fase final del proceso ofrece las herramientas para conocer el desempeño de las estrategias que fueron implementadas, y a partir de esto realizar las acciones correctivas. Los objetivos que buscan ser alcanzados por las estrategias son a largo plazo, sin embargo en el proceso de su cumplimiento se establecen objetivos a corto plazo, y las políticas son los medios que permiten alcanzarlos; es decir, las políticas se

constituyen como las guías para la toma de decisiones y el manejo de situaciones recurrentes, y las estrategias las agrupan por ser de carácter multifuncional (David, 2008).

2.3.2 Formulación Estratégica

La *formulación estratégica* hace referencia al proceso de selección del más apropiado curso de acción para alcanzar los logros y objetivos de una organización, y así conseguir la visión de esta (David, 2008). La primera etapa de este proceso incluye un diagnóstico de la situación interna (identificando y evaluando la actual misión, los objetivos estratégicos, las estrategias, los resultados, y las fortalezas y debilidades) y un análisis del medioambiente externo (identificando las oportunidades y amenazas); y en la segunda etapa se generan un claro conjunto de recomendaciones sustentadas, como revisar la pertinencia de la misión y los objetivos de la organización, y la elección de la estrategia para alcanzarlos. En la formulación se busca modificar los actuales objetivos y estrategias, para que la organización sea más exitosa. Esto incluye tratar de crear ventajas competitivas sostenibles, debido a la erosión que ocasionan continuamente los esfuerzos de los competidores.

La comprensión de las fuerzas que determinan la competitividad en una organización, ayuda a los administradores a desarrollar estrategias que harán de estas más competitivas en el sector en el que se desenvuelven. Porter indica tres estrategias genéricas – diferenciación, liderazgo en costos y segmentación – que pueden ser desarrolladas para que las organizaciones sean más competitivas. Mitchell (2009), plantea tres aspectos de la formulación de estrategias, que deben ser congruentes entre sí y encajan en un marco de apoyo mutuo que forma una jerarquía integrada de la estrategia. El primer aspecto en la formulación de estrategias, *la estrategia a nivel corporativo*, se ocupa por las decisiones generales sobre el alcance y la dirección de la organización. Básicamente, considera que se deben hacer cambios en los objetivos y estrategias de crecimiento. Y a su vez se destacan tres componentes: *a)* de crecimiento o estrategia direccional, relacionada con el objetivo de crecimiento y cómo lograr esto; *b)* estrategia de cartera, evalúa la cantidad de concentración o diversificación que se debe tener; y *c)* la estrategia de crianza, plantea la forma en que se asignan los recursos y gestionar las capacidades y actividades a través de la cartera. El segundo aspecto, *la estrategia competitiva*, resuelve cómo la empresa va a competir dentro de cada línea de negocio o unidad estratégica. El último aspecto, *la estrategia funcional*, corresponde a estrategias más

localizadas y de horizonte corto, y se ocupan de cómo cada área funcional y unidad llevará a cabo sus actividades funcionales para ser efectiva y maximizar la productividad de los recursos.

Los tipos de estrategias más comunes son: *a)* Las estrategias de crecimiento, se constituyen como plataformas específicamente seleccionadas por una organización para impulsar el crecimiento de sus ingresos y ganancias; *b)* Las estrategias de consolidación, buscan establecer fusiones y/o adquisiciones de empresas más pequeñas para conformar algunas más grandes, con el propósito de obtener beneficios económicos; *c)* Las estrategias globales, son la guía estratégica de una organización para la apuntarle a la globalización; *d)* Las estrategias de cooperación, buscan establecer alianzas estratégicas, donde los beneficios de la alianza son mayores que los beneficios resultantes de los esfuerzos individuales de cada miembro; y *e)* Las estrategias e-business, las cuales se apoyan en las emergentes tendencias (comercio electrónico) económicas globales (Boundless, 2014).

Según David (2008), los modelos en la administración estratégica son una importante herramienta para estudiar y aplicar un proceso de formulación. Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un plan de desarrollo estratégico; se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso (Betancourt, 2013).

No se ha identificado un modelo de planeación estratégica perfectamente ajustable a una organización; por lo que cada una debe desarrollar uno a partir de su propia naturaleza, seleccionando un modelo aproximado y desarrollándolo según su propio proceso de planeación estratégica (McNamara, 2006). A continuación se describen algunos de los más comunes modelos de planeación estratégica: *1)* Planeación basada en objetivos, es probablemente el modelo más común, y empieza enfocándose en la misión, luego se establece una visión, a continuación se seleccionan las metas que se buscan alcanzar, se procede a identificar las estrategias para alcanzar los objetivos, y se especifican los planes de acción; *2)* Planeación basada en tópicos, es un modelo pertinente para organizaciones con recursos limitados, y generalmente empieza por examinar las cuestiones que enfrenta la organización, luego se identifican las estrategias para confrontar los problemas, y se especifican los planes de acción; *3)* Alineamiento, es un modelo que busca asegurar una fuerte alineación entre la misión de la organización y sus recursos para que esta opere con eficacia, entonces una vez se describe la misión, se identifica lo que está funcionando bien y qué necesita ajuste, y luego se especifica el plan estratégico con los ajustes; *4)* Planeación por escenarios, es un modelo que facilita la identificación de temas estratégicos y metas, y a partir de

una evaluación del ambiente externo se generan algunos escenarios para la organización, luego se procede a identificar las estrategias que respondan a los escenarios, y se especifican los planes de acción; y 5) Planeación estratégica orgánica, es un modelo tradicional que se referencia continuamente con los valores comunes, empieza por un diagnostico general de la organización, luego se identifican y priorizan los problemas, y a continuación se desarrollan las estrategias para abordar las cuestiones específicas.

2.3.3 Crecimiento Empresarial

Gibrat (1931) fue el primero en plantear una idea de *crecimiento empresarial*, relacionándola con la variación del tamaño de una empresa entre dos periodos de tiempo. De esta manera se condiciona la medición del crecimiento de una empresa, al conocimiento de su tamaño en dos periodos de tiempo. Es entonces como Gibrat (1931) encontró que el tamaño de una empresa y su tasa de crecimiento son interdependientes. Esto explica que la mayoría de los autores se hayan centrado en el estudio del tamaño de las empresas, puesto que la definición del concepto de tamaño debe ser previa y necesaria a la determinación de un criterio para poder medir el crecimiento empresarial.

Por otro lado, Cardona y Cano (2005) presentan al *crecimiento empresarial* como un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna. Para Santana, Dorta, & Verona (2006-1) es el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo.

Según Santana, Dorta, & Verona (2006-2), el crecimiento empresarial viene condicionado por factores de diversa índole, tanto internos como externos, pues además de darse unas situaciones favorables para invertir, paralelamente debe existir una clara motivación de la dirección para aprovechar las circunstancias que el entorno facilita.

En función de lo anterior se presenta una breve descripción de los diferentes *factores internos y externos* que podrían ayudar a explicar la adopción del crecimiento como estrategia pretendida por la dirección, para alcanzar una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en los mercados en los que se desenvuelve. Normalmente las expectativas del directivo o el empresario para buscar móviles que condicionen la expansión como mejor alternativa para aprovechar las posibilidades lucrativas de un nuevo segmento o mercado, se centran en el análisis del entorno. Sin embargo, recientemente han surgido tendencias cuyo análisis se centra en el estudio de las potencialidades internas – como: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento – que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzado con el tiempo. Los factores externos que impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa, se agrupan en: unos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores; y unos de nivel superior o del macroentorno, entre los que cabe citar: la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados, el apoyo gubernamental, etc., los cuales son cruciales en la dilucidación de las oportunidades y amenazas a las que una empresa se enfrentará. Todas las estrategias de crecimiento pueden ser clasificadas en dos categorías fundamentales: *de concentración* en las industrias consolidadas o *de diversificación* en otras líneas de negocios o industrias, según indica Mitchell (2009). Por otro lado, Santana, Dorta, & Verona (2006-1) indican que las perspectivas desde las cuales se puede abordar el crecimiento empresarial – dependiendo de los intereses de las organizaciones – son estrategias de integración, intensivas o de diversificación (ver Ilustración 4). Cuando las industrias consolidadas son atractivas y no se enfrentan a graves amenazas, tienen un buen potencial de crecimiento, entonces la concentración de recursos en ellas tiene sentido. La diversificación tiende a tener mayores riesgos, pero es una opción adecuada cuando las industrias tienen poco potencial de crecimiento o son poco atractivas en otras formas. Cuando una industria se consolida y alcanza la madurez, a menos que existan otros mercados por explorar, una empresa puede tener como opción para el crecimiento a la diversificación.

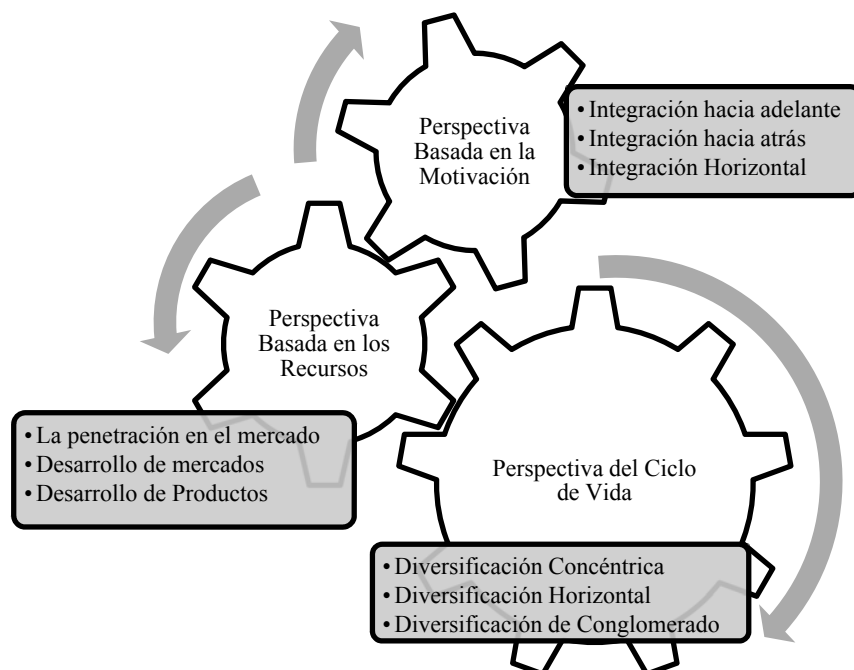


Ilustración 4. Elección e implantación de estrategias.

Fuente: Aguilera, 2010

El crecimiento empresarial puede abordarse desde diversas perspectivas; Santana, Dorta, & Verona (2006-1) indican que las más mencionadas en la literatura son: *a)* La perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida, desde esta perspectiva la empresa va evolucionando por fases, donde cada una es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual (ver Ilustración 5) con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles; *b)* La perspectiva basada en los recursos, se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión de crecimiento empresarial en el que desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo; y *c)* La perspectiva basada en la motivación, ayuda a entender por qué algunos empresarios o directivos actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos en determinadas decisiones sobre todo en lo referente al crecimiento empresarial; mientras que otros, con idénticos recursos e incluso mayores recursos, no desarrollan una actitud más emprendedora, de ahí que dicha perspectiva se centre en las actitudes individuales.

Santana, Dorta, & Verona (2006-1) presentan las variables – como el aumento de la cuota de mercado, el número de nuevos productos que oferta, el número de nuevos clientes que capta, etc. – más recurridas por la literatura para medir el crecimiento empresarial, poniendo de manifiesto la inadecuación de adoptar una única variable para realizar tal medición, toda vez que el crecimiento experimentado por una variable puede venir condicionado por múltiples factores que no son controlados desde la dirección. De ahí que adoptar una opinión concluyente sobre el crecimiento experimentado por la empresa requiere la utilización de distintas variables cuya tendencia a lo largo de un período, que debe estar en torno a los once años, permita confirmar tal presunción.

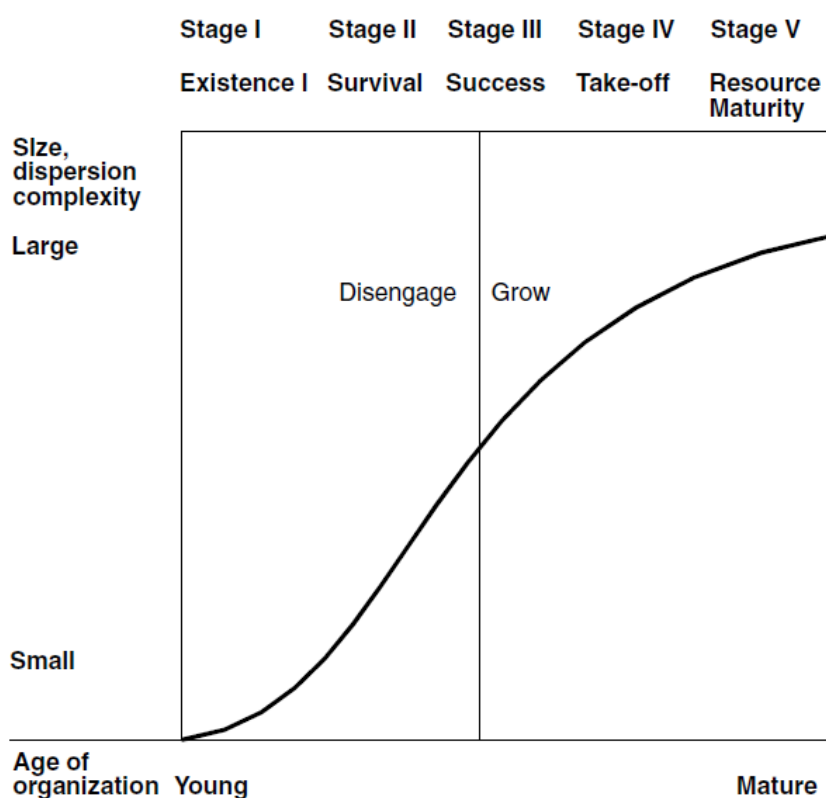


Ilustración 5. Etapas del crecimiento empresarial.

Fuente: Churchill & Lewis, 1983

Las etapas de crecimiento de una empresa comprenden un proceso ordenado de transformación; Churchill & Lewis (1983) establecen cinco etapas (ver Ilustración 5) caracterizadas por el índice de tamaño, la diversidad y complejidad, y describen cinco características gerenciales – el estilo gerencial, la estructura organizacional, la extensión de los sistemas formales, los principales

objetivos estratégicos y la participación de los propietarios en los negocios – que son evaluadas en cada etapa. Las etapas que debe atravesar toda compañía que desea crecer son: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez.

Según Berg (2012), existen tres modelos de crecimiento: crecimiento orgánico (se presenta como el modelo más común y menos costoso, debido a que plantea menos problemas culturales y de adaptación, y por lo general es menos visible en el caso de enseñar fallencias), crecimiento a través adquisiciones sujetas (este modelo requiere un gran número de pequeñas adquisiciones locales que fortalezcan el negocio principal de la compañía) y crecimiento a través de adquisiciones estratégicas (es un modelo para cambiar el tamaño, permitiendo a las empresas seguir una estrategia de transformación; además de desarrollar sinergias, si estas comparten segmentos del mercado). Ningún modelo es mejor que otro, cada uno tiene una razón de ser y un contexto diferente que requiere de enfoques específicos, herramientas de gestión y estructuras organizacionales.

2.4 MARCO LEGAL

El conjunto de normativas que afectan los tópicos centrales relacionados con el problema planteado, se agrupan en las que regulan la actividad económica y a las entidades jurídicas.

2.4.1 Acerca De La Actividad Económica

Las diferentes entidades gubernamentales e investigadoras involucradas en el desarrollo urbanístico y de obras civiles, están constantemente desarrollando nuevas normativas que garanticen que las obras ejecutadas cumplan con mayores estándares de calidad, orientados hacia su integridad y preservación del ambiente. A continuación se relaciona un listado de las principales normas de procedimiento complementarias al Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente NSR-10: Trámites de expedición de licencias de urbanismo y construcción; Mecanismos de compensación para propietarios de inmuebles de conservación arquitectónica; Contenido y componentes de los planes de ordenamiento; Manejo de espacio público; Planes parciales y unidades de actuación; Avalúos y Plusvalía.

La primera normativa colombiana para el sector orientada a construcciones sismo resistentes se expidió el 7 de junio de 1984, a través del Decreto 1400 de 1984; el cual surgió como respuesta a

la desventura en víctimas y daños materiales por el terremoto de Popayán del 31 de marzo de 1983. Luego de numerosas gestiones en la década de 1990, se logró que las actualizaciones tecnológicas del documento no tuviesen que recurrir al Congreso – debido a que se trataba de una ley – mediante la Ley 400 expedida por parte del Congreso de la República en 1997. A partir de la potestad reglamentaria de la Ley 400 de 1997, se expidió el Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente NSR-98 por medio del Decreto 33 del 9 de enero de 1998, y posteriormente se expidieron tres decretos adicionales que lo afectaron puntualmente (AIS, 2010). Luego de un poco más de una década, fue promulgada la norma vigente – Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente NSR-10 – por el Decreto 926 del 19 de marzo de 2010, sobre el cual han acaecido algunas modificaciones a través de los decretos 2525 del 13 de julio de 2010, 092 del 17 de enero de 2011 y 340 del 13 de febrero de 2012.

Es importante resaltar la incidencia directa de la legislación tributaria actual en la comercialización de las unidades privadas, por ocasionar que los gastos derivados de la tributación se trasladen a los precios de los predios o a los lotes destinados para los proyectos; por tal razón las proyecciones de costos de los productos del sector constructor deben acoger las disposiciones de estas legislaciones; es por esto que el estado promueve reglamentaciones como el DECRETO 1469 / 2010, que disminuye los trámites para la expedición de las licencias de construcción a nivel nacional (Betancourt, 2011).

2.4.2 Acerca De Las PYME

La Constitución Política de Colombia es el cimiento del marco normativo de las políticas públicas para la creación de empresas en Colombia. Más precisamente, en el *Artículo 58* se hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria; Así mismo, en el Título XII del Régimen Económico y de Hacienda Pública, *Artículo 333*, se establece la libertad económica y se establece a la empresa como la base para el desarrollo (Gómez, Martínez, & Arzuza, 2006).

1) La Ley MIPYME

La Ley 590 de 2000 (Julio 2010) Diario Oficial No. 44.078 del 12 de julio 2000, establece las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Fue creada

con el propósito de promover el desarrollo integral de micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para su creación y operación, debido al papel fundamental de estas en el desarrollo empresarial.

2) La Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento

La ley 1014 del 26 de enero del 2006, busca fomentar la cultura del emprendimiento, promoviendo el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país y convertirlos en personas capacitadas para innovar y desarrollar bienes tangibles o intangibles, a través de la consolidación de empresas. Esta ley pretende: promover el espíritu emprendedor; desarrollar y fomentar la cultura emprendedora; un país de emprendedores con ideas de negocios exitosas; crear un vínculo ente el sistema educativo, la empresa, el estado y el emprendimiento; generar empresas competidoras y reconocidas en el mercado nacional e internacional; promover la innovación y la creatividad; y fortalecer las unidades productivas existentes.

3) La Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación

La ley 29 de 1990, es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basada en innovación y desarrollo tecnológico. Recientemente se presentó una modificación legislativa en ciencia, tecnología e innovación (Ley 1286, 2009). Mediante esta normativa se busca que el país pueda tener planes de desarrollo de mediano y largo plazo, eficientes, productivos y realistas, en donde los operadores de la variable conocimiento influyeran a quienes hacen las políticas de desarrollo económico y social (Araujo, 2011).

4) La Ley de Racionalización del Gasto Público

La ley 433 de 1996, por la cual se adoptan medidas tendientes a racionalizar y disminuir el gasto público, garantizar su financiamiento y reasignar recursos hacia sectores deficitarios de la actividad estatal, como condición fundamental para mantener el equilibrio financiero y garantizar el cumplimiento de los principios de economía, eficacia y celeridad en el uso de los recursos públicos, constituyéndose como un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas. En el Artículo 16 indica que el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) debe destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo (Gómez, Martínez, & Arzuza, 2006).

5) Políticas de apoyo a la creación de empresas

La política de apoyo a la creación de empresas, llamada “Política de Fomento del Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas”, se basa en siete principios orientadores, los cuales giran alrededor de los siguientes elementos: *a)* Ley MIPYME, que sirve de soporte a la política; *b)* promoción de la capacidad emprendedora; *c)* reducción de incertidumbre y apoyo a la comercialización; *d)* apoyo integral al proceso de creación de nuevas empresas; *e)* financiamiento; *f)* creación de empresas innovadoras y con vocación exportadora; y *g)* desarrollo institucional (Gómez, Martínez, & Arzuza, 2006).

Independiente de la clasificación institucional y la actividad económica en que se desenvuelva, las empresas deben asegurarse de brindar los elementos del sistema de seguridad social (pensiones, salud, riesgos laborales, prestaciones sociales y aportes parafiscales) a sus colaboradores; por tratarse de un servicio público de carácter obligatorio que se presentará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley.

2.5 MARCO CONTEXTUAL

El conjunto de pequeñas y medianas empresas en Colombia se han posicionado como uno de los principales generadores de empleo y crecimiento económico. El proyecto se desarrolla alrededor de la PYME, particularmente de las del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción, y se delimita geográficamente por el municipio de Santiago de Cali.

2.5.1 Contextualización de las PYME del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la región

Entre las actividades económicas llevadas a cabo en el departamento, la industria tiene la mayor importancia, destacándose la cadena agroindustrial de la caña de azúcar, la cual sirve como insumo de bebidas, alimentos, papeles, sucroquímicos, entre otros. De hecho el desempeño de la agroindustria ha fortalecido otros sectores, particularmente el de los servicios con moderna infraestructura en comunicaciones, transporte, financiero, inmobiliario, empresarial y

especialmente de comercio exterior. Así mismo, ha venido ganando representación el de la ganadería; y la explotación de madera se realiza principalmente en el occidente del departamento. Los principales productos de explotación minera son carbón, oro, plata, platino, además de arena de río, grava y gravilla piedra de enchapado y caliza. La mayor actividad comercial e industrial se halla en los centros urbanos de Cali, Buenaventura, Palmira, Buga, Tuluá, Cartago, Sevilla, Zarzal, Candelaria, Florida, Pradera, Roldanillo y Caicedonia (DANE, 2010b, p. 113).

En cuanto al sector constructor, La Cámara Colombiana de la Construcción regional Valle proyectaba – para el 2013 – al sector como gran dinamizador de la economía regional; pues sería responsable de una inversión proyectada de 241.556 millones de pesos y la generación de 40.176 empleos formales en el transcurso del mencionado año. Durante este periodo serían ejecutadas 6.010 viviendas de interés prioritario, un 6% del total que se construirá en todo el país como parte de una política del gobierno nacional; impactando positivamente la mayoría de los indicadores económicos de la región, pues se calcula que alrededor de 32 subsectores económicos se interrelacionan con el sector constructor. La inversión captada por el Valle del Cauca por la construcción de las viviendas gratuitas representaría 77.723 millones de pesos más que la cifra que recibió el año anterior el departamento por concepto de regalías.

Según el Censo General 2005 (DANE, 2005), en el municipio de Santiago de Cali el 9,4% de los establecimientos se dedica a la industria; el 60,2% a comercio; el 30,4% a servicios y un remanente a otra actividad. En los establecimientos del grupo con 0 a 10 empleados, la actividad Comercio representa el 62,0%; sin embargo cuando el grupo es mayor a 11 empleados los Servicios son la actividad más frecuente.

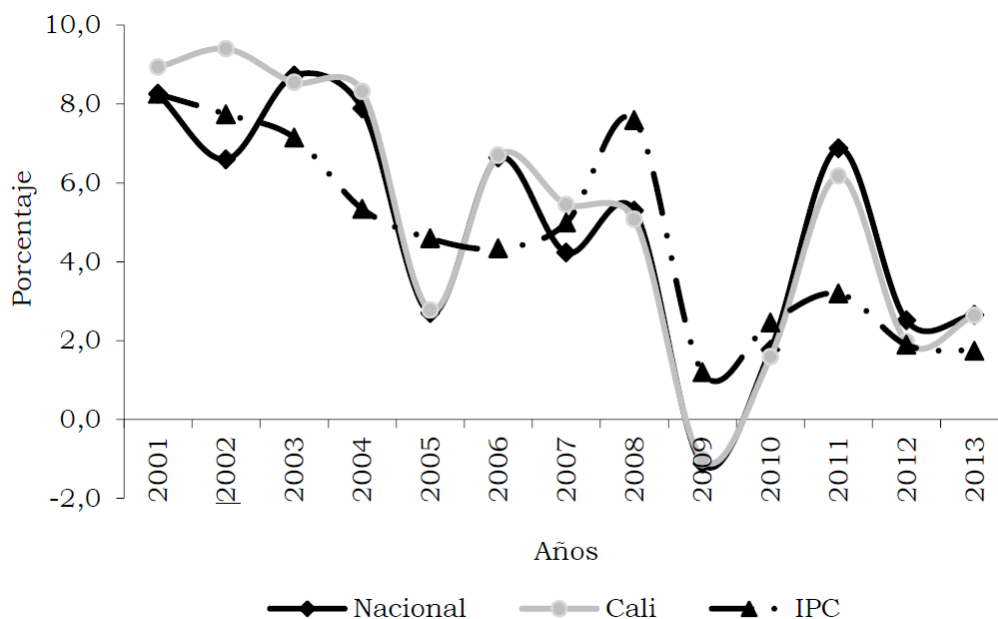


Ilustración 6. Nacional - Cali. Variación del ICCV y el IPC 2001 - 2013.

Fuente: DANE, 2013

Los metros cuadrados de obras nuevas son una medida de la dinámica de esta industria. En 2013 las obras nuevas construidas en el área urbana de Cali registraron un total de $1.699.220m^2$, y para las obras culminadas $1.472.687m^2$. La financiación de vivienda aumentó $31,6\%$ en el Valle. En la ciudad de Cali la variación del ICCV – o Índice de costos de la construcción de vivienda, el cual refleja el comportamiento en los costos de un conjunto de insumos utilizados para la construcción de vivienda – fue también de $2,6\%$, superior al registrado en 2012 ($2,0\%$). De esta manera, los resultados revelan que el IPC de la ciudad de Cali registró $0,9pp$ por debajo del ICCV de la misma para el 2013 (ver Ilustración 6).

Tabla 2. Ingresos Operacionales por Rol – Años 2011/2012. (Millones de \$).

Fuente: SUPERSOCIEDADES - Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros, 2013

Rol	Ingresos Operacionales	
	2011	2012
CONSTRUCTORES	\$ 17.336.165	\$ 18.457.216
CONSULTORES	\$ 1.411.006	\$ 1.568.082
Total	\$ 18.747.171	\$ 20.025.298

En cuanto a las empresas de consultoría que se desenvuelven en el sector de la infraestructura, la Superintendencia de Sociedades (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, 2013) revela que la participación de las empresas que se clasificaron como CONSULTORAS no es tan representativo en términos de ingresos operacionales, sin embargo han logrado mejores resultados frente a los CONSTRUCTORES (ver Tabla 2).

3 MARCO METODOLÓGICO

La investigación se fundamenta en el método inductivo; pues a partir del estudio de un conjunto de PYMES del subsector de la consultoría en la construcción en Santiago de Cali, y con la ayuda de la teoría y el razonamiento, se infieren conclusiones. El estudio está enmarcado en la evaluación de un conjunto de elementos (variables), buscando identificar el tipo de estrategia de crecimiento más adecuada para ser implementada por las empresas objeto de estudio (Aguilera & Virgen, 2013).

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para obtener información proveniente de fuentes primarias se llevó a cabo un trabajo de campo entre Mayo y Agosto del año 2014. Según la Cámara de Comercio de Cali, a Abril de 2014 se encuentran debidamente matriculadas 685 PYME del macrosector de la construcción en la ciudad de Santiago de Cali, de las cuales 161 pertenecen al subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción.

Empleando el método de *Muestreo Aleatorio Para Población Finita*, se calcula el tamaño óptimo – sin precaver la confiabilidad y validez – de la muestra, suponiendo una distribución normal de la población (pequeñas y medianas empresas del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali). El tamaño de la muestra se obtiene mediante la siguiente formulación así:

$$n = \frac{N(pq)z^2}{d^2(N - 1) + (pq)z^2}$$

donde el tamaño de la población, N , es igual a 161; la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, p , y proporción de individuos que no poseen esa característica, q , es decir $1-p$, son calculados; el parámetro Z , es igual a 1,65 por relacionarse con un nivel de confianza igual al 90%; y el error admisible, e , es igual al 10%.

La formulación previamente presentada requiere el conocimiento del parámetro p , pues el parámetro q es una variable dependiente de p , el cual por sus características puede ser asociado

con la desviación – medida de dispersión para variables cuantitativas o cantidades racionales de razón y de intervalo – que presentan los datos en su distribución respecto de la media aritmética de la misma, o la desviación estándar. Entre los métodos más frecuentes para estimar la desviación estándar, se destaca uno en el que se calcula la medida de dispersión sobre una muestra piloto o preliminar de la población, con este se calcula el tamaño de la muestra, y no se desestiman las observaciones utilizadas en la muestra piloto, es decir, se toman como parte de la muestra final (Badii, Castillo, & Guillen, 2008).

Aguilera & Virgen (2014) indican que para este tipo de estudios se recomienda a la encuesta como instrumento de recolección de información; por tratarse de un medio ordenado y preciso de colecta de la información, que da respuesta a cada una de las variables que componen los factores que dan respuesta a los objetivos del modelo. Con base en lo indicado anteriormente, se hizo la aplicación del instrumento sobre una muestra igual a 10, y se calculó la desviación estándar sobre la variable que evalúa la incidencia del tópico crecimiento económico en la planeación de las empresas; y se encontró que la desviación estándar para la muestra piloto, σ , es igual a 0,84; finalmente se obtuvo que el tamaño adecuado de la muestra para las PYME del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali es igual a 30.

El cuestionario se prepara de forma tal que pueda brindar la información necesaria para elaborar la caracterización de la situación actual de la planificación estratégica orientada al crecimiento de las empresas del sector. Un total de 36 PYME aceptaron colaborar – lo que representa un 22,3% – resultando en un nivel positivo de respuesta, debido a que habitualmente en los estudios empíricos se alcanzan niveles de aceptación promedio del 20% (Ortinou, 2010). La muestra se desagrega en un 86% de empresas pequeñas y un 14% de empresas medianas; y se aseguró que cada una de estas completará el cuestionario. En la Tabla 3 presentan algunas características de las empresas consultadas.

El instrumento considera un conjunto de 137 variables, de las cuales se analizarán aquellas que consideran los aspectos internos y externos que impactan el crecimiento y las estrategias que pueden ser consideradas al momento de realizar una planeación orientada al crecimiento. Las variables – según Aguilera & Virgen (2014) – asociadas a los indicadores determinantes del crecimiento empresarial se presentan en la Tabla 4.

Tabla 3. Algunas características de las empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

#	EMPRESA	Número de Empleados	Año de Fundación	Tamaño	Descripción CIUU
1	Rafael Belarano SAS	10-50	2010	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
2	Soluciones Electromecánicas de Occidente SAS	10-50	2005	Pequeña	Construcción de proyectos de servicio público
3	Grupo Global Projects SAS	10-50	2011	Pequeña	Construcción de edificios no residenciales
4	Solarte y CIA Ing. Calculistas SAS	10-50	1987	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
5	Jaramillo Carreño SAS	10-50	2011	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
6	Jorge Guzmán	10-50	1995	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
7	Ramirez Trujillo CIA LTDA.	10-50	1996	Pequeña	Construcción de otras obras de ingeniería civil
8	Omnicon S.A.	151-200	1991	Mediana	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
9	Fundación ECOBIOS	10-50	2010	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
10	CAZ Ingeniería y Construcciones SAS	10-50	1990	Pequeña	Construcción de otras obras de ingeniería civil
11	INGESAM SAS	101-150	1979	Mediana	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
12	CESCO S.A.	151-200	1976	Mediana	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
13	Servicios Industriales LTDA.	10-50	1976	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
14	Arango Y Arango CIA SAS	10-50	1982	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
15	PROENERGIA LTDA.	10-50	1989	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
16	GRIVAN Ingeniería S.A.	10-50	2000	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
17	PLANES S.A.	10-50	1966	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
18	INGEVALLE SAS	10-50	1988	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
19	Carlos Humberto Parra Serna	10-50	1994	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
20	PALACIOS Ingeniería SAS	10-50	1999	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
21	DICONEL SAS	10-50	1986	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
22	Ingeniería y Soluciones Civiles	10-50	2013	Pequeña	Construcción de carreteras y vías de ferrocarril
23	DUSANCO	10-50	2011	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
24	CIAN Proyectos Integrales SAS	10-50	2012	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
25	Entomo Diseño y Construcción SAS	101-150	2010	Mediana	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
26	FUMINDUSTRIAL Asesores Ambientales	10-50	1992	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
27	ANTER SAS	10-50	1994	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
28	GANDINI & OROZCO LTDA. INGENIEROS	51-100	1979	Mediana	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
29	OLANO Ingeniería SAS	10-50	1988	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
30	MC Construcciones y Consultoría SAS	10-50	2013	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
31	CONSAM SAS	10-50	1989	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
32	THERMOCONFORT SAS	10-50	2002	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
33	Francisco Angulo Muñoz Ingenieros LTDA	10-50	1994	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
34	Juan Manuel Oliveros	10-50	1988	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
35	Heberth Valencia	10-50	2006	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
36	INGECOM Ingeniería LTDA	10-50	2010	Pequeña	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014

ID	Descripción Variable	Tipo de Variable	Estrategia	Valor Esperado
P1	Número de empleados de la empresa (incluyendo los temporales)	De control	—	—
P2	Año de fundación de la empresa	De control	—	—
P3	Medida de existencia de la misión de la empresa	Organizacional	—	1
P4	Orientación de la misión de la empresa	Organizacional	—	3
P5a	La misión expresa cual es el mercado objetivo de la empresa	Organizacional	—	5
P5b	En la misión es posible identificar los productos o servicios más importantes de la empresa	Organizacional	—	5
P5c	La misión expresa la forma de alcanzar las metas	Organizacional	—	5
P5d	La empresa cuenta con principios o valores organizacionales claramente definidos	Organizacional	—	5
P5e	Cada área o departamento de la empresa tiene una misión u objetivos	Organizacional	—	5
P5f	Los aspectos definidos en la misión concuerdan con la realidad actual de la empresa	Organizacional	—	5
P6	Frecuencia con qué se evalúa la misión de la empresa	Organizacional	—	2
P7	Descripción del organigrama de la empresa	Organizacional	—	6
P8a	Capacidad de planeación y toma de decisiones de la empresa	Organizacional	Diversificación concéntrica	Fortaleza
P8b	Capacidad de motivación al personal	Organizacional	Diversificación concéntrica	Fortaleza
P8c	Capacidad de comunicaciones al interior de la empresa	Organizacional	Diversificación concéntrica	Fortaleza
P8d	Mecanismos de control sobre empleados al interior de la empresa	Organizacional	Diversificación concéntrica	Fortaleza
P9a	Calidad de los servicios ofrecidos	Organizacional	—	Fortaleza
P9b	Exclusividad de los servicios ofrecidos	Organizacional	—	Fortaleza
P9c	Variedad de los servicios ofrecidos	Organizacional	—	Fortaleza
P9d	Posición o participación de la empresa en el mercado	Organizacional	—	Fortaleza
P9e	Competitividad de los precios	Organizacional	—	Fortaleza
P10a	Capacidad de la empresa en la creación o mejora de servicios	Organizacional	—	Fortaleza
P10b	Mecanismos empleados para la protección a las innovaciones	Organizacional	—	Fortaleza
P10c	Inversión en nuevas tecnologías	Organizacional	—	Fortaleza
P11a	Facilidad para financiarse	Organizacional	—	Fortaleza
P11b	Capacidad de endeudamiento futuro	Organizacional	—	Fortaleza
P11c	Nivel de Rentabilidad de la empresa (ganancias obtenidas por la empresa)	Organizacional	—	Fortaleza
P11d	Nivel de efectivo disponible	Organizacional	—	Fortaleza
P11e	Frecuencia con que recupera la cartera	Organizacional	—	Fortaleza
P11f	Estabilidad de los costos	Organizacional	—	Fortaleza
P12a	Software empleado por la empresa	Organizacional	—	Fortaleza
P12b	Flexibilidad en la prestación del servicio	Organizacional	—	Fortaleza
P12c	Uso intensivo de mano de obra (fortaleza en caso de tratarse de uso intensivo)	Organizacional	—	Fortaleza
P13a	Nivel de remuneración de los empleados	Aspecto de talento humano	Diversificación de conglomerado	Debilidad
P13b	Actitud de los trabajadores al aprendizaje	Aspecto de talento humano	Diversificación de conglomerado	Debilidad
P13c	Experiencia de los trabajadores	Aspecto de talento humano	Diversificación de conglomerado	Debilidad
P13d	Nivel educativo de los trabajadores	Aspecto de talento humano	Diversificación de conglomerado	Debilidad
P13e	Continuidad en la empresa de los trabajadores calificados	Aspecto de talento humano	Diversificación de conglomerado	Debilidad
P13f	Nivel de ausentismo laboral	Aspecto de talento humano	Diversificación de conglomerado	Debilidad
P14a	Desarrollo de nuevos servicios	Acción ante cambios en el entorno sectorial	Desarrollo de productos / Integración hacia adelante	De acuerdo
P14b	Búsqueda de nuevos segmentos de mercado	Acción ante cambios en el entorno sectorial	Penetración de mercados	De acuerdo

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014 (Cont.)

ID	Descripción Variable	Tipo de Variable	Estrategia	Valor Esperado
P14c	Implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado que ya se conoce	Acción ante cambios en el entorno sectorial	Diversificación concéntrica / Diversificación horizontal / Diversificación de conglomerado	De acuerdo
P14d	Actividades encaminadas a la integración con otras empresas	Acción ante cambios en el entorno sectorial	Integración hacia adelante / Integración hacia atrás / Integración horizontal	De acuerdo
P15a	Posibilidades de acceso actual a crédito bancario	De control	—	—
P15b	Incentivos fiscales	De control	—	—
P15c	El valor del salario mínimo en Colombia	De control	—	—
P16a	El incremento en las tasas de movilización de personas en condición de desplazamiento hacia la ciudad	De control	—	—
P16b	Conciencia ecológica por parte de los clientes o la ciudadanía	De control	—	—
P16c	La participación ciudadana en las políticas de ordenamiento territorial de la región	De control	—	—
P16d	La contratación de personal con formación tecnológica o menor, como líderes de obras de construcción	De control	—	—
P17a	Programas para el desarrollo económico relacionados con el sector al que pertenece su empresa	De control	—	—
P17b	Programas para el desarrollo del comercio exterior, tratados comerciales y política arancelaria	De control	—	—
P17c	Seguridad en la región	De control	—	—
P17d	Legislación laboral y comercial actual	De control	—	—
P17e	Regulación de incapacidad financiera, es decir, los derechos y responsabilidades en caso de quiebra financiera	De control	—	—
P18a	Costo de acceso a tecnologías de información	De control	—	—
P18b	Desarrollo de nuevos programas o software y su uso en los procesos de la organización	De control	—	—
P18c	Disponibilidad de centros tecnológicos en la región	De control	—	—
P18d	Masificación en el uso de computadores	De control	—	—
P18e	Relación de su empresa con las instituciones educativas	De control	—	—
P19a	El sector requiere activos (maquinarias, equipos, infraestructura, etc.) altamente especializados	Aspecto de competitividad	—	—
P19b	Los costos de liquidación de una empresa del sector son altos	Aspecto de competitividad	—	—
P19c	Existencia de barreras emocionales que no permiten retirarse del negocio	Aspecto de competitividad	—	—
P19d	La participación en el sector requiere de economías de escala (Altos volúmenes de producción para lograr menores costos)	Aspecto de competitividad	Penetración de mercados / Integración horizontal	De acuerdo
P19e	La actividad económica requiere una alta inversión de capital	Aspecto de competitividad	—	—
P19f	El sector requiere acceder a tecnologías de punta	Aspecto de competitividad	Desarrollo de productos	De acuerdo
P20a	Existe alto grado de rivalidad entre competidores	Competidores	—	—
P20b	Existe un alto número de competidores	Competidores	Integración hacia atrás	De acuerdo
P20c	Los competidores se encuentran incrementando su capacidad instalada	Competidores	—	—
P20d	Existe la posibilidad de que empresas que ofrecen los mismo productos o servicios se unan en una sola empresa	Competidores	—	—
P20e	Los competidores tienen alta capacidad de ofrecer productos o servicios diferenciados	Competidores	—	—
P20f	Los competidores ofrecen productos o servicios de mejor calidad a precios similares	Competidores	Desarrollo de productos	De acuerdo
P20g	Existe alta disponibilidad de productos o servicios sustitutos	Competidores	Penetración de mercados	En desacuerdo
P20h	La participación en el mercado de los productos o servicios sustitutos es alta	Competidores	—	—
P20i	Los competidores actuales tienen ventajas en la adquisición de materiales	Competidores	—	—

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014 (Cont.)

ID	Descripción Variable	Tipo de Variable	Estrategia	Valor Esperado
P21a	El sector cuenta con un alto número de proveedores	Proveedores	Integración hacia atrás	En desacuerdo
P21b	El nivel de precios de sus principales proveedores es alto	Proveedores	Integración hacia atrás	De acuerdo
P21c	Su principal proveedor es confiable	Proveedores	Integración hacia atrás	En desacuerdo
P21d	El sector es importante para los proveedores	Proveedores	—	—
P21e	Los costos de cambiar de proveedores son altos	Proveedores	—	—
P21f	Existe la posibilidad que los proveedores adquieran o controlen su empresa	Proveedores	—	—
P21g	El precio de su producto está directamente influenciado por el proveedor	Proveedores	Integración hacia atrás	De acuerdo
P21h	Existen sustitutos para los productos o servicios de sus proveedores	Proveedores	—	—
P22a	Es posible incrementar sus clientes de manera significativa	Clientes	Penetración de mercados	De acuerdo
P22b	Para sus clientes sería costoso cambiar de proveedor	Clientes	—	—
P22c	Un porcentaje significativo de sus ventas es adquirido por un solo cliente	Clientes	—	—
P22d	Existe la posibilidad de que el cliente adquiera o controle su empresa	Clientes	—	—
P23a	Nivel de control que considere ejerce sobre sus distribuidores	Sectorial	—	—
P23b	El grado de satisfacción que le generan sus proveedores	Sectorial	Integración hacia atrás	Bajo
P23c	El nivel de dependencia que considera tener actualmente con su proveedor principal	Sectorial	—	—
P23d	Nivel de influencia que considera tener sobre sus competidores	Sectorial	—	—
P23e	El nivel de influencia que sus precios ejercen sobre el precio de sus	Sectorial	—	—
P23f	El nivel de influencia que considere tener sobre sus proveedores	Sectorial	—	—
P23g	Estabilidad de los precios de los proveedores	Sectorial	Integración hacia atrás	Bajo
P23h	El nivel de saturación de producto en el mercado	Sectorial	Penetración de mercados	Bajo
P23i	El nivel de las ventas totales del mercado	Sectorial	Penetración de mercados / Integración horizontal	Alto / Bajo
P23j	La rentabilidad del sector	Sectorial	Diversificación horizontal / Integración horizontal	Bajo
P23k	El crecimiento del sector	Sectorial	Diversificación horizontal / Desarrollo de productos / Integración hacia adelante / Integración hacia atrás / Integración horizontal	Bajo
P24a	Ofrecer nuevos servicios, similares a los que vende actualmente	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Diversificación concéntrica / Desarrollo de productos	De acuerdo
P24b	Ofrecer nuevos servicios, distintos a los que vende actualmente	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Diversificación horizontal / Desarrollo de productos	De acuerdo
P24c	Disminuir costos y vender activos innecesarios concentrándose en su actividad económica más rentable	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Diversificación de conglomerado	De acuerdo
P24d	Mantiene estable los precios de los productos	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Integración hacia atrás	De acuerdo

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014 (Cont.)

ID	Descripción Variable	Tipo de Variable	Estrategia	Valor Esperado
P24e	Aumenta el número de vendedores	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Penetración de mercados	De acuerdo
P24f	Invierte en publicidad, promociones, etc., para sus servicios	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Penetración de mercados	De acuerdo
P24g	Introduce sus servicios en nuevos mercados	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Desarrollo de mercados	De acuerdo
P24h	Mejorar los servicios existentes	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Desarrollo de productos	De acuerdo
P24i	Entenderse directamente con el cliente, por medio de actividades relacionadas con la distribución y venta	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Integración hacia adelante	De acuerdo
P24j	Adquiere o controla a sus proveedores	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Integración hacia atrás	De acuerdo
P24k	Elimina las relaciones con proveedores costosos y demorados	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Integración hacia atrás	De acuerdo
P24l	Adquiere o controla a sus competidores más próximos en el mercado	Acción de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Integración horizontal	De acuerdo
P25a	Tiene dificultades para producir sus servicios	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	De acuerdo / En desacuerdo
P25b	Tiene dificultades para obtener clientes	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	En desacuerdo
P25c	Alcanza la rentabilidad esperada	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado / Desarrollo de mercados	En desacuerdo
P25d	Busca financiarse para crecer	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado / Penetración de mercados / Desarrollo de mercados / Desarrollo de productos	De acuerdo
P25e	Se concentra en planear y controlar su actividad económica	Característica de la empresa	Diversificación concéntrica	De acuerdo
P25f	Existe presión para mejorar el rendimiento de la empresa	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado	De acuerdo
P25g	En los últimos 5 años la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado que requirió una reorganización interna	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado	De acuerdo
P25h	Existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes	Característica de la empresa	Desarrollo de mercados / Integración hacia adelante / Integración hacia atrás / Integración horizontal	De acuerdo

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014 (Cont.)

ID	Descripción Variable	Tipo de Variable	Estrategia	Valor Esperado
P25i	La empresa tiene exceso de capacidad instalada	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado / Desarrollo de mercados	Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo
P25j	Las actividades de mercadeo son costosas	Característica de la empresa	Penetración de mercados	De acuerdo
P25k	Los canales de distribución son costosos	Característica de la empresa	Desarrollo de mercados / Integración hacia adelante	En desacuerdo
P25l	Los canales de distribución disponibles satisfacen las necesidades actuales de la empresa	Característica de la empresa	Desarrollo de productos / Integración hacia adelante	De acuerdo
P25m	Los canales de distribución actuales son adecuados para vender nuevos servicios	Característica de la empresa	Diversificación horizontal	De acuerdo
P25n	Productos nuevos se venden en ciclo contrarios a los actuales	Característica de la empresa	Diversificación horizontal	De acuerdo
P25o	Se ha experimentado una disminución de las ventas	Característica de la empresa	Diversificación concéntrica / Desarrollo de productos	De acuerdo
P25p	La empresa tiene capacidad de investigación y desarrollo	Característica de la empresa	Desarrollo de productos	De acuerdo
P25q	La participación de la empresa en el sector es alta	Característica de la empresa	Diversificación de conglomerado	En desacuerdo
P25r	La empresa tiene características de monopolio	Característica de la empresa	Integración horizontal	De acuerdo
P26	Frecuencia con que la empresa formula estrategias de crecimiento	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	—	—
P27a	Consideración de las oportunidades del mercado para elaborar sus estrategias de crecimiento	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	—	—
P27b	Consideración de las metas de la empresa para elaborar sus estrategias de crecimiento	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	—	—
P27c	Consideración de las fortalezas de la empresa para elaborar sus estrategias de crecimiento	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	—	—
P28a	Establece las metas y estrategias, considerando los aspectos internos y externos de la empresa para lograr el crecimiento empresarial	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	—	—
P28b	Utiliza los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	Penetración de mercados / Desarrollo de productos	De acuerdo
P28c	Afronta riesgos e invierte en nuevos negocios según el criterio del empresario	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	Integración hacia adelante / Integración hacia atrás / Integración horizontal	De acuerdo
P28d	La empresa desde su planeación concibe el crecimiento económico como un fin	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	—	—
P28e	La empresa ha crecido debido a su buen funcionamiento, sin ser algo premeditado	Consideración de la empresa para lograr el crecimiento	Diversificación concéntrica / Diversificación horizontal / Diversificación de conglomerado	De acuerdo

3.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO PROPUESTO POR AGUILERA

El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico; constantemente se presentan cambios a nivel tecnológico, legal, económico, social y político, esto hace que las organizaciones deban plantear estrategias que les permitan adaptarse a estas condiciones relativamente pronto, para poder sobrevivir. Siendo este el escenario, se pensaría que las organizaciones gastan todos sus recursos sólo en su supervivencia, pero no es así, muchas empresas logran estructurar adecuadamente sus planes estratégicos para dar respuesta a las presiones del entorno y además posicionarse en el mercado y crecer (Aguilera, 2013).

Según Aguilera (2013) las empresas pequeñas no cuentan con una misión estructurada de manera correcta; por otro lado, las empresas medianas cuentan con una misión estructurada correctamente y direccionada hacia el crecimiento empresarial. Lo indicado previamente permite establecer una relación entre la posibilidad de que una empresa cuente con misiones definidas correctamente y su tamaño; por lo que resulta conveniente plantear el modelo – el cual busca integrar dos temáticas que por sus desarrollos a nivel conceptual y metodológico, pueden constituir un importante apoyo para el fortalecimiento de los elementos que soportan el esquema competitivo de las organizaciones – sobre las PYME de Santiago de Cali del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción, y evidenciar si tienen una orientación clara al crecimiento desde la formulación de sus estrategias.

Tabla 5. Factores internos y externos de las organizaciones, que deben ser evaluados con el fin de potencializar el crecimiento de las empresas.

Fuente: Santana, Dorta, & Verona, 2006-2

Factores Internos que potencializan el Crecimiento	Factores Externos que potencializan el Crecimiento
Edad de la Empresa	Entorno Político
Tamaño	Entorno Social
Motivación	Entorno Económico
Estructura de Propiedad	Entorno Tecnológico
Gestión del Conocimiento	Entorno Sectorial → Competidores, Clientes y Proveedores

Al reunir los componentes básicos, a pesar de diferenciarse en aspectos de forma y de procedimiento, que soporta un proceso de planeación estratégica (busca proporcionar el modo óptimo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro), es axiomático que el modelo se sustenta primordialmente en la metodología DOFA. En el Análisis DOFA se compendian los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización; allí se busca examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve (Betancourt, 2013). Finalmente, como el modelo orienta la formulación de sus estrategias al crecimiento; antes de realizar los procesos de medición, seguimiento y evaluación Santana, Dorta, & Verona (2016-2) establecen la importancia para las empresas de conocer los factores internos y externos (ver Tabla 5) que potencializan el crecimiento empresarial. Siguiendo la estructura presentada por Aguilera & Virgen (2014), se relacionan enseguida las etapas propuestas en el modelo indicando las actividades que se deben llevar a cabo por fases.

3.2.1 Primera Etapa: Diagnóstico Interno

El análisis interno comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar una empresa acorde a su quehacer, a fin de obtener una ventaja distintiva sostenible (Betancourt, 2013). El reconocimiento y la valoración de la situación interna de las organizaciones, es fundamental para sostener y expandir – elementos de competitividad – su participación en los mercados regionales y elevar simultáneamente el nivel de la calidad de vida de su “gente” (President’s Commission on Industrial Competitiveness, 1985).

Para esta labor – en esta etapa del modelo – se parte por establecer, adaptar y difundir la misión del negocio; y a continuación realizar el análisis interno, identificando sus fortalezas y debilidades, centrándose en los factores que influyen en el crecimiento empresarial, con el siguiente curso:

6) Fase 1: Identificación de los factores misionales del negocio

Aquí se busca determinar los mecanismos requeridos para el establecimiento, adaptación y difusión de la misión del negocio.

En esta fase se busca indagar a los miembros de la organización respecto a: *a)* la existencia de la misión; *b)* el conocimiento de la misión; *c)* la claridad del mercado objetivo y el producto expresados en la misión; *d)* la existencia de procedimientos para alcanzar las metas expresadas en

la misión; *e*) la existencia de principios o valores claramente definidos; *f*) la existencia de misión por áreas; *g*) la concordancia de la misión con la realidad de la empresa; y *h*) la revisión de la frecuencias de evaluación de la misión.

7) Fase 2: Análisis Interno

Aquí se establece una evaluación de cada área funcional de la organización y se determinan los factores internos que influyen en el crecimiento.

La primera actividad consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus funciones administrativas, de mercadeo, contable–financieras, de producción, de investigación y desarrollo, y de sistemas de información, entre otras.

La segunda actividad considera las variables a analizar para cada área funcional, tal como se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Variables a considerar en el análisis interno.

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014

GERENCIALES	Organigrama de la empresa
	Capacidad de planeación y toma de decisiones
	Capacidad de motivación al personal
	Capacidad de comunicación
	Existencia de mecanismos de control
COMERCIALES	Calidad de los productos o servicios
	Exclusividad de los productos o servicios
	Variedad de los productos o servicios
	Participación de la empresa en el mercado
	Competitividad de los precios
DE INNOVACIÓN	Capacidad de crear o mejorar productos
	Mecanismos de protección de las innovaciones
	Inversión en nueva tecnología
FINACIERO DE LA EMPRESA	Facilidad para financiarse
	Capacidad de endeudamiento futuro
	Rentabilidad de la empresa
	Efectivo disponible
	Frecuencia de recuperación de cartera
	Estabilidad de costos
TÉCNICOS DE LA EMPRESA	Maquinaria y equipos de la empresa
	Software empleado

DE TALENTO HUMANO	Flexibilidad de la producción
	Uso intensivo de mano de Obra
	Nivel de remuneración de empleados
	Actitud de los trabajadores al aprendizaje
	Experiencia de los trabajadores
	Nivel educativo de los trabajadores
	Continuidad de los trabajadores en la empresa
	Nivel de Ausentismo

3.2.2 Segunda Etapa: Diagnóstico Externo

El análisis externo comprende dos ámbitos, el estudio del macroambiente – evaluación de las dimensiones económicas, socio-culturales, demográficas, ambientales, gubernamentales y legales, y tecnológicas – y el análisis sectorial – establecer competitividad –. En esta etapa se plantea identificar las variables del entorno que afectan la organización y favorecen u obstaculizan su crecimiento; para esto las organizaciones deben efectuar el reconocimiento y valoración del medio ambiente externo general y del medio ambiente externo específico, con el siguiente curso:

1) Fase 1: Identificación y valoración de los factores externos del macroambiente

En esta etapa del modelo se identifican las variables externas – relacionadas con el entorno sectorial de la empresa y con su macroentorno – de nivel superior y su interrelación con las variables del macroambiente que influyen en el crecimiento empresarial.

A continuación se examina respecto a las oportunidades o amenazas que afectan a la organización de acuerdo con los aspectos presentados en la Tabla 7, y otros que puedan ser relevantes para las empresas.

Tabla 7. Variables a considerar en el análisis externo.

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014

ENTORNO ECONÓMICO	Posibilidades actuales de acceso a créditos bancarios
	Incentivos fiscales
	Valor del SMMLV
ENTORNO SOCIO-CULTURAL	Aparición de nuevos barrios
	Estilo de vida, hábitos y costumbres
	Interés en conservación de la salud
	Conciencia ecológica

ENTORNO GUBERNAMENTAL Y LEGAL	Programas para el desarrollo económico
	Programas para el desarrollo del comercio exterior
	Control estatal del contrabando
	Seguridad en la región
	Legislación comercial y laboral
	Regulación de incapacidad financiera
ENTORNO TECNOLÓGICO	Costo de acceder a las tecnologías
	Nuevos programas o software y su uso en la organización
	Disponibilidad de centros tecnológicos
	Masificación en el uso de computadores
	Relación de la empresa con las instituciones educativas

2) Fase 2: Identificación y valoración de los factores externos relativos al entorno sectorial

Reconocer las variables externas relacionadas con el entorno sectorial de la empresa como punto de partida; debido a que muchas decisiones encaminadas hacia estrategias de crecimiento buscan mayores cuotas de poder en el mercado, disuadiendo la entrada de nuevos competidores, forzando la negociación con los proveedores, o bien mejorando la posición con respecto a los clientes actuales y potenciales.

Luego, el conjunto de variables – externas relacionadas con el entorno sectorial – presentadas en la Tabla 8 deben ser analizadas.

Tabla 8. Variables a considerar en el análisis externo relativo al entorno sectorial.

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014

CLIENTES DE LA EMPRESA	Posibilidad de incrementar los clientes de manera significativa
	Para los clientes es costoso cambiar de proveedor
	Un porcentaje significativo de las ventas es adquirido por un solo cliente
	Posibilidad de que el cliente adquiera o controle la empresa
	Control sobre los distribuidores
COMPETIDORES	Alta rivalidad entre los competidores
	Alto número de competidores

	Los competidores están incrementando su capacidad instalada
	Posibilidad de integración horizontal de los competidores
	Posibilidad de los competidores de ofrecer productos diferenciados
	Los competidores ofrecen mejor calidad al mismo precio
	Alta disponibilidad de productos sustitutos
	La participación de los productos sustitutos en el mercado es alta
	Los competidores tiene ventaja en la adquisición de materiales
	Influencia sobre los competidores
	Influencia de sus precios en los precios de los competidores
PROVEEDORES	Alto número de proveedores
	Nivel de precios de los principales proveedores es alto
	El principal proveedor es confiable
	El sector es importante para los proveedores
	Los costos de cambiar de proveedor son altos
	Posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante
	Influencia del proveedor en los precios de los productos
	Existencia de sustitutos a los productos del proveedor
	Dependencia actual de los proveedores
ASPECTOS COMPETITIVOS DEL SECTOR	Requerimiento de equipos altamente especializados
	Requerimiento de economías de escala
	La actividad económica requiere alta inversión de capital
	El sector requiere que se acceda a tecnología de punta
	Altos costos de liquidación de las empresas del sector
	Existencia de barreras emocionales

3.2.3 Tercera Etapa: Elección e Implantación de Estrategias

El medio ambiente externo le puede ofrecer a una organización una gama de oportunidades, pero desconoce si tiene las capacidades para aprovecharlas. Al confrontar esas oportunidades con los puntos fuertes y débiles de la organización quedarán una serie de oportunidades que encontrará como posiblemente aprovechables. Sin embargo, varias de esas oportunidades pueden no estar sintonizadas con su misión. Entonces, hay que filtrar las oportunidades posibles a la luz de la

misión, y de esta manera se establecen las oportunidades deseables para la organización (Rodríguez, 2005).

Esta etapa se relaciona con la apropiación de las estrategias que mejor se ajustan a las características de las empresas y su entorno, entonces a partir de la información obtenida en etapas anteriores, se determina el modo de elección e implantación de aquellas que mejor se ajusten a las características de la organización y contribuyan a lograr su crecimiento, así:

1) Fase 1: Identificación de la perspectiva de crecimiento empresarial adecuada para las organizaciones

Primero se establecen las perspectivas orientadas al crecimiento; pues según Santana, Dorta, & Verona (2006-1) el crecimiento empresarial puede abordarse desde diversas perspectivas, y desde cada una de éstas se pueden establecer estrategias de integración, intensivas o de diversificación, según los intereses de las organizaciones.

A continuación se analiza cada variable (ver Tabla 9), para determinar las estrategias idóneas a ser implantadas por las empresas, con base en las perspectivas de crecimiento antes identificadas.

Tabla 9. Variables a considerar para el análisis de la elección e implantación de estrategias.

Fuente: Adaptado de Aguilera & Virgen, 2014

Estrategias de Diversificación concéntrica desde la perspectiva de ciclo de vida	Equipo de gerentes solido
	Sector de crecimiento nulo
	Ofrecer nuevos productos o servicio parecidos a los actuales que permiten el incremento de las ventas
	Ofrecer productos o servicios de temporada que sirven de contrapeso a los picos y valles existentes en la empresa
	Se ha experimentado disminución de las ventas
	La empresa se caracteriza por la implantación de estrategias de posicionamiento en el mercado conocido
	La empresa ha crecido debido a su buen funcionamiento sin ser algo premeditado
Estrategias de Diversificación horizontal desde la perspectiva de ciclo de vida	Baja rentabilidad del sector
	Crecimiento del sector bajo o nulo
	Ofrecer nuevos productos o servicio distintos a los actuales aumentaría la venta de los productos actuales
	Los canales de distribución son adecuando para vender nuevos productos
	Los nuevos productos se venden en ciclos contrarios a los actuales
	Implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado conocido

	La empresa ha crecido debido a su buen funcionamiento sin ser algo premeditado
Estrategias de Diversificación de conglomerados desde la perspectiva de ciclo de vida	Dificultad para producir los bienes o servicios
	No se alcanza la rentabilidad esperada
	Existe presión para mejorar el rendimiento
	Se experimentó un crecimiento acelerado que obligo a reorganizar la empresa
	Baja moral de los empleados
	La participación de la empresa en el sector es baja
	Implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado conocido
Estrategia de penetración de mercados desde la perspectiva basada en recursos	Se financia para crecer
	Actividades de mercadeo costosas
	Los excedentes y recursos para usarlos en otro negocio
	Búsqueda de nuevos segmentos de mercado
	Poca saturación de productos en los mercados
	Posibilidades de incrementar la tasa de uso de los clientes actuales
	Las ventas de los principales competidores disminuyen mientras las ventas totales de la industria aumentan
	La empresas implementa estrategias para introducir los bienes y servicios en nuevos mercados
Estrategia de desarrollo de mercados desde la perspectiva basada en recursos	La empresa no tiene dificultad para producir los bienes o servicios
	La empresas obtiene nuevos clientes con facilidad
	Alcanza la rentabilidad esperada
	Se financia para crecer
	Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes
	La empresa cuenta con exceso de capacidad instalada
	Canales de distribución son de bajo costo
	Los canales de distribución satisfacen las necesidades de la empresa
	La industria básica de la empresa adquiere con rapidez un alcance global
	La estrategia de la empresa es introducir los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas
Estrategia de desarrollo de productos desde la perspectiva basada en recursos	El sector requiere que se acceda a tecnología de punta
	Los competidores ofrecen mejor calidad al mismo precio
	La empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto
	Crecimiento del sector rápido
	La empresa tiene capacidad de investigación y desarrollo
	Intenta incrementar las ventas por medio del mejoramiento o modificación de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos
	La empresa cuenta con los excedentes y recursos para usarlos en otro negocio

Estrategia de integración hacia adelante desde la perspectiva basada en motivación	El crecimiento del sector es rápido
	La empresa busca entenderse directamente con el cliente
	Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes
	Los canales de distribución costosos
	Los canales de distribución no satisfacen las necesidades de la empresa
	Los propietarios están dispuestos a afrontar riesgos e invierte en nuevos negocios
	Las ventajas de la producción estable son altas
	Existe posibilidad de integración con otras empresas
	Los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento
Estrategia de integración hacia atrás desde la perspectiva basada en motivación	Alto número de competidores
	Bajo número de proveedores
	Nivel de precios de los principales proveedores es alto y obtiene márgenes de rendimiento elevados
	El principal proveedor es poco confiable
	Influencia del proveedor en los precios de los productos es alta
	Los proveedores no satisfacen los requerimientos de la empresa
	La empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez
	La estabilidad de los precios del proveedor es baja
	El sector crece con rapidez
	Mantener estables los precios de los productos genera ventajas importantes
	Existe posibilidad de adquirir o controlar a los proveedores
	Se implementa estrategia para eliminar relaciones con proveedores costosos y demorados
	Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes
	El empresario afronta riesgos e invierte en nuevos negocios
Estrategia de horizontal desde la perspectiva basada en motivación	La empresa requiere de economías de escala para mejorar su ventaja
	Ventas totales del mercado son altas
	Rentabilidad del sector son altas
	Crecimiento del sector es rápido
	La empresa adquiere o controla los competidores en regiones específicas
	Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes
	La empresa tiene características de monopolio
	Afronta riesgos e invierte en nuevos negocios según el criterio del empresario
	Los competidores son débiles
	Existe posibilidad de Integración con otras empresas

2) Fase 2: Identificación de las estrategias implantadas por las empresas

Finalmente, en esta fase se realiza la caracterización de las estrategias – más adecuadas para lograr el crecimiento – que están siendo implantadas por las organizaciones, para ser contrastadas con las que se reconocen como las más adecuadas, según la fase previa.

4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con el propósito de atender el interrogante principal de este trabajo – ¿Cuáles son las estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial de las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali? – se evalúan los resultados de la aplicación de la encuesta enfocándose de forma separada en las tres etapas del modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial. Pero antes, se realiza un análisis del nivel de competencia dentro de la industria de la construcción, con base en el modelo estratégico de *Michael Porter*.

Una vez superado el análisis de las cinco fuerzas, que determinan la intensidad de la competencia y rivalidad del sector, se identifica la forma en que se manifiesta el crecimiento en las PYMES, según la estructuración de su misión y el diagnóstico de su situación interna. A continuación se evalúa la dinámica del crecimiento a partir del conjunto oportunidades y amenazas de su entorno, y de los factores relativos al entorno sectorial. Y finalmente se identifican los principales indicadores de crecimiento empresarial, y las estrategias más frecuentemente implementadas para este propósito.

Por las particularidades del modelo, deben ser analizados de manera individual – las estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial – con el fin de generar conocimientos específicos de cada factor, además de analizarse su interrelación; y a partir de allí se genera un conocimiento global de la situación actual de planificación del crecimiento que permita plantear estrategias encaminadas a mejorar las condiciones de las PYMES.

4.1 ANÁLISIS SECTORIAL

La acción estratégica va encaminada a situar a la empresa en una posición desde donde las fuerzas del entorno le sean favorables, o al menos no le perjudiquen. A partir del análisis del entorno de las empresas objeto de estudio, se identificarán los elementos indispensables para llevar a cabo el análisis del Sector De La Construcción, y evaluar su competitividad.

4.1.1 Presentación del Sector

La principal actividad económica de las empresas objeto de estudio es la consultoría y servicios técnicos alrededor de la industria de la construcción. La interrelación estrecha del sector de la construcción con cada uno de los otros sectores, lo hace uno de los más influyentes en la economía de un país. En ese sentido puede afirmarse que su influencia sigue altamente afectada por la generación de las políticas de desarrollo urbanístico y de infraestructura en las ciudades. Un retraso en la iniciación de nuevos proyectos o en el otorgamiento de licencias, pueden generar un decrecimiento en su desarrollo, y esto a su vez se refleja en la poca comercialización de materia prima y maquinaria para la construcción, pero más significativamente en la mano de obra, incidiendo en el incremento de las tasas de desempleo locales.

La economía colombiana ha venido reduciendo sus tasas de crecimiento por debajo del nivel potencial, registrando un crecimiento del 3,6% anual en el periodo marzo 2014 – marzo 2015. Dicho desempeño estuvo soportado por las expansiones de los sectores de comercio, construcción y servicios financieros, quienes registraron variaciones superiores al 4,5% en ese mismo periodo; sin embargo, eso no fue suficiente para contrarrestar el desempeño de la industria y la minería que se contrajeron en 1,2% y 1,7%, respectivamente. A pesar que en el agregado los síntomas son de moderación, por el lado sectorial el PIB edificador ha liderado el desempeño registrando un crecimiento del 6,1% en el periodo antes indicado, una cifra que representa el doble del crecimiento de la economía en ese mismo periodo (CAMACOL, 2015).

4.1.2 Presentación del Territorio

Dado que el subsector objeto de estudio está afiliado al sector constructor, a continuación se expone información de la actividad constructora relacionada con la vivienda y la infraestructura en el municipio de Santiago de Cali.

Las licencias de construcción hacen parte del conjunto de instrumentos de control administrativo para vigilar coordinadamente el crecimiento y desarrollo de los territorios; y se constituye como la principal variable para asegurar que los procesos constructivos se desarrollen bajo las normativas vigentes.

Según cifras del DANE a nivel nacional el área licenciada durante el periodo comprendido entre febrero de 2012 y enero de 2013 llegó a los $21.662.980m^2$, lo cual implica un decrecimiento del $-14,6\%$ respecto al mismo periodo inmediatamente anterior, es decir, entre febrero de 2011 y enero de 2012; y un incremento del 11% frente al periodo febrero de 2010 y enero de 2011. El área aprobada destinada para vivienda es la líder del rubro, el cual se consolida como el principal destino en metros cuadrados licenciados con una participación del 75% del total nacional. El 27% de los metros cuadrados aprobados en vivienda a nivel nacional corresponden a vivienda de interés social, mientras que el 73% a otro tipo de vivienda. Para Cali un total de $1.117.632m^2$ fueron licenciados durante el periodo febrero de 2012 y enero de 2013. El destino vivienda es quien aporta la mayor participación sobre el área licenciada, con un total de $836.406m^2$ y una participación del 75% , de los cuales el 48% corresponde a vivienda de interés social y el restante 52% corresponde a otro tipo de vivienda (CAMACOL, 2013).

Por otra parte, se identifican las variables de oferta – debido a que no se perciben problemas de demanda – que dificultan la actividad constructora, tales como: el suministro de agua y servicios públicos, la no habilitación de nuevo suelo urbanizable, la implementación de normas técnicas y ambientales para el sector en mención, y el alza en los costos de los elementos necesarios para dicha actividad; de esta manera, se encontró que entre febrero de 2012 y febrero de 2013 la construcción de vivienda para el total nacional registró una variación anual de $1,94\%$ es decir, $4,42pp$ por debajo de la variación registrada en el mismo periodo del año anterior ($6,36\%$), variación explicada principalmente por el incremento en el precio de morteros (10%) y concretos ($8,66\%$), y a la caída en los precios de hierros y aceros ($-13,87\%$), alambres ($-9,24\%$) y mallas ($-6,80\%$). Respecto al tipo de vivienda y grupo de costos con mayor variación para el periodo en mención, la vivienda de interés social y la mano de obra fueron los que presentaron la mayor variación con tasas del $2,33\%$ y $4,94\%$ respectivamente.

Por su parte, la ciudad de Cali presentó una variación anual a febrero de 2013 del 2% , la cual se encuentra $3,60pp$ por debajo de la variación registrada en el mismo periodo del año anterior ($5,6\%$), y de $0,1pp$ por debajo del promedio nacional ($1,94\%$). Respecto al tipo de vivienda, la vivienda unifamiliar en Cali presentó un alza del $2,54\%$, mientras que la vivienda multifamiliar del $1,57\%$ (CAMACOL, 2013).

En lo concerniente a la oferta de vivienda en la ciudad de Santiago de Cali, se puede evidenciar que la disponibilidad de la misma en enero de 2013 alcanzó las 3.255 *unidades*, lo cual representó un decrecimiento del 6% respecto a diciembre de 2012 y del -18% respecto a enero de 2012; dentro de la oferta de vivienda el 31% corresponde a VIS y el restante a otro tipo de vivienda. Por otra parte, en lo referente a los lanzamientos de vivienda entre febrero de 2012 y Enero de 2013 alcanzó las 5.064 *unidades*, lo cual corresponde a una caída del -32% frente a las unidades lanzadas entre febrero de 2011 y enero de 2013; la mayor concentración de unidades lanzadas en el área de influencia lo comprende el segmento de vivienda de interés social con una participación del 81%.

4.1.3 Las Cinco Fuerzas Competitivas

Son los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, conformando un modelo que evalúa las oportunidades y amenazas que allí emergen (Betancourt, 2005). Entonces el nivel de competencia y de rendimiento en un determinado sector está condicionado por dichas fuerzas (ver Ilustración 7). A continuación se presentan los elementos específicos (posibles entrantes, competidores actuales, proveedores, compradores y productos sustitutos) que determinan la estructura competitiva del sector constructor en un contexto local.

1) Amenaza de nuevos entrantes

Porter hace referencia a los potenciales competidores que introducen nuevas tecnologías y pueden ejercer presión en los precios y costos del mercado, especialmente cuando son fuertes en otros sectores; como por ejemplo empresas con fortaleza económica debido a su quehacer en otras – desde un desenvolvimiento en sectores distintos, hasta subsectores – actividades económicas, y que deciden incursionar en la consultoría relacionada con la industria de la construcción.

En términos generales el sector de la consultoría no tiene barreras para el ingreso de nuevos competidores, y cualquier profesional, o asociación de ellos, puede prestar los servicios; esto debido a que no se requiere de mucho musculo financiero para hacerlo, salvo contrataciones con el estado. Al respecto las instituciones gubernamentales que destinan y regulan los recursos referentes a la construcción pública, pueden alentar o no la incursión de nuevas firmas en el mercado en los procesos de revisoría o interventoría (Arboleda Valencia, 2014).

Adicionalmente, cada vez más empresas constructoras en busca de mejorar la calidad en sus productos, implementan la integración hacia atrás, de tal forma que agregan los diseños y la gerencia de proyectos a su proceso industrial.

En cuanto al sector público, las licitaciones se presentan como la opción para competencia en igualdad de condiciones, y las barreras están condicionadas por las cualidades técnicas y la capacidad económica de los proponentes.

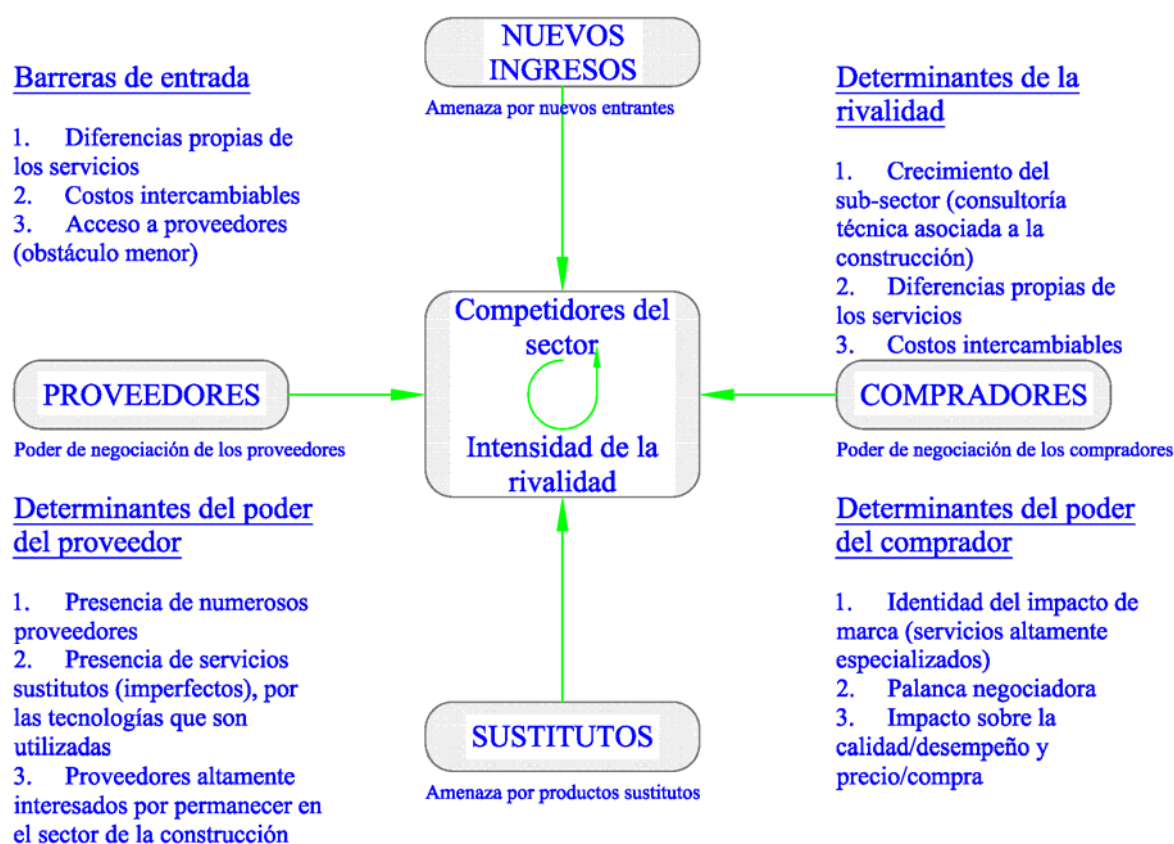


Ilustración 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Adaptado de Betancourt, 2005

2) Rivalidad entre competidores existentes

El auge del que goza el sector constructor es un incitador de mayor demanda de servicios profesionales de consultoría. La necesidad de ser competitivos por costos provoca una lucha encarnizada que afecta la rentabilidad.

Cuando se cuenta con clientes muy fieles por el desarrollo de la relación comercial, hace que esas empresas sean un poco insensibles a la rivalidad que esté condicionando el mercado; sin embargo enfocarse en el fortalecimiento de relaciones de fidelidad con pocos compradores, representa un riesgo importante por el poder que tendrá el segundo actor.

Teniendo como referencia que existen 161 PYME pertenecientes al subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali – según la Cámara de Comercio de Cali, a Abril de 2014 – se puede inferir que el nivel de intensidad de la rivalidad es alto, a pesar de la especialidad de los servicios que son ofrecidos.

3) El poder de los proveedores

Aquí se hace referencia al poder de negociación de los proveedores y la dependencia de las empresas a estos.

Por tratarse de empresas que ofertan servicios especializados, los proveedores son igualmente profesionales o firmas técnicas que aporten los insumos prerrequisito para luego de un procesamiento generar el producto. El poder de negociación de estos profesionales está dado en términos de la duración y efectividad de la relación comercial que han tenido con las empresas. En el caso en el que aumente el tamaño de los oferentes de los productos base, las empresas de estudio se verán favorecidas a la hora de negociar (Arboleda Valencia, 2014).

Se destaca que parte de los proveedores son quienes suministran insumos de oficina, donde el poder de negociación es limitado; o visto desde la perspectiva del comprador, las empresas objeto de estudio, el poder de negociación está en su control.

4) El poder de los compradores

Los clientes cuentan con mayor poder de negociación en la medida de que haya pocos compradores activos y/o exista mucha oferta, independiente del servicio.

El sector constructor goza de una salud estacionaria, hasta hace muy poco las tasas de interés y las políticas gubernamentales dan certeza de esto. Con base en lo anterior, aquellas empresas que fundamentan su economía en la parte industrial del sector se encuentran fuertes, y si estas tienen como objeto actividades complementarias relacionadas con los servicios, afectará la economía de aquellas especializadas exclusivamente a las actividades del subsector objeto de estudio; sin embargo, la buena salud del sector afectará positivamente al subsector de interés.

5) Amenaza de sustitutos

Particularmente, a los servicios de consulta técnica se presentan como sustitutos las promotoras; quienes ofrecen servicios de administración, gerencia, diseño y demás actividades de trámites previos a la construcción de obras, con el plus de realizar la promoción y comercialización de los proyectos. A lo anterior se le suma las constructoras que decidieron hacer integración hacia atrás y hacia delante (Arboleda Valencia, 2014).

A pesar de que los servicios sustitutos – independiente de la actividad económica – podrían presentar altos beneficios para los compradores, particularmente para el subsector objeto de estudio están altamente limitados por el bajo nivel de “sustitubilidad”.

4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

La formulación de una estrategia se construye sobre la misión de la empresa, detectando las oportunidades y las amenazas externas de la organización, identificando sus fuerzas y debilidades, y estableciendo los objetivos a largo plazo, generando estrategias alternativas y seleccionando aquellas que se seguirán (David, 2003).

La mayoría de las organizaciones, independiente de su tamaño, cuentan con una misión formalmente definida – según el 81% de las pequeñas empresas y el 100% de las medianas – y clara para todos los integrantes de la empresa según el 73% de las pequeñas empresas y el 100% de las medianas. Lo anterior revela la importancia para las organizaciones objeto de estudio la socialización de los elementos de la planeación estratégica, debido a que este conocimiento específico por parte de sus colaboradores, permite que se sientan comprometidos con la razón de ser de la compañía.

Respecto a cada uno de los componentes de la misión, se evidencia que en las organizaciones: el 92% tienen definido con claridad el mercado objetivo de la misma; en el 97% de los casos se identifica con facilidad los productos o servicios más importantes para la empresa; por otra parte el 89% cuentan con una misión en donde se expresa con claridad la forma y/o metodología mediante la cual alcanzará sus metas; para el 92% su misión define claramente sus principios y/o valores; en cuanto a los objetivos – o misiones – trazados por área, se encontró que el 75% las tienen definidas con claridad; y el 83% tienen una misión acorde a su realidad actual.

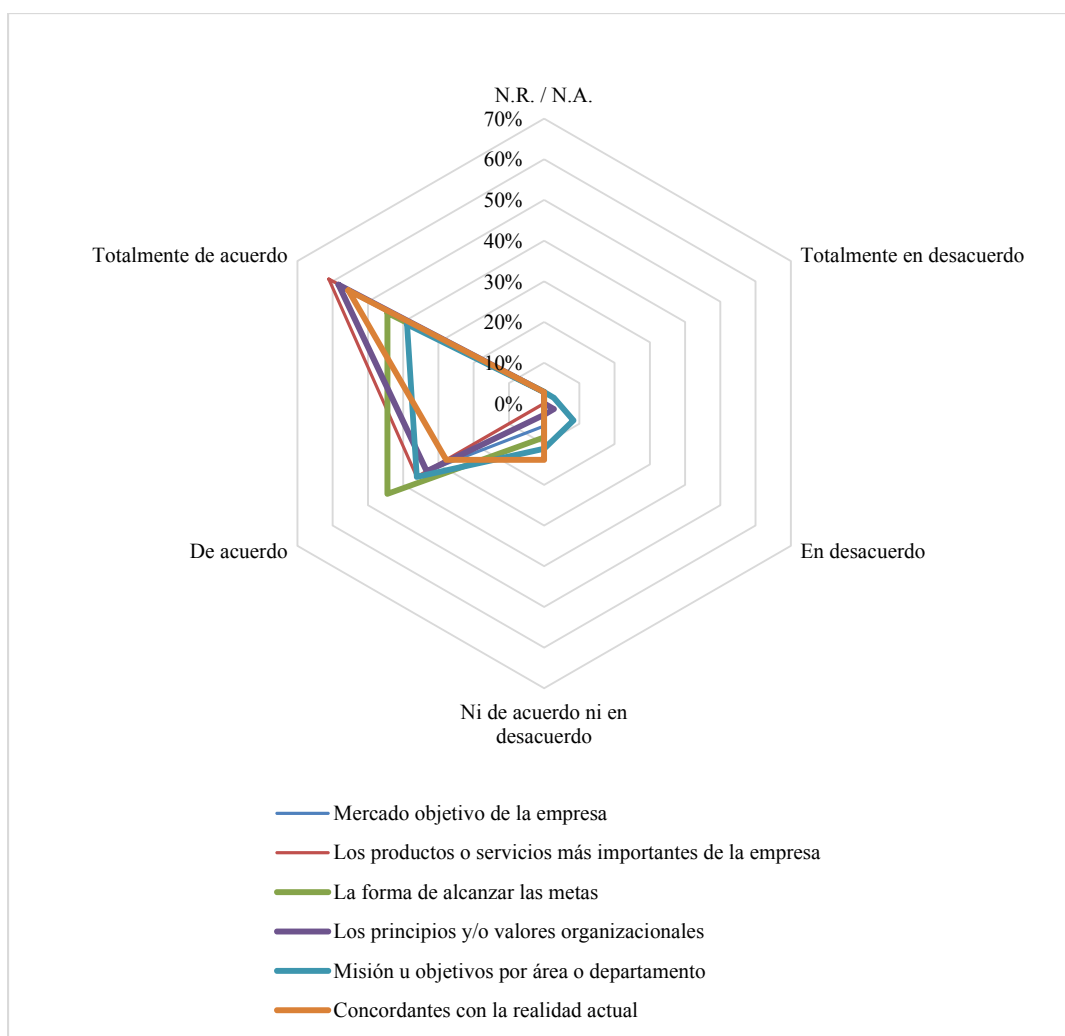


Ilustración 8. Análisis de las variables expresadas en la misión de las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción.

Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 8 revela la propensión de las organizaciones objeto a atender adecuadamente cada uno de los componentes de la misión. La capacidad para identificar los servicios más importantes de la empresa en su misión se distingue como el aspecto con calificación más alta, debido a que estas precisiones sobre los atributos permiten definir un valor justo para lo que se ofrece; por otro lado la realidad actual de la empresa está – generalmente – bien definida en la misión, sin embargo el 14% no cuentan con una posición definida.

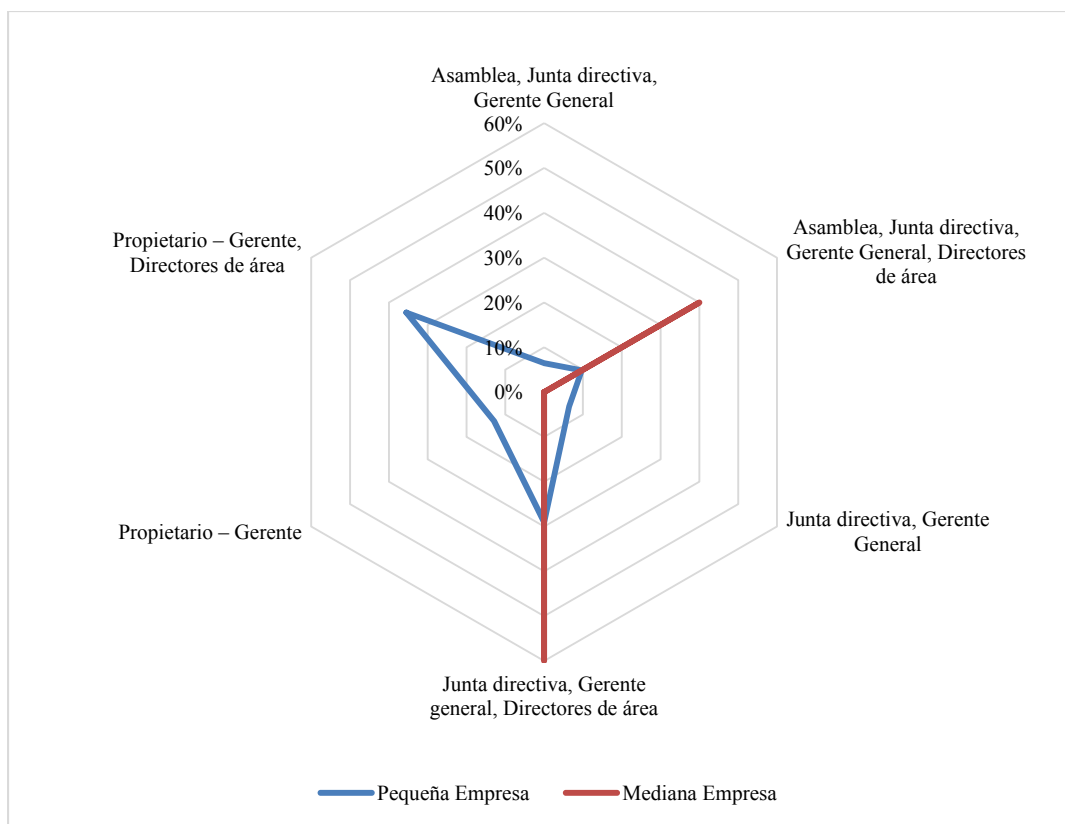


Ilustración 9. Alternativas de organigrama para las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción.

Fuente: Elaboración propia

La misión es revisada cada año por el 43% de las empresas pequeñas y por el 100% de las medianas; el 47% de las pequeñas empresas lo hace entre 1 y 3 años, y solo un 10% de estas no se preocupan por hacerlo o lo hacen con una frecuencia superior a tres años. La misión de la empresa debe ser evaluada con frecuencia, con el propósito de ajustar sus componentes y establecer su validez.

La Ilustración 9 muestra una tendencia de las empresas, independiente de su tamaño, a establecer estructuras con directores de área; debido a que este apoyo especializado permite rastrear los mejores indicadores en cada unidad de negocio, jugando así un papel clave en la mejora del proceso de toma de decisiones al interior de la empresa.

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización; es así cómo el análisis direccionado al crecimiento empresarial de estas capacidades se despliega, a

continuación, de forma separada según los procesos que habitualmente se desarrollan al interior de la empresa.

En cuanto a la capacidad directiva de la organización, se encontró que la mayoría consideran como una fortaleza mayor (ver Ilustración 12a), a la capacidad de planeación y toma de decisiones de la empresa, la capacidad para lograr que el personal lleve a cabo su trabajo de manera eficiente, y la capacidad de comunicaciones al interior de la empresa; y los mecanismos de control sobre empleados al interior de la empresa son destacados como fortaleza, pero no necesariamente mayor (fortaleza mayor para el 44% y menor para el 31%). En general para las organizaciones de este subsector, la mayor fortaleza es su capacidad para motivar al personal y su menor fortaleza son sus mecanismos de control.

En cuanto a las variables comerciales, se aprecia que casi por unanimidad (94%) las empresas consideran que la calidad en sus servicios es una fortaleza mayor; por otro lado, la exclusividad de sus servicios no destaca como fortaleza (fortaleza menor para el 33%), de hecho en el 31% de los casos no se trata de fortaleza ni debilidad; y a pesar de tratarse de un subsector especializado, el 66% de las organizaciones destacan a la variedad de sus servicios como una fortaleza. La participación de la empresa en el mercado es – detrás de la calidad de los servicios – la variable calificada como de mayor fortaleza en esta categoría, seguida de la capacidad competitiva de los precios, 72% y 67% respectivamente. Lo anterior revela la confianza de los empresarios en cuanto a lo que ofrecen; y el potencial de mejora cuando se trate de servicios exclusivos.

En relación con los aspectos de innovación, las empresas estudiadas obtuvieron designaciones que se mueven en el rango entre fortaleza y ni fortaleza ni debilidad; de tal manera que este criterio es calificado como fortaleza para la mayor proporción de empresas. En el caso de ambas categorías de empresas, tanto pequeñas como medianas, no es posible afirmar que tengan claramente identificadas sus fortalezas y debilidades sobre los mecanismos de protección de las innovaciones; y la capacidad de la empresa para crear o mejorar sus servicios y su inversión en nuevas tecnologías es considerada como una fortaleza, en el 92% y 72% de los casos respectivamente. Se aprecia un descuido de las empresas hacia los elementos de protección de las innovaciones sobre los servicios de su capital humano, a pesar del potencial de beneficios que éstos encierran, revelando el poco desarrollo de actividades que les permitan evaluar el criterio.

Se encontró que en los aspectos financieros, las empresas estudiadas obtuvieron designaciones que se mueven en el rango entre fortaleza mayor y fortaleza menor. Este criterio tiene, en términos

generales, un comportamiento menos cambiante al compararlo con el criterio previamente analizado, sin embargo, sigue considerándose una fortaleza para la mayor proporción de empresas. El 69% de las organizaciones evidencian como una fortaleza, la facilidad para financiarse, el 12% como una debilidad, y el 19% restante no cuentan con una posición definida. A pesar de que la capacidad de endeudamiento futuro clasifica como una fortaleza, el 39% señala a la variable como – fortaleza – menor. En cuanto a las ganancias obtenidas por la empresa, el 72% le consideran como una fortaleza, solo el 11% le clasifican como una debilidad menor, y el 17% no cuenta con una posición definida sobre el aspecto. Por otra parte, el nivel de efectivo disponible es el menos fuerte (64%) de este grupo de aspectos, donde en el 25% de los casos no tienen certeza de si se trata de una fortaleza o debilidad. Para las empresas la frecuencia con que recupera la cartera, y la estabilidad de los costos, son las de mayor fortaleza – 81% en cada caso – dentro del grupo de aspectos que componen el criterio financiero.

La capacidad técnica o tecnológica de las empresas estudiadas es considerada una fortaleza mayor para la mayoría, siendo la flexibilidad en la prestación del servicio la mejor calificada (fortaleza mayor para el 67% y menor para el 28%). El 78% cataloga como fortaleza el software empleado, y sólo el 3% considera dicho aspecto como una debilidad. Continuando con la tendencia, la utilización intensiva de mano de obra es considerada una fortaleza para el 78% de los encuestados, y para el 17% no está claramente identificado como fortaleza o debilidad. A pesar de que el tamaño de las empresas es un aspecto que afecta el acceso a las tecnologías de punta y entonces la mano de obra cobra una especial importancia en sus procesos; sin embargo no se detecta para este subsector la mencionada tendencia.

En cuanto a las variables referentes a la capacidad de talento humano; el nivel de remuneración de los empleados, es considerado una fortaleza para el 78% de las empresas, el 3% lo identifica como una debilidad, y el 19% no lo identifica como fortaleza o debilidad. El 86% considera una fortaleza la actitud de los trabajadores frente al aprendizaje, y para el 3% es una debilidad. En cuanto al nivel de experiencia de los trabajadores, para el 83% de las empresas es una fortaleza mayor y para el 17% restante es una fortaleza menor, constituyéndose como el principal aspecto fuerte. En lo referente al nivel educativo de los empleados, el 75% de las empresas catalogan al aspecto como una fortaleza, el 8% como una debilidad, y el 17% no le clasifican como fortaleza ni debilidad. La capacidad para retener a los trabajadores calificados es considerada como una fortaleza para el 89% de las organizaciones, y el 8% considera que se trata de una debilidad. El 83% de las

organizaciones presentan un bajo nivel de ausentismo laboral (fortaleza mayor para el 64% y menor para el 19%), el 8% de las organizaciones manifiestan debilidad en este aspecto, y el 8% restante no se inclinan por definirla como fortaleza o debilidad. Este criterio tiene un comportamiento homogéneo para las empresas estudiadas, decantándose claramente como una fortaleza.

4.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El análisis externo permite evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una empresa; y revelar las oportunidades y amenazas claves que estas tienen. De esta manera la gerencia puede formular estrategias para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas – o minimizar sus efectos – y establecer objetivos que influyen de manera indirecta en el crecimiento de la empresa (Aguilera & Virgen, 2014). A continuación se presenta el análisis direccionado al crecimiento empresarial de la afectación del entorno sobre las PYMES del sector objeto de estudio en Santiago de Cali.

En general las organizaciones en respuesta ante cambios en los entornos a nivel político, social y económico claramente buscan desarrollar nuevos servicios, nuevos segmentos de mercado, e implementar estrategias de posicionamiento en el mercado conocido; sin embargo, un grupo notorio no poseen una posición (31% ni de acuerdo ni en desacuerdo) clara frente a actividades encaminadas a la integración con otras empresas (ver Ilustración 10).

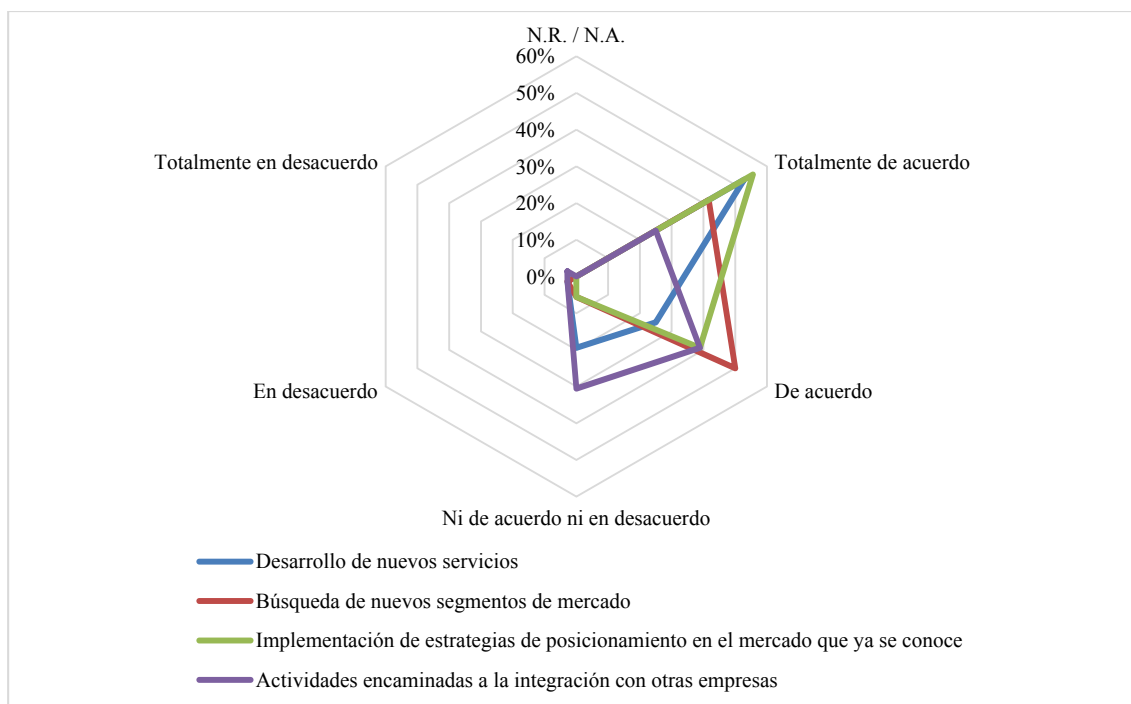


Ilustración 10. Acciones de las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción, ante cambios en el entorno a nivel político, social o económico.

Fuente: Elaboración propia

En relación con el entorno económico, el 86% de las empresas estudiadas consideran a las posibilidades de acceso actual a crédito bancario como una oportunidad, y para el 11% se trata de una amenaza. El 81% consideran como una oportunidad los incentivos fiscales, y el 11% no asume ninguna postura frente a los mismos. Por otro lado, referente al valor del salario mínimo, el 44% de las empresas lo perciben como una oportunidad, y el 47% no lo reconocen como una oportunidad o amenaza. Con base en lo anterior, salvo la variable relacionada con el valor del salario mínimo en Colombia, es posible afirmar que con respecto al entorno económico existe una identificación clara de oportunidades.

En cuanto a las variables del entorno socio-cultural; se identificó que el 31% destaca como una oportunidad (oportunidad mayor para el 17% y menor para el 14%) el incremento en las tasas de movilización de personas en condición de desplazamiento hacia la ciudad, el 44% no lo clasifican como oportunidad o amenaza, y el 22% perciben dicho factor como una amenaza. El 75% de las empresas advierten la conciencia ecológica por parte de la ciudadanía como una oportunidad, el 6% como una amenaza, y el 17% no cuentan con una posición definida. Por otra parte, la participación ciudadana en las políticas de ordenamiento territorial de la región, es percibida por

el 58% de las empresas como una oportunidad, para el 3% representa una amenaza, y el 33% tienen no poseen una postura en términos de clasificar la variable como amenaza u oportunidad. Finalmente, la contratación de personal para liderar procesos constructivos con formación tecnológica o menor, representa en el 75% (oportunidad mayor para el 58% y menor para el 17%) de los casos una oportunidad, y para el 14% no es advertida como amenaza ni oportunidad. Con base en lo antes reportado, no es posible afirmar que en relación con el entorno socio-cultural exista la identificación clara de las oportunidades y amenazas.

Los factores del entorno gubernamental y legal son considerados para la mayoría de las empresas estudiadas una oportunidad, siendo las variables, programas para el desarrollo económico que se encuentran relacionados con la industria de la construcción y programas para el desarrollo del comercio exterior, tratados comerciales y política arancelaria, las mejor calificadas (oportunidad mayor para el 75% y 69% respectivamente); debido a que las organizaciones del sector distinguen la importancia que les otorga el gobierno en la dinamización económica en términos de la generación de empleo y desarrollo local. Por otra parte, la seguridad en la región es advertida como una oportunidad para el 78% de las organizaciones, para el 14% representa una amenaza, y el 6% no la clasifican como oportunidad o amenaza. El 72% indican que la legislación laboral y comercial actual es una oportunidad, el 14% la percibe como una amenaza, y el 14% no toma una posición clara. Finalmente, el 61% califica como fortaleza, la regulación de incapacidad financiera – o los derechos y responsabilidades en caso de quiebra financiera –, el 8% la advierten como una amenaza, y para el 8% ni como amenaza ni oportunidad.

Se encontró que frente a las variables del entorno tecnológico, las empresas estudiadas obtuvieron designaciones que se mueven en el rango entre oportunidad mayor y ni oportunidad ni amenaza; por tanto no es posible afirmar que estas empresas, independiente de su tamaño, tienen claridad respecto al entorno tecnológico. El 69% identifica como una oportunidad el costo de acceso a tecnologías de información, el 22% como una amenaza y el 8% no emite una valoración clara entre oportunidad y amenaza. El desarrollo de nuevos programas o software y su uso en los procesos de la organización, es reconocida como una oportunidad en el 78% de los casos, para el 11% como una amenaza, y para otro 11% tiene ni como oportunidad o amenaza. El 69% de las empresas estudiadas consideran una oportunidad la disponibilidad de centros tecnológicos en la región, para el 8% es una amenaza, y para el 19% no está claramente definida. Por otro lado, la masificación en la utilización de computadores es advertida como la variable que provocará el impacto más

positivo entre las de este criterio (oportunidad mayor para el 72% y menor para el 8%). Finalmente, las relaciones de las empresas con instituciones educativas es una oportunidad en el 69% de los casos, el 6% la clasifica como una amenaza, y para el restante 25% no se trata de una oportunidad o amenaza.

Los aspectos competitivos del sector representan la barreras de entrada y de salida identificadas por las PYME objeto de estudio, tal como se observa en la Ilustración 11. La principal barrera identificada por las empresas se relaciona con los activos altamente especializados (maquinarias, equipos, infraestructura, etc.) que requiere el sector (totalmente de acuerdo para el 39% y de acuerdo para el 47%); particularmente por las dificultades de acceso a software – legal – y hardware especializado. Por otro lado, es incierto para las empresas el obstáculo que representan las posibles barreras emocionales que no permiten retirarse del negocio (ni de acuerdo ni en desacuerdo para el 47%).

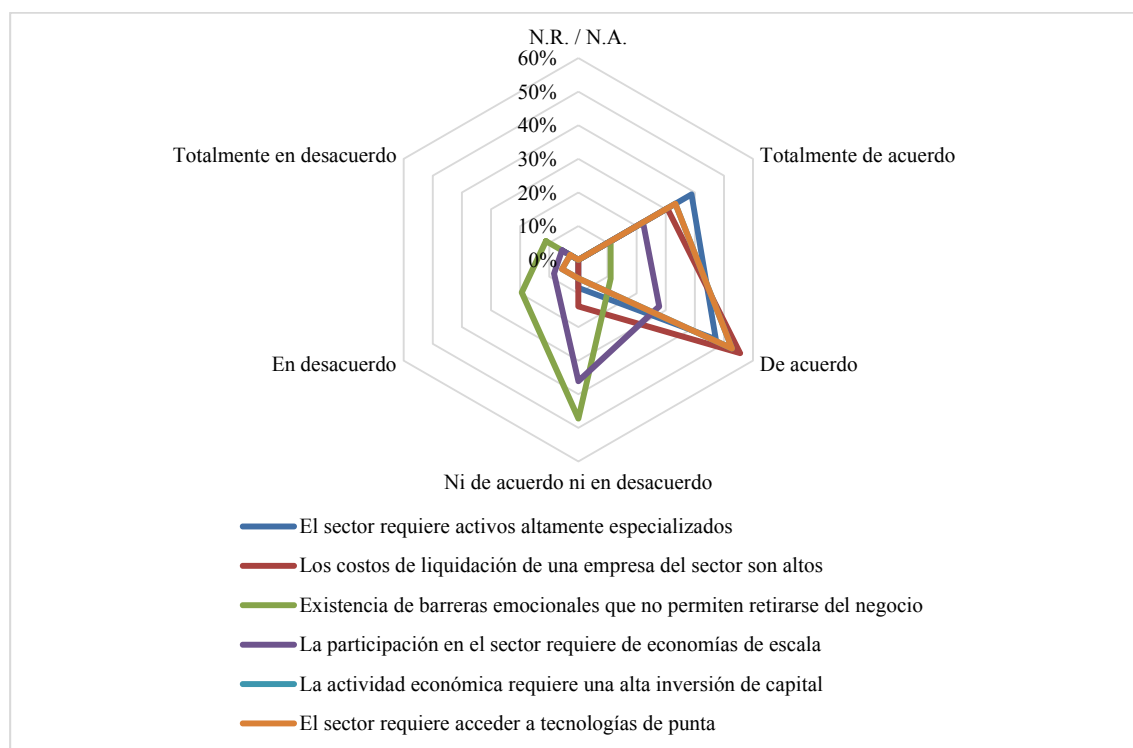


Ilustración 11. Aspectos competitivos para el subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali.

Fuente: Elaboración propia

Los empresarios identificaron que existe un alto número de competidores (de acuerdo para el 89%), y que además existe una alta rivalidad entre los competidores (de acuerdo para el 94%). La variable que representa menor riesgo para los empresarios, es la oferta de productos o servicios de mejor calidad a precios similares por parte de los competidores (en desacuerdo para el 61%).

En cuanto al incremento de la capacidad instalada por parte de los competidores, el 75% se encuentra de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, y el 22% de los empresarios no tiene claramente identificada esta posibilidad. El 31% perciben viabilidad para una unión de las empresas que ofrecen los mismos servicios, el 39% no se encuentra de acuerdo, y el 31% se muestra indiferente. El 44% está de acuerdo con una alta capacidad por parte de los competidores para ofrecer servicios diferenciados, el 22% no se encuentran de acuerdo, y el 33% no lo confirman ni lo descartan. El 42% de las empresas suponen que existe una alta disponibilidad de servicios sustitutos, el 39% no comparte esto, y el 19% no tiene un panorama claro al respecto. El 31% considera que existe una alta participación en el mercado de los servicios sustitutos, el 47% no lo percibe así, y el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo. El 39% señala la existencia de una ventaja en la adquisición de las materias primas por parte de los competidores, el 28% están en desacuerdo, y el 33% no cuenta con una perspectiva definida.

Las características relacionadas con los competidores de las empresas, no han sido claramente identificadas; el aspecto en el que existe mayor desconocimiento por parte de los empresarios se relaciona con las ventajas que tienen los competidores al momento de adquirir materiales o suministros.

Con relación al aspecto competitivo que se relaciona con los proveedores, los empresarios consideran que las empresas del sector de interés son importantes para los proveedores y que además estos son confiables (siendo así en el 89% para ambos casos). Además piensan que el sector cuenta con un alto número de proveedores (totalmente de acuerdo para el 50% y de acuerdo para el 36%), mientras el 8% no lo presumen así. El 50% indican que el nivel en los precios por parte de sus principales proveedores es alto, 14% lo consideran de forma opuesta, y el 36% no lo confirman ni lo descartan. Un cambio de proveedor, para el 58% de las empresas implica altos costos, para el 11% no son significativos, y el 31% no cuentan con una noción clara al respecto. Por otro lado, la variable que representa menor riesgo para los empresarios – de acuerdo para el 8% – es la posibilidad de que los proveedores pongan en marcha estrategias de integración hacia adelante, es decir, adquirir o entrar a la propiedad sobre los clientes. Finalmente, respecto a la

existencia de sustitutos para los productos o servicios que son proporcionados, y la influencia directa del proveedor frente al precio de los servicios, el 61% de las empresas están de acuerdo con ambos enunciados, para el 22% – en ambos casos –no es así, y el 17% no cuentan con una perspectiva definida.

En relación con los clientes, la mayoría de las empresas (totalmente de acuerdo el 39% y de acuerdo el 56%) estiman que es posible incrementar sus clientes de manera significativa, el 3% está en desacuerdo, y el 3% restante no asume posición alguna. Es importante resaltar esta variable por la correlación con el incremento en las ventas, y en consecuencia con el crecimiento de las empresas. El 64% de las empresas consideran que para sus clientes seria costoso cambiar de proveedor, el 25% piensan que no es así, y el 11% no lo confirman ni lo descartan. El 25% de las empresas confirma que un porcentaje significativo de sus servicios son adquiridos por un solo cliente, para el 47% se trata de un escenario opuesto, y el 28% no emite una postura clara. Finalmente, una minoría de las empresas – representado en un 6% – piensan que es posible que algún cliente adquiera o controle su compañía, y para el 75% es inexistente la posibilidad. De esta manera se aprecia la clara identificación por parte de los empresarios, de las variables asociadas a este criterio.

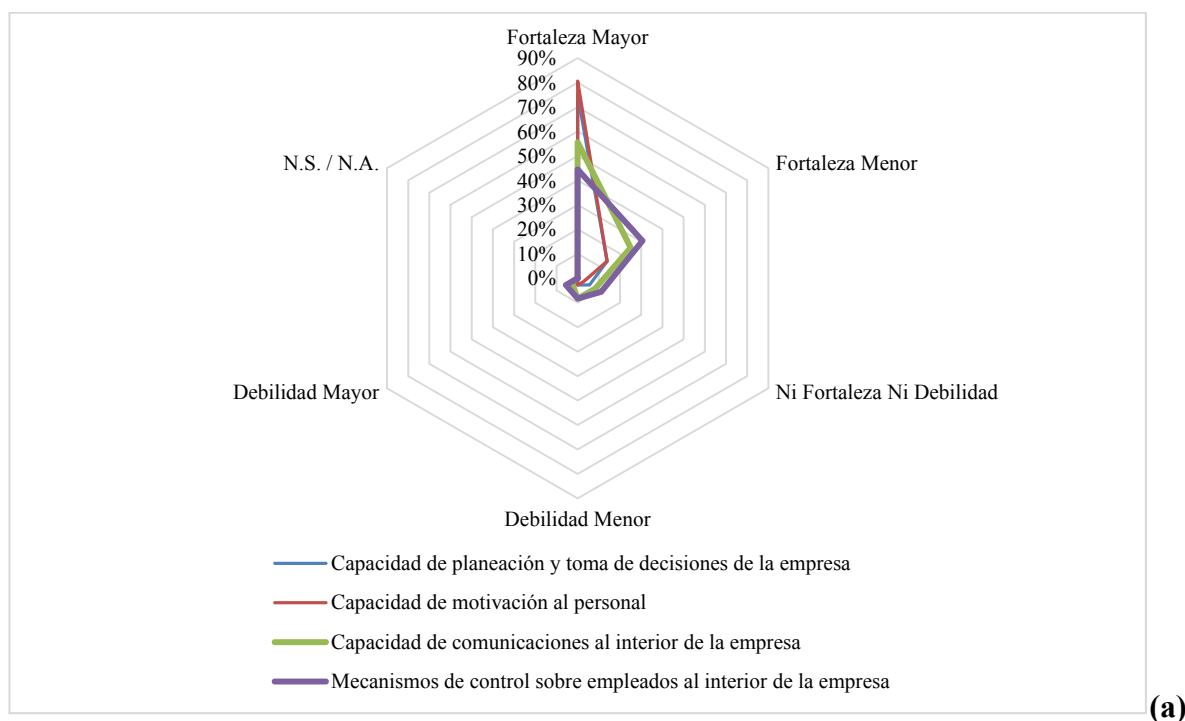
4.4 ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los resultados que se presentan a continuación evalúan la incidencia sobre las PYME del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción de Santiago de Cali; del conjunto de variables que para Aguilera & Virgen (2014), juegan un papel de mayor relevancia en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas de Santiago de Cali – Colombia. A continuación se presentan los resultados, a partir de las perspectivas de crecimiento empresarial abordadas en el marco teórico.

4.4.1 Perspectiva del ciclo de vida

Aquí se presentan los resultados con base en las variables que identifican cada una de las tres estrategias – de diversificación concéntrica, de diversificación horizontal y de diversificación de conglomerados – de crecimiento que componen este criterio.

La estrategia de diversificación concéntrica – la cual se basa en la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa – es aplicada si la industria es de crecimiento nulo o lento; las ventas de los productos actuales mejora de manera significativa por inclusión de productos nuevos relacionados con los existentes; los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas de temporadas que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes en la empresa; los productos de la empresa se encuentran en la etapa de declinación de su ciclo de vida; y la empresa posee un equipo de gerentes sólido (Vidal Arizabaleta, 2004). Los resultados obtenidos muestran que el 44% de los empresarios que se entrevistaron, están en desacuerdo con que se haya experimentado una disminución de las ventas (ver Ilustración 12b); sin embargo, el 61% de los empresarios encuestados consideran que el crecimiento del sector (ver Ilustración 15) es medio. **Estos resultados no son precisamente opuestos a lo que se espera en caso de implementar estrategias de diversificación concéntrica, pero tampoco son elementos claramente motivadores para su implementación.**



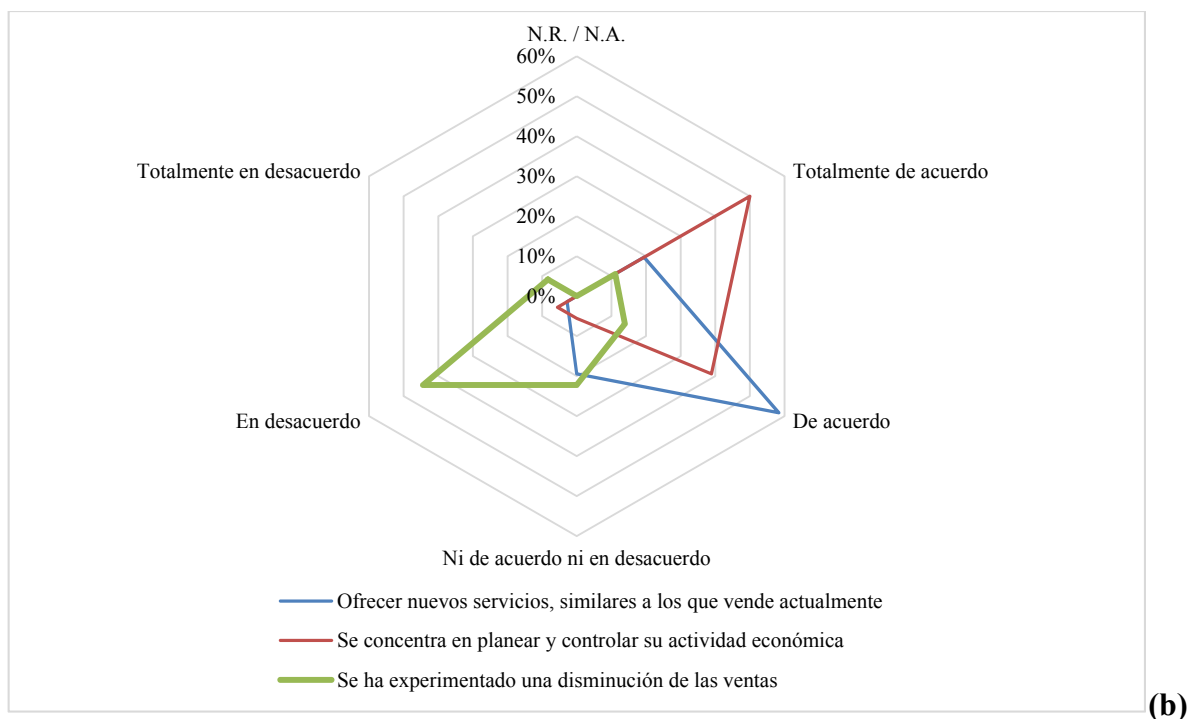


Ilustración 12. Revisión de los indicadores relevantes por Diversificación Concéntrica.

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de diversificación horizontal – se basa en la adición de productos nuevos, pero que no están relacionados, para los clientes actuales – como estrategia de crecimiento es de eficaz aplicación cuando los ingresos derivados de los productos actuales de una empresa aumentan de forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados; la empresa se desenvuelve en una industria muy competitiva o sin crecimiento, con bajos rendimientos; los canales de distribución existentes pueden utilizarse para vender los nuevos productos a los clientes actuales; los productos nuevos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales (David, 2008). Los resultados (ver Ilustración 13) reflejan que las empresas (47% de acuerdo) cuentan con una oferta de nuevos servicios distintos a los que venden actualmente. Los empresarios se inclinan por no tomar posición alguna respecto a la conveniencia de los canales de distribución para vender nuevos servicios a los clientes actuales, y a la venta de nuevos servicios en ciclos contrarios a los actuales, 31% y 44% respectivamente. Finalmente, es necesario agregar – como se indicó antes – que el crecimiento del sector es medio, y también el rendimiento del subsector de estudio (el 75% de los empresarios así lo indican). **A pesar de que los empresarios manifiestan diversificación en su oferta, lo cual contribuye a incrementar los**

ingresos derivados de los servicios actuales, no se reúnen todas las condiciones para constituirse como una estrategia eficaz.

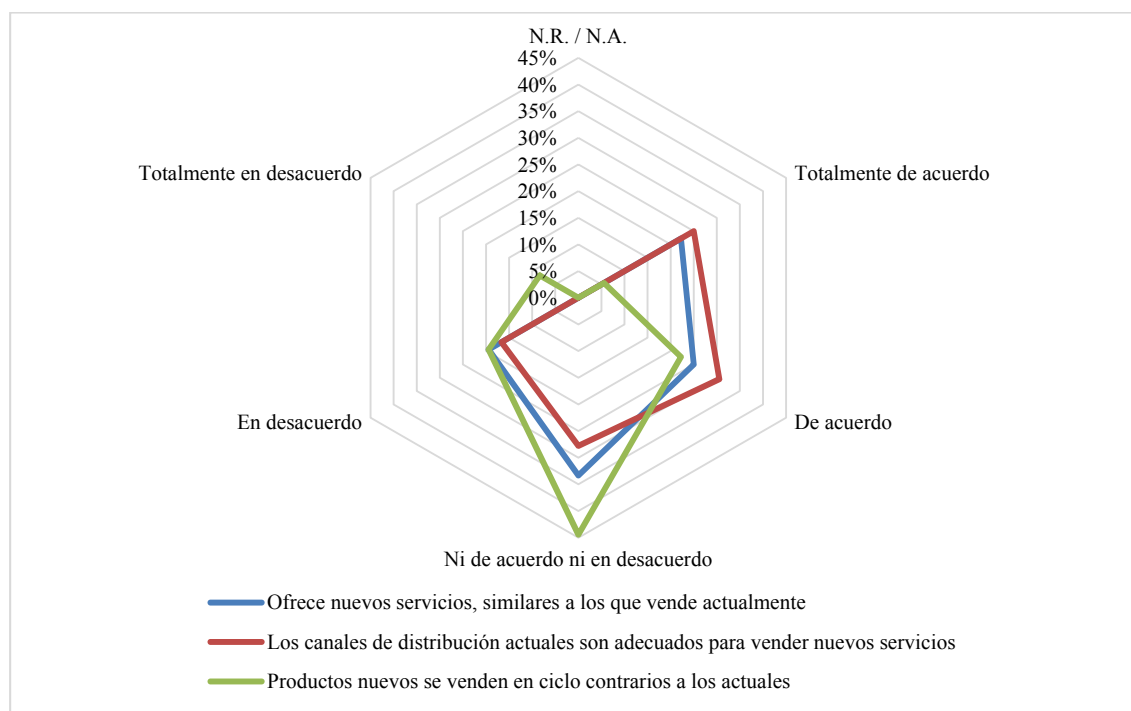


Ilustración 13. Revisión de los indicadores relevantes por Diversificación Horizontal.

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de diversificación en conglomerado – se basa en la reagrupación por medio de la reducción de costos y activos, para revertir la disminución en las ventas y utilidades – es muy eficaz si la empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo; la empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular; la empresa está plagada de ineficiencias (escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento); la empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir sus amenazas, explorar las fortalezas y superar las debilidades, es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado; y la empresa ha crecido tanto y tan rápido que requiere de una reorganización interna importante (David, 2003).

Las variables referentes al criterio capacidad de talento humano, tiene un comportamiento – como se indicó antes – marcado como fortaleza para las empresas estudiadas. Contrario a

lo que se espera, empresas poco eficientes en el manejo de sus empleados, para la aplicación de la diversificación concéntrica como estrategia de crecimiento, dado que esta estrategia lleva a cabo un proceso de reducción de gastos que en muchos casos requieren de la disminución del número de empleados. Por otro lado, el 39% de empresarios está en desacuerdo con la disminución de los costos y la venta de activos innecesarios concentrándose en su actividad económica más rentable, este porcentaje es importante – sumado a aquellos que no tienen un panorama claro – dado que una postura positiva se esperaría como primordial para la implementación de esta estrategia. El 83% están en desacuerdo respecto a dificultades para producir sus servicios; el 72% no tienen dificultades para obtener clientes; y la rentabilidad del subsector de estudio es media según el 75% (ver Ilustración 14).

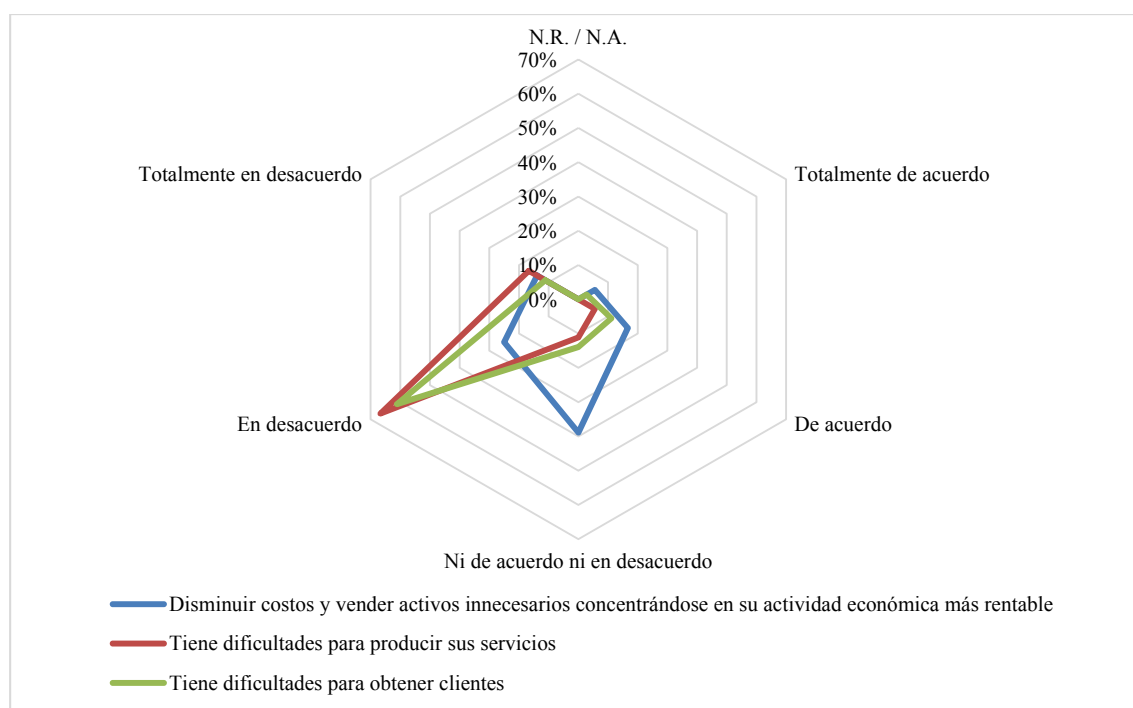


Ilustración 14. Revisión de los indicadores relevantes por Diversificación de Conglomerados.

Fuente: Elaboración propia

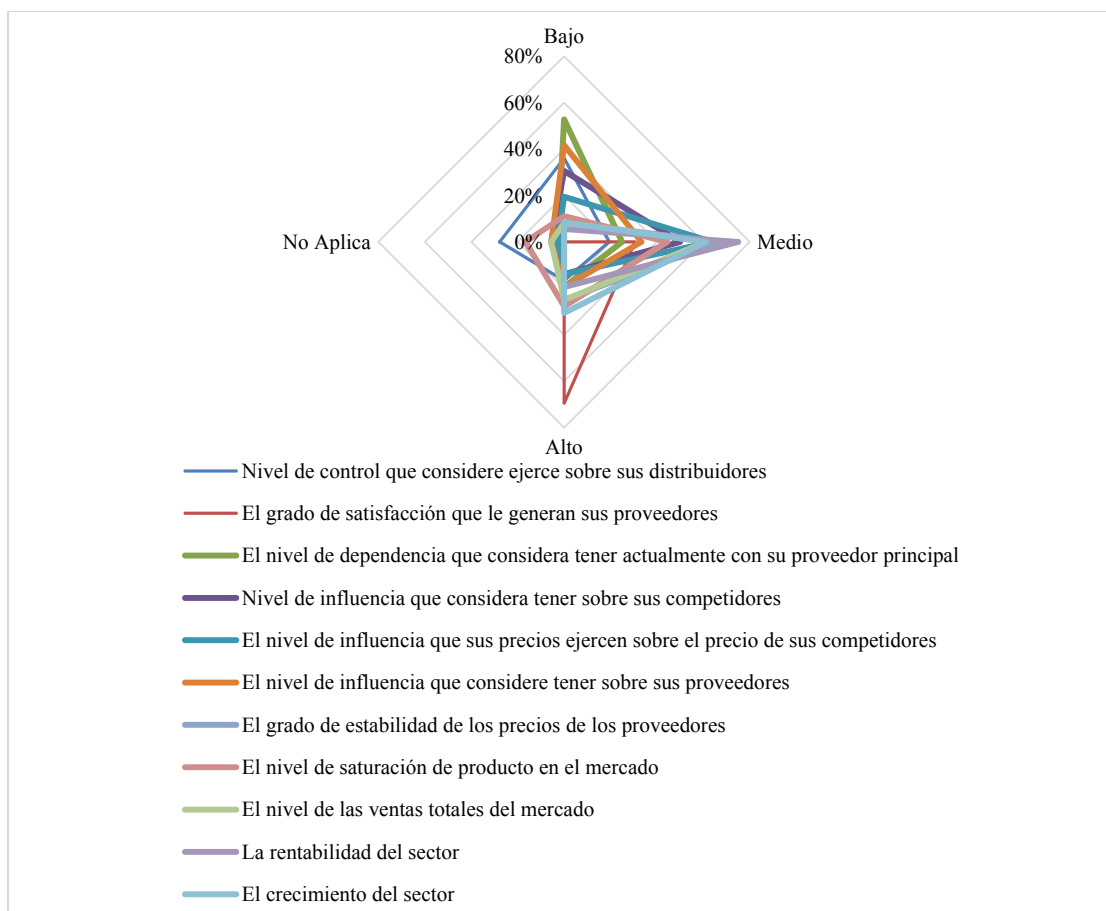


Ilustración 15. Aspectos relacionados con el sector económico en que se encuentra la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Perspectiva basada en los recursos

Se compone por tres estrategias de crecimiento – de penetración de mercados, de desarrollo de mercados y de desarrollo de productos – y el desarrollo se realizará considerando esta división.

La estrategia de penetración de mercados busca aumentar la participación en mercados actuales de los productos actuales, a través de mayores esfuerzos de marketing (David, 2008). Como estrategia de crecimiento se aplicaría si una de las acciones implementadas por los empresarios fuera aumentar el número de vendedores, estando el 56% de los encuestados de acuerdo con su implementación. También se espera que las empresas participen de un sector que requiera de economías de escala, en ese orden el 50% está de acuerdo en que su participación en el subsector requiere altos volúmenes de producción para lograr menores costos.

Otros indicadores que resultan adecuados al momento de analizar el crecimiento empresarial desde esta estrategia según Aguilera & Virgen (2014) se describen a continuación. Se espera que la participación en el mercado de los servicios sustitutos sea baja, en ese sentido se encontró que indica que el 47% de los empresarios así lo piensa. Se evidenció que el 94% está de acuerdo en la posibilidad de incrementar sus clientes de manera significativa, el 69% de los empresarios están de acuerdo en realizar inversiones en publicidad y promociones para sus servicios, el 83% está de acuerdo en que busca financiarse para crecer, el 69% piensa en que sus actividades de mercadeo son costosas, y el 58% utiliza sus excedentes de recursos en otros negocios (ver Ilustración 16). **Lo anterior refleja escenarios propicios para la implementación de estrategias de penetración de mercados.**

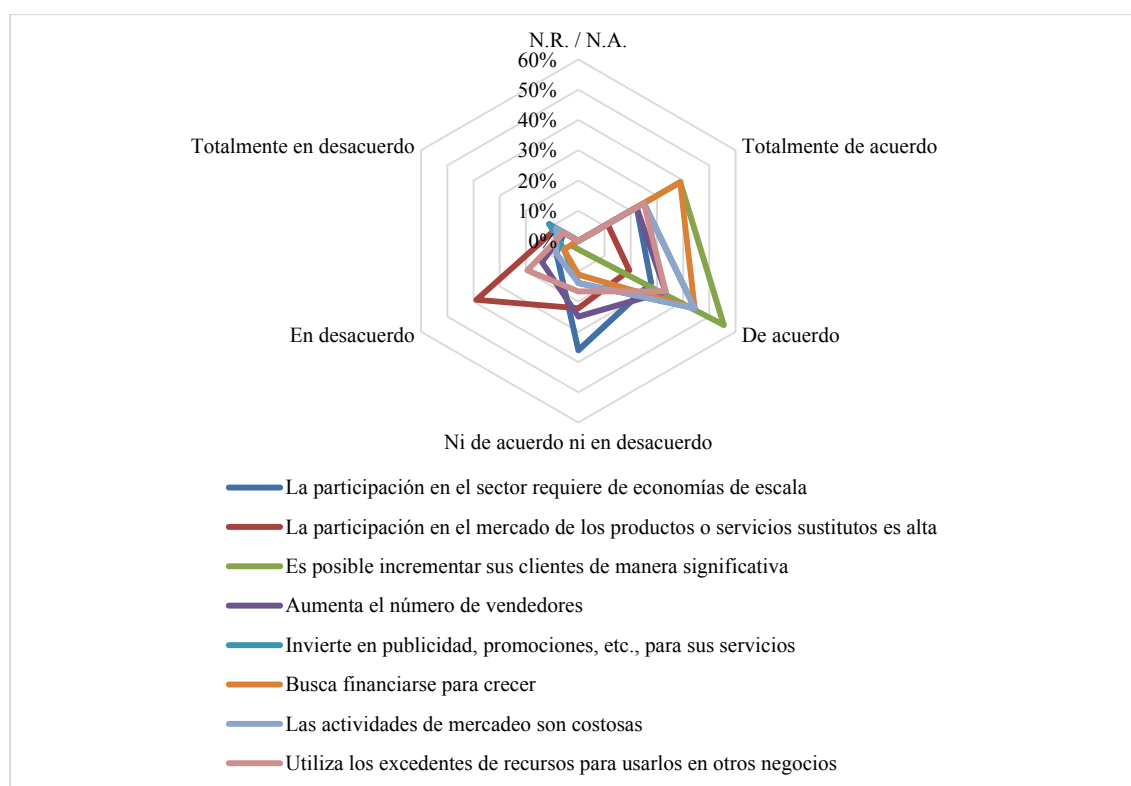


Ilustración 16. Revisión de los indicadores de Penetración de Mercados.

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de desarrollo de mercados consiste en la introducción de productos actuales en nuevas áreas geográficas (David, 2008). Para que esta estrategia sea aplicada como una de crecimiento, la baja saturación de los productos en el mercado es un indicador importante, sin embargo, es medio

para el 44% – y alta para el 28% – de los empresarios (ver Ilustración 15); otro aspecto relevante es la introducción de sus servicios en nuevos mercados, el cual es aplicado por el 64% de los empresarios.

Otros indicadores muestran que el 83% de los empresarios no evidencian dificultades para producir sus servicios, el 72% está en desacuerdo en que tienen dificultades para obtener clientes, solo el 14% está en desacuerdo con el alcance de sus empresas de la rentabilidad esperada, el 83% está de acuerdo en la búsqueda de financiación para crecer, el 42% está de acuerdo con la existencia de disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes, solo el 6% está de acuerdo en que sus empresas tienen exceso de capacidad instalada, el 14% está en desacuerdo en que los canales de distribución son costosos, y el 64% está de acuerdo en que los canales de distribución disponibles satisfacen las necesidades actuales de la empresa (ver Ilustración 17). **En particular el comportamiento de las variables que condicionarían la implementación del desarrollo de mercados como estrategia de crecimiento, para este subsector no convergen.**

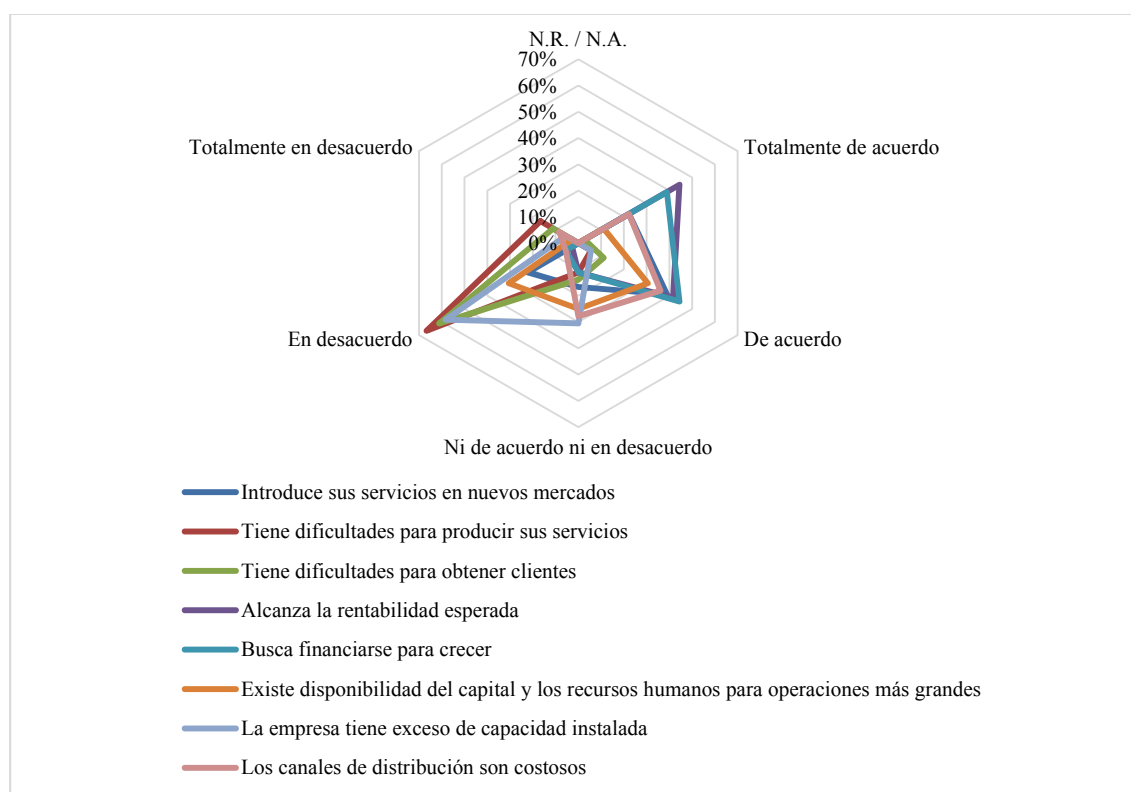


Ilustración 17. Revisión de los indicadores de Desarrollo de Mercados.

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de desarrollo de productos busca un aumento de las ventas como consecuencia del mejoramiento o modificación de los productos actuales (David, 2008). Para la aplicación como estrategia de crecimiento, se espera un crecimiento bajo de la industria, condición que como se ha mencionado solo aplica para el 8% los encuestados.

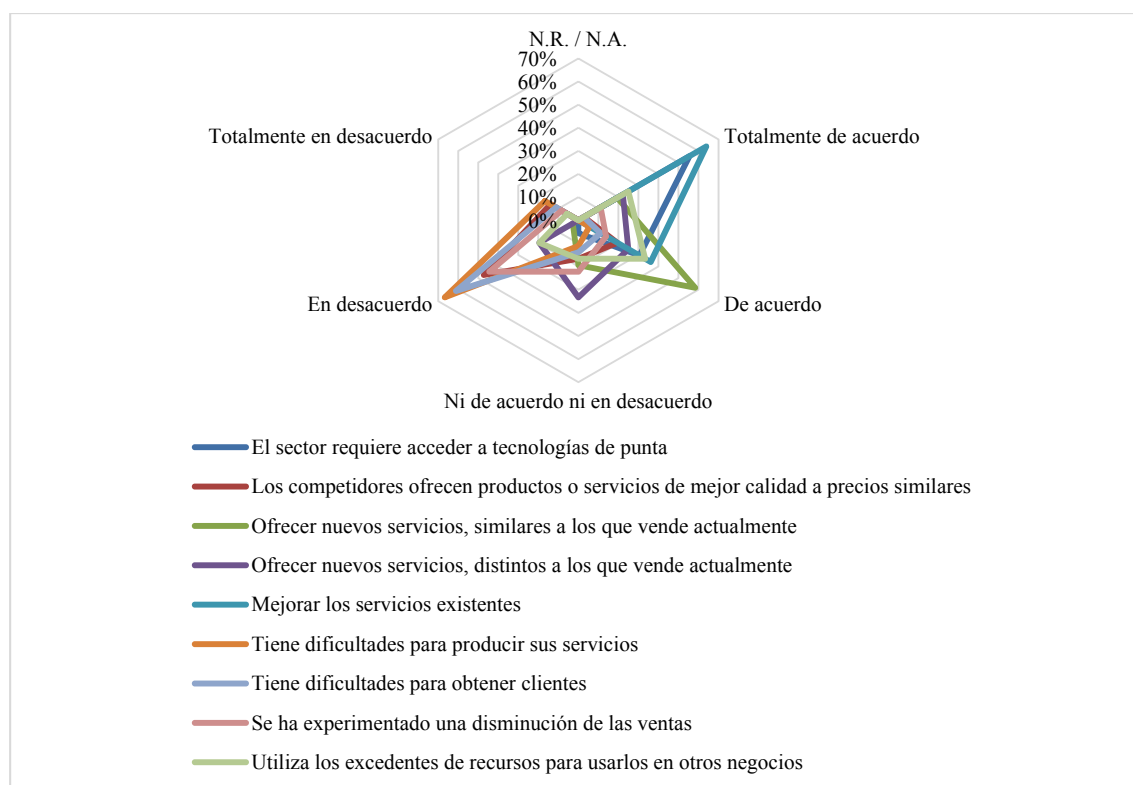


Ilustración 18. Revisión de los indicadores de Desarrollo de Productos.

Fuente: Elaboración propia

También se esperaría que el sector requiriese acceder a tecnologías de punta, esto aplica para el 86% de los encuestados; se identificó que el 22% está de acuerdo en que los competidores ofrecen servicios de mejor calidad a precios similares; el 78% está de acuerdo en que ofrecen nuevos servicios, y similares a los que vende actualmente; el 47% está de acuerdo en que ofrecen nuevos servicios, y distintos a los que vende actualmente; la totalidad de los empresarios (totalmente de acuerdo el 64% y de acuerdo el 36%) están de acuerdo en que se realizan mejoras sobre los servicios existentes; no reportan dificultades para producir sus servicios, ni para obtener clientes (83% y 72% respectivamente); y el 25% está de acuerdo en que se ha experimentado una

disminución de las ventas recientemente (ver Ilustración 18). **Con base en lo reportado el desarrollo de mercados se postula como una estrategia de crecimiento empresarial eficaz.**

4.4.3 Perspectiva basada en la motivación

Compuesta por el grupo de estrategias de integración: integración hacia adelante, integración horizontal, e integración hacia atrás. Dado que los indicadores pueden agruparse en estas tres estrategias de crecimiento, los resultados se presentarán considerando esta división.

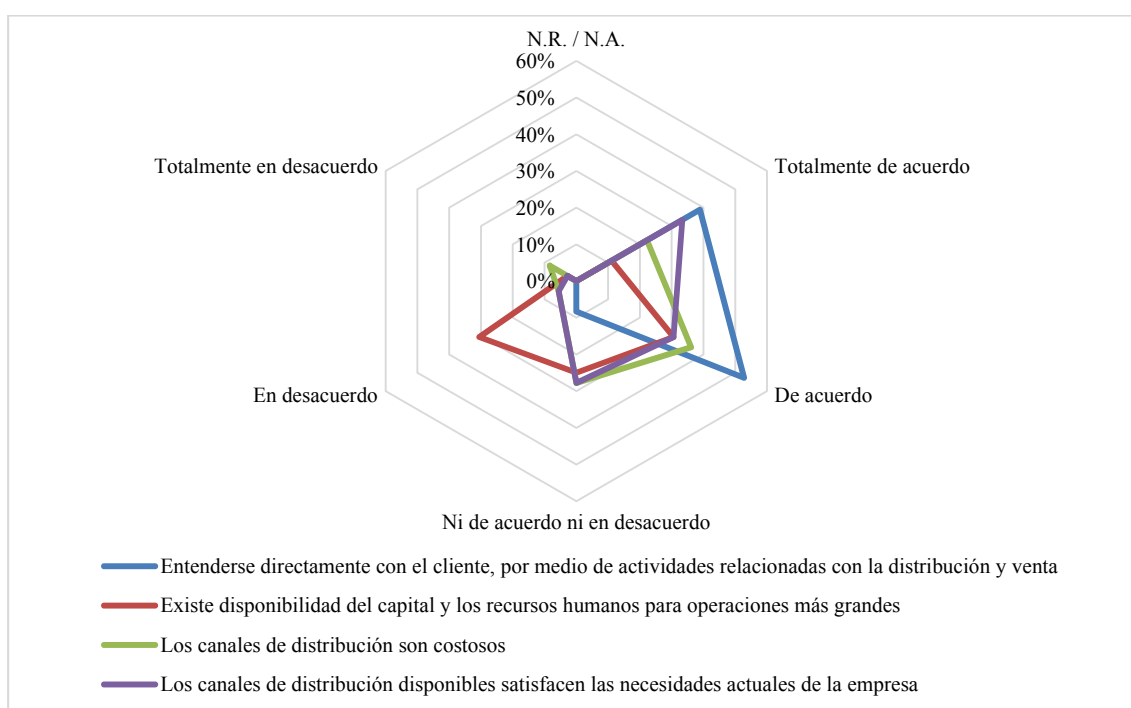


Ilustración 19. Revisión de los indicadores de Integración Hacia Adelante.

Fuente: Elaboración propia

La integración hacia adelante – consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas (David, 2008) – como estrategia de crecimiento es adaptable sí el crecimiento sectorial es bajo, así mismo se espera que las empresas lleven a cabo acciones que les permitan entenderse directamente con los cliente, por medio de actividades relacionadas con la distribución y venta, en el caso de las empresas objeto de estudio, este tipo de acciones es desarrollada por el 92%. El 42% de los empresarios está de acuerdo en que existe disponibilidad

del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes; el 58% está de acuerdo en que los canales de distribución son costosos; y el 8% está en desacuerdo con que los canales de distribución disponibles satisfacen las necesidades actuales de la empresa (ver Ilustración 19).

Para la aplicación como estrategia de crecimiento, no se congregan – estrictamente – todas las condiciones para constituirse como una estrategia eficaz.

Los indicadores determinantes de la integración horizontal – en la cual se busca adueñarse de los competidores de la empresa o aumentar el control sobre ellos (David, 2008) – para que sea aplicada como estrategia de crecimiento se asocian con un crecimiento sectorial bajo; así mismo se espera que el subsector requiera de economías de escala, en el caso de las PYMES objeto de estudio, el 50% de empresarios está de acuerdo con que esta es una característica del subsector.

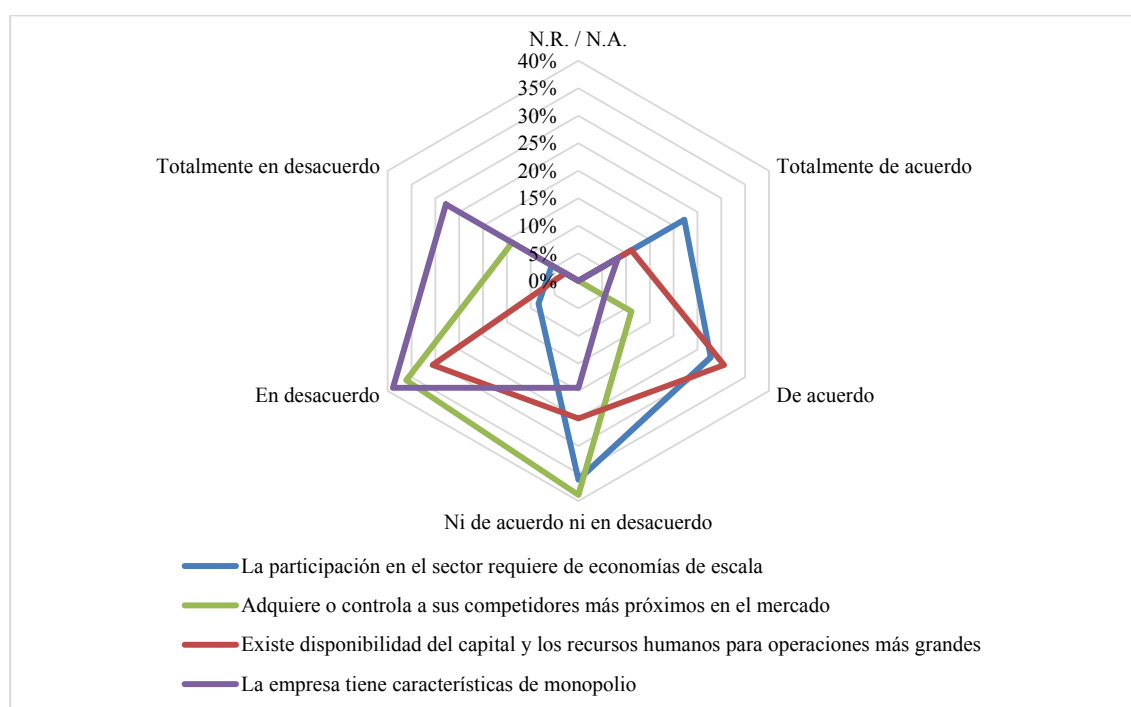


Ilustración 20. Revisión de los indicadores de Integración Horizontal.

Fuente: Elaboración propia

Otros indicadores relevantes se relacionan con: las ventas totales del mercado, pues se espera que sean bajas, sin embargo, tan solo el 8% (ver Ilustración 15) de los encuestados consideran que este caso de cumple; también se espera una rentabilidad baja del sector caso que se da solo para el 6%.

El 11% de los empresarios están de acuerdo con que han adquirido o controlado sus competidores más cercanos en el mercado; el 42% está de acuerdo en que existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes; y para el 14% sus empresas tienen características de monopolio (ver Ilustración 20). **El comportamiento de las variables no apuntalan a la integración horizontal, como una estrategia de crecimiento eficaz del subsector.**

Para la aplicación de la integración hacia atrás – en donde se busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos (David, 2008) – como estrategia de crecimiento, se espera que exista un alto número de competidores, y el 89% de los empresarios está de acuerdo con que esto; el 8% está en desacuerdo con que el subsector cuenta con un alto número de proveedores; el 50% está de acuerdo en que el precio de los principales proveedores del subsector es alto; el 3% está en desacuerdo con que el principal proveedor del subsector es confiable; el 61% está de acuerdo con que el precio de su producto está directamente influenciado por los proveedores del subsector; el 86% está de acuerdo en que se requiere mantener estables los precios de los servicios; el 14% está de acuerdo en realizar acciones para adquirir o controlar sus proveedores; el 42% está de acuerdo en que existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes; el 86% está de acuerdo en que mantiene estable los precios de sus servicios (ver Ilustración 21). Otros indicadores objeto de análisis y de los que se espera un comportamiento bajo son la satisfacción que generan los proveedores, en este caso ningún encuestado tiene dicha percepción; el crecimiento del sector es bajo para el 8%; y la estabilidad de los precios del proveedor es considerada baja para el 8% (ver Ilustración 15). **En general no hay un consenso en el comportamiento de las variables, para que la integración hacia atrás se constituya en una estrategia de crecimiento eficaz.**

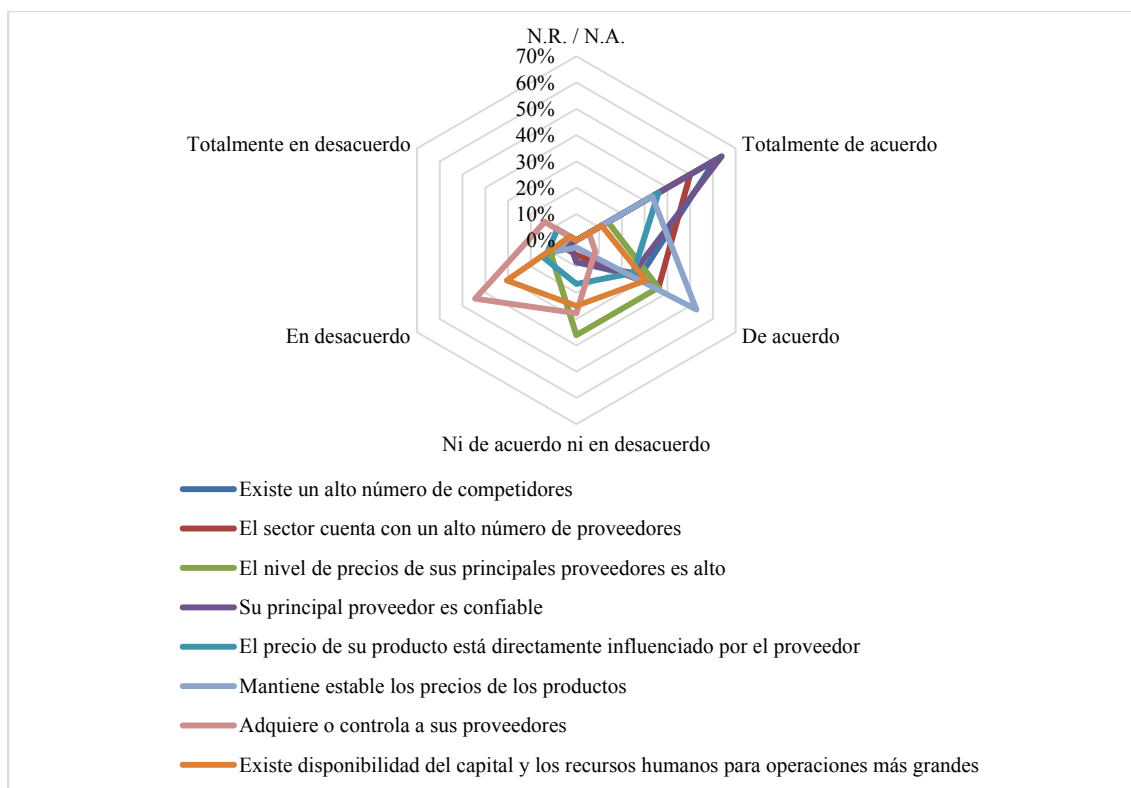


Ilustración 21. Revisión de los indicadores de Integración Hacia Atrás.

Fuente: Elaboración propia

5 CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El presente trabajo ha reunido brevemente los conceptos de la dirección estratégica, con el propósito de generar un marco de comprensión del tópico central del presente estudio, el crecimiento empresarial. La noción central, a su vez, se presenta en diversas perspectivas desde las que se puede enfocar su análisis, lo cual propicia numerosas definiciones. Adicionalmente, el ejercicio permitió recopilar los factores que condicionan el crecimiento empresarial.
- El modelo de formulación de estrategias propuesto por Aguilera (2013), se establece como una importante herramienta para que las organizaciones – independiente del sector en que se desenvuelvan – identifiquen perspectivas teóricas que orienten la implantación de planes estratégicos específicamente dirigidos hacia el crecimiento empresarial; teniendo en cuenta que los modelos que se encuentran en la literatura administrativa no integran de manera explícita lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica desde la dirección, menguando así las dificultades para establecer los planes operativos desde el establecimiento de políticas de crecimiento. Es así como se condiciona a que cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico de la organización fundamentado en una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, integre las exigencias del entorno.
- Se destaca la importancia de la aplicación de la formulación propuesta por Badii, Castillo, & Guillen (2008); para encontrar el tamaño justo de una muestra, teniendo en cuenta las limitaciones en los recursos, y el afán por conducir a resultados confiables derivados del proceso de investigación. Particularmente, el estudio se desarrolló con el apoyo de un instrumento, en donde la muestra – el número de empresas – se condicionó por un nivel de confianza aproximado del 90%; lo cual permite hacer inferencias – más no generalizaciones, pues estrictamente una muestra representativa se obtiene con niveles de

confianza del 95% – de los hallazgos sobre las PYME del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en Santiago de Cali. No obstante, los resultados del trabajo de campo permiten conocer la situación interna y del medioambiente externo de las PYMES, además de identificar con claridad las principales variables de crecimiento empresarial del subsector objeto de estudio.

- Los resultados muestran los esfuerzos realizados – de hecho ya lo había revelado Aguilera (2013) sin distinción de sector – por las PYMES del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Santiago de Cali, por contar con misiones definidas correctamente. Además, los resultados, confirmaron el amplio conocimiento que tienen de sus características internas y externas, las PYME del subsector objeto de estudio; lo cual facilita el desarrollo y adaptación a un entorno cada vez más competitivo, a partir de una adecuada selección e implementación de estrategias direccionadas hacia el crecimiento empresarial.

El análisis interno desarrollado prestó especial interés a los factores – *edad de la empresa, tamaño, motivación, estructura de propiedad, gestión del conocimiento* – que según Santana, Dorta, & Verona (2006-2) potencializan el crecimiento empresarial; resaltando el criterio capacidad de talento humano, por su comportamiento homogéneo y claramente decantado hacía una fortaleza mayor. La identificación de los factores externos y de aquellos relativos al entorno sectorial, además de permitir identificar las oportunidades y amenazas que se revelan para las organizaciones, condicionan al crecimiento empresarial. Siendo destacados los factores del ámbito gubernamental y jurídico, probablemente por los beneficios que brinda el estado para aquellos que se desenvuelven en el sector constructor. Por otro lado, Cardona (2010) indica que las pequeñas y medianas empresas deben considerar en su gestión los conceptos y prácticas administrativos y financieros, máxime si deben enfrentarse al delicado proceso de insertarse en los mercados mundiales.

- Se observó la incidencia de los indicadores determinantes del crecimiento empresarial, relacionados por Aguilera & Virgen (2014) sobre las PYMES de Santiago de Cali que se desenvuelven en el subsector de los servicios de consultoría técnica relacionada con la actividad constructora.

Los correspondientes análisis permiten concluir que las variables concernientes con la perspectiva basada en los recursos, y especialmente a la estrategia penetración de mercados, resultó siendo la que reúne más escenarios propicios para una implementación de una estrategia de crecimiento eficaz según las PYMES objeto de estudio; y siguiéndole – de cerca – la estrategia de desarrollo de mercados. Destacándose las variables relacionadas con la posibilidad de incrementar los clientes; pues el 94% de los empresarios están de acuerdo con la posibilidad de incrementarlos de manera significativa, y el 72% están en desacuerdo en contar dificultades para obtenerlos.

Finalmente se aprecia, en concordancia con la valoración de Arboleda Valencia (2014), que la construcción es un sector que goza de salud en la región, y ocasionalmente se puede ver afectado – negativamente – por los factores externos que resultaron siendo las variables destacadas para promover el crecimiento en el subsector objeto de estudio.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se hace énfasis sobre la estructura de un modelo – el aquí aplicado – integrador de dos temáticas, que por sus desarrollos a nivel conceptual y metodológico, se constituye como un importante apoyo para el fortalecimiento de los elementos que soportan el esquema competitivo de las empresas. Es entonces como en el estudio se evidencia la generación de políticas de crecimiento empresarial desde la formulación estratégica para un sector económico específico, minimizando las limitaciones de aquellos más genéricos.
- Por otro lado, se propone aplicar la versión más reciente del modelo aquí utilizado, para estudiar el comportamiento de pequeñas y medianas empresas que se desenvuelven en otros sectores específicos, o subsectores.

REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 28, 85 - 106.
- Aguilera, A. (2013). Aplicación De Un Modelo De Formulación De Estrategias Para La Generación De Políticas De Crecimiento Empresarial En Las Pequeñas Y Medianas Empresas De La Ciudad De Santiago De Cali.
- Aguilera, A., & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1 - 26.
- Aguilera, A., & Virgen, V. (2013). Aplicación De Un Modelo De Formulación De Estrategias Para Evidenciar La Orientación Al Crecimiento Empresarial En PYMES: Santiago De Cali - Colombia. *Entramado*, 9, 82-97.
- Aguilera, A., & Virgen, V. (2014). Principales Indicadores De Crecimiento Empresarial En Las Pequeñas Y Medianas Empresas: Caso Santiago de Cali – Colombia. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 7(6), 27-43.
- Aguilera, A., & Virgen, V. (2014). Principales Indicadores De Crecimiento Empresarial En Las Pequeñas Y Medianas Empresas: Caso Santiago De Cali – Colombia. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 7, 27-43.
- AIS. (2010). *Reglamento Colombiano De Construcción Sismo Resistente NSR-10*. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.
- Araujo, Á. (2011). La Ley de ciencia, tecnología e innovación: Un necesario cambio de énfasis y estrategia. *Revista Tecnológica*, 10, 99-104.
- Arboleda Valencia, S. J. (2014). *Formulación del plan estratégico para la empresa Gandini y Orozco Ltda. Ingenieros 2014 – 2018*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Badii, M., Castillo, J., & Guillen, A. (2008). Tamano óptimo de la muestra. *Innovaciones de Negocios*, 53-65.
- Benedetti, Y., & Villarreal, A. (2008). *Creación de la empresa SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES LTDA*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Berg, J. (2012). *Three growth models*. Paris: Estin & Co.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali: Poemia.

- Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos*. Cali: Universidad del Valle.
- Boundless. (2014). <https://www.boundless.com/>. Obtenido de <https://www.boundless.com/management/strategic-management/common-types-of-corporate-strategies/>.
- CAMACOL. (2008). *El sector de la construcción en Colombia: hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad*. CAMACOL. Bogotá: Departamento de estudios económicos de CAMACOL.
- CAMACOL. (2013). *BOLETÍN ECONÓMICO Con las cifras actualizadas del sector*. Santiago de Cali: CAMACOL.
- CAMACOL. (2015). *Informe de gestión 2014 – 2015*. Bogotá D.C.: CAMACOL.
- Cardona, R. A. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras Caso de Antioquia, Colombia. *Ad-minister*, 55-82.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 1-12.
- DANE. (2005). *Censo General 2005, Perfil Cali - Valle del Cauca*. DANE.
- David, F. (2003). *Conceptos de planeación estratégica* (9a. ed.). México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). México: PEARSON Educación.
- Delgado, C., & Parra, E. (2007). *Caracterización de la microempresa de punta en Colombia*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Gibrat, R. (1931). Les inegalites économiques.
- Gómez, L., Martínez, J., & Arzuza, M. (2006). Política pública y creación de empresas. *Pensamiento y gestión*, 1-25.
- Guzmán, A., & Ramos, E. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de la empresa EA Construcciones S.A.S., dedicada a la asesoría y aplicación de procesos constructivos alternativos que fomenten el desarrollo sostenible*. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle.

- Infraestructura, C. C. (2010). *Comportamiento de las Empresas de Construcción y Consultoría del Sector en el 2010*. Bogotá.
- Jensen, R., Thursby, J., & Thursby, M. (2011). University-Industry Spillovers, Government Funding, and Industrial Consulting. 44.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson educación.
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría De Empresas - Guía Para La Profesión* (tercera edición (revisada) ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Lopes, J. P. (1997). *Interdependence Between The Construction Sector And The National Economy In Developing Countries: A Special Focus On Angola And Mozambique*. Salford, UK: University of Salford.
- Martínez, L. M. (2006). *Direccionamiento Estratégico Para La Empresa SOLEMA LTDA*. Sabaneta, Colombia: Institución Universitaria CEIPA.
- McNamara, C. (2006). *Basic Overview of Various Strategic Planning Models*. New York: Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation.
- Mitchell, R. C. (2009). Strategy Formulation. Northridge. Obtenido de <http://www.csun.edu/~hfmgt001>
- Neira, F. (2006). *Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana*. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- OMC. (2013). *Informe Sobre El Comercio Mundial 2013*. Ginebra: OMC. Obtenido de www.wto.org/sp
- Ortinau, D. J. (2010). Writing and publishing important scientific articles: A reviewer's perspective. *Journal of Business Research*.
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- PRODECON. (2010). *El sector de la construcción en Colombia, y su aporte en el desarrollo competitivo de las compañías*. Cali.
- Publicaciones SEMANA. (29 de Marzo de 2014). Vivienda social jalona la economía. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/vivienda-construccion/194087>
- Romero Luna, I. (2006). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 31-50.

- Sainz de Vicuna Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la PYME* (Segunda ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Santana, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006-2). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 43-56.
- Santana, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006-1). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *redalyc*, 165-195.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, D. d. (2013). *DESEMPEÑO DEL SECTOR DE INFRAESTRUCTURA AÑOS 2008 A 2012*. Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades.
- Torres Macías, Á. (2009). Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos. *Revista de Ingeniería*, 68-76.
- UNE, C. E. (15 de Septiembre de 2011). *Círculo Empresarios UNE*. Recuperado el 18 de Febrero de 2013, de <http://www.circuloempresariosune.com/index.php/blog-circulo/item/105-%C2%BFel-entorno-es-favorable-para-crear-empresa>
- United Nations Statistics Division. (2014). Obtenido de Detailed structure and explanatory notes ISIC Rev.4 code F: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=27&Lg=1&Co=F>
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Vilnius. (2008). Study of the Construction Sector. *Methodological Centre for Vocational Education and Training*.
- Zavala, S. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición*. Universidad Metropolitana. Puerto Rico: Universidad Metropolitana.

ANEXOS

A. INSTRUMENTO

La información brindada por su empresa será usada por los grupos de investigación para fines académicos, por lo tanto se garantiza el carácter confidencial de la información suministrada.

1. DATOS GENERALES

Datos del entrevistado

Nombre: _____ Cargo: _____
 e-mail: _____
 Grado de escolaridad: _____

Primaria 1	Secundaria 2	Técnico / Tecnólogo 3	Universitaria 4	Especialización / Post- grados 5
---------------	-----------------	-----------------------------	--------------------	---

Datos de la empresa

Nombre: _____ Teléfono: _____

2. PREGUNTAS FILTRO

P1. Número de empleados de la empresa (incluyendo los temporales):

1 10-50 **2** 51-100 **3** 101-150 **4** 151-200

P2. Año de fundación de la empresa: _____ Años

3. DIAGNÓSTICO INTERNO

P3. Es posible afirmar que la empresa (lea las opciones):

a. Cuenta con una misión formalmente definida	1
b. Tiene una misión que NO se encuentra formalmente definida	2
c. No tiene una misión	3

Si responde la **opción "c"** pase a la **pregunta 7**

P4. Cree que la empresa posee una misión clara para (lea cada frase):

a. Todos los integrantes de la empresa	1
b. La parte administrativa	2
c. Los propietarios	3

P5. Responda a cada afirmación pensando en la misión de su empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. La misión expresa cual es el mercado objetivo de la empresa	5	4	3	2	1
b. En la misión es posible identificar los productos o servicios más importantes de la empresa	5	4	3	2	1
c. La misión expresa la forma de alcanzar las metas	5	4	3	2	1
d. La empresa cuenta con principios o valores organizacionales claramente definidos	5	4	3	2	1
e. Cada área o departamento de la empresa tiene una misión u objetivos	5	4	3	2	1
f. Los aspectos definidos en la misión concuerdan con la realidad actual de la empresa	5	4	3	2	1

P6. ¿Con qué frecuencia se evalúa la misión de la empresa?

a. Cada año o menos	1
b. Entre 1 y 3 años	2
c. Nunca con menor frecuencia	3

P7. ¿Cuál de las siguientes alternativas, describe mejor el organigrama de la empresa?

a. Asamblea, Junta directiva, Gerente General	1
b. Asamblea, Junta directiva, Gerente General, Directores de área	2
c. Junta directiva, Gerente General	3
d. Junta directiva, Gerente general, Directores de área	4
e. Propietario – Gerente	5
f. Propietario – Gerente, Directores de área	6

P8. Califique los aspectos que se presentan en relación con su empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

ASPECTOS	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Ni Fortaleza Ni Debilidad	Debilidad Menor	Debilidad Mayor	N.S. / N.A.
a. La capacidad de planeación y toma de decisiones de la empresa	1	2	3	4	5	6
b. La capacidad de lograr que el personal lleve a cabo su trabajo de manera eficiente	1	2	3	4	5	6
c. Capacidad de comunicaciones al interior de la empresa	1	2	3	4	5	6
d. Mecanismos de control sobre empleados al interior de la empresa	1	2	3	4	5	6

P9. Califique los siguientes aspectos comerciales de su empresa (Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica):

ASPECTOS	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Ni Fortaleza Ni Debilidad	Debilidad Menor	Debilidad Mayor	N.S. / N.A.
a. Calidad de los servicios	1	2	3	4	5	6
b. Exclusividad de los servicios	1	2	3	4	5	6
c. Variedad de los servicios ofrecidos	1	2	3	4	5	6
d. Posición o participación de la empresa en el mercado	1	2	3	4	5	6
e. Precios competitivos	1	2	3	4	5	6

P10. Califique los siguientes aspectos de innovación de su empresa (Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica):

ASPECTOS	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Ni Fortaleza Ni Debilidad	Debilidad Menor	Debilidad Mayor	N.S. / N.A.
a. Capacidad de la empresa en la creación o mejora de servicios	1	2	3	4	5	6
b. Mecanismos empleados para la protección a las innovaciones	1	2	3	4	5	6
c. Inversión en nuevas tecnologías	1	2	3	4	5	6

P11. Califique los siguientes aspectos financieros de su empresa:

ASPECTOS	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Ni Fortaleza Ni Debilidad	Debilidad Menor	Debilidad Mayor	N.S. / N.A.
a. La facilidad para financiarse	1	2	3	4	5	6
b. Capacidad de endeudamiento futuro	1	2	3	4	5	6
c. Nivel de Rentabilidad de la empresa (ganancias obtenidas por la empresa)	1	2	3	4	5	6
d. Nivel de efectivo disponible	1	2	3	4	5	6
e. Frecuencia con que recupera la cartera	1	2	3	4	5	6
f. Estabilidad de los costos	1	2	3	4	5	6

P12. Califique los siguientes aspectos técnicos de su empresa:

ASPECTOS	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Ni Fortaleza Ni Debilidad	Debilidad Menor	Debilidad Mayor	N.S. / N.A.
a. Software empleado por la empresa	1	2	3	4	5	6
b. Flexibilidad en la prestación del servicio	1	2	3	4	5	6
c. Uso intensivo de mano de obra (fortaleza en caso de tratarse de uso intensivo)	1	2	3	4	5	6

P13. Califique los siguientes aspectos del talento humano de su empresa:

ASPECTOS	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Ni Fortaleza Ni Debilidad	Debilidad Menor	Debilidad Mayor	N.S. / N.A.
a. Nivel de remuneración de los empleados	1	2	3	4	5	6
b. Actitud de los trabajadores al aprendizaje	1	2	3	4	5	6
c. Nivel de experiencia de los trabajadores	1	2	3	4	5	6
d. Nivel educativo de los trabajadores	1	2	3	4	5	6
e. Continuidad en la empresa de los trabajadores calificados	1	2	3	4	5	6
f. Nivel de ausentismo laboral, tenga en cuenta que es debilidad cuando se ausentan mucho y fortaleza en el caso opuesto	1	2	3	4	5	6

3. DIAGNÓSTICO EXTERNO

P14. ¿En su empresa se llevan a cabo las siguientes acciones, ante cambios en el entorno a nivel político, social o económico?. Responda de acuerdo con la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Desarrollo de nuevos servicios	1	2	3	4	5
b. Búsqueda de nuevos segmentos de mercado	1	2	3	4	5
c. Implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado que ya se conoce	1	2	3	4	5
d. Actividades encaminadas a la integración con otras empresas	1	2	3	4	5

P15. Clasifique la manera en que su empresa identifica los siguientes factores económicos, de acuerdo con la siguiente escala:

FACTORES	Oportunidad Mayor	Oportunidad Menor	Ni Oportunidad Ni Amenaza	Amenaza Menor	Amenaza Mayor	N.S. / N.A.
a. Posibilidades de acceso actual a crédito bancario	1	2	3	4	5	6
b. Incentivos fiscales	1	2	3	4	5	6
c. El valor del salario mínimo en Colombia	1	2	3	4	5	6

P16. Clasifique la manera en que su empresa identifica los siguientes factores socio-culturales, de acuerdo con la siguiente escala:

FACTORES	Oportunidad Mayor	Oportunidad Menor	Ni Oportunidad Ni Amenaza	Amenaza Menor	Amenaza Mayor	N.S. / N.A.
a. El incremento en las tasas de movilización de personas en condición de desplazamiento hacia la ciudad	1	2	3	4	5	6
b. Conciencia ecológica por parte de los clientes o la ciudadanía	1	2	3	4	5	6
c. La participación ciudadana en las políticas de ordenamiento territorial de la región	1	2	3	4	5	6
d. La contratación de personal con formación tecnológica o menor, como líderes de obras de construcción	1	2	3	4	5	6

P17. Clasifique la manera en que su empresa identifica los siguientes factores gubernamentales y legales, de acuerdo con la siguiente escala:

FACTORES	Oportunidad Mayor	Oportunidad Menor	Ni Oportunidad Ni Amenaza	Amenaza Menor	Amenaza Mayor	N.S. / N.A.
a. Programas para el desarrollo económico relacionados con el sector al que pertenece su empresa	1	2	3	4	5	6
b. Programas para el desarrollo del comercio exterior, tratados comerciales y política arancelaria	1	2	3	4	5	6
c. Seguridad en la región	1	2	3	4	5	6
d. Legislación laboral y comercial actual	1	2	3	4	5	6
e. Regulación de incapacidad financiera, es decir, los derechos y responsabilidades en caso de quiebra financiera	1	2	3	4	5	6

P18. Clasifique la manera en que su empresa identifica los siguientes factores tecnológicos, de acuerdo con la siguiente escala:

FACTORES	Oportunidad Mayor	Oportunidad Menor	Ni Oportunidad Ni Amenaza	Amenaza Menor	Amenaza Mayor	N.S. / N.A.
a. Costo de acceso a tecnologías de información	1	2	3	4	5	6
b. Desarrollo de nuevos programas o software y su uso en los procesos de la organización	1	2	3	4	5	6
c. Disponibilidad de centros tecnológicos en la región	1	2	3	4	5	6
d. Masificación en el uso de computadores	1	2	3	4	5	6
e. Relación de su empresa con las instituciones educativas	1	2	3	4	5	6

P19. Responda a los siguientes ASPECTOS COMPETITIVOS para el sector económico en que se encuentra su empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. El sector requiere activos (maquinarias, equipos, infraestructura, etc.) altamente especializados	1	2	3	4	5
b. Los costos de liquidación de una empresa del sector son altos	1	2	3	4	5
c. Existencia de barreras emocionales que no permiten retirarse del negocio	1	2	3	4	5
d. La participación en el sector requiere de economías de escala (Altos volúmenes de producción para lograr menores costos)	1	2	3	4	5
e. La actividad económica requiere una alta inversión de capital	1	2	3	4	5
f. El sector requiere acceder a tecnologías de punta	1	2	3	4	5

P20. Responda a los siguientes aspectos en relación con los COMPETIDORES del sector económico en que se encuentra su empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Existe alto grado de rivalidad entre competidores	1	2	3	4	5
b. Existe un alto número de competidores	1	2	3	4	5
c. Los competidores se encuentran incrementando su capacidad instalada	1	2	3	4	5
d. Existe la posibilidad de que empresas que ofrecen los mismo productos o servicios se unan en una sola empresa	1	2	3	4	5
e. Los competidores tienen alta capacidad de ofrecer productos o servicios diferenciados	1	2	3	4	5
f. Los competidores ofrecen productos o servicios de mejor calidad a precios similares	1	2	3	4	5
g. Existe alta disponibilidad de productos o servicios sustitutos	1	2	3	4	5
h. La participación en el mercado de los productos o servicios sustitutos es alta	1	2	3	4	5
i. Los competidores actuales tienen ventajas en la adquisición de materiales	1	2	3	4	5

P21. Responda a los siguientes aspectos en relación con los PROVEEDORES del sector económico en que se encuentra su empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. El sector cuenta con un alto número de proveedores	1	2	3	4	5
b. El nivel de precios de sus principales proveedores es alto	1	2	3	4	5
c. Su principal proveedor es confiable	1	2	3	4	5
d. El sector es importante para los proveedores	1	2	3	4	5
e. Los costos de cambiar de proveedores son altos	1	2	3	4	5
f. Existe la posibilidad que los proveedores adquieran o controlen su empresa	1	2	3	4	5
g. El precio de su producto está directamente influenciado por el proveedor	1	2	3	4	5
h. Existen sustitutos para los productos o servicios de sus proveedores	1	2	3	4	5

P22. Responda a los siguientes aspectos en relación con los CLIENTES de su empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Es posible incrementar sus clientes de manera significativa	1	2	3	4	5
b. Para sus clientes sería costoso cambiar de proveedor	1	2	3	4	5
c. Un porcentaje significativo de sus ventas es adquirido por un solo cliente	1	2	3	4	5
d. Existe la posibilidad de que el cliente adquiera o controle su empresa	1	2	3	4	5

4. ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

P23. Califique cada uno de los siguientes aspectos relacionados con el sector económico en que se encuentra la empresa de acuerdo con la siguiente escala:

ASPECTOS	BAJO	MEDIO	ALTO	NO APLICA
a. Nivel de control que considere ejerce sobre sus distribuidores	1	2	3	4
b. El grado de satisfacción que le generan sus proveedores	1	2	3	4
c. El nivel de dependencia que considera tener actualmente con su proveedor principal	1	2	3	4
d. Nivel de influencia que considera tener sobre sus competidores	1	2	3	4
e. El nivel de influencia que sus precios ejercen sobre el precio de sus competidores	1	2	3	4
f. El nivel de influencia que considere tener sobre sus proveedores	1	2	3	4
g. El grado de estabilidad de los precios de los proveedores	1	2	3	4
h. El nivel de saturación de producto en el mercado	1	2	3	4
i. El nivel de las ventas totales del mercado	1	2	3	4
j. La rentabilidad del sector	1	2	3	4
k. El crecimiento del sector	1	2	3	4

P24. Para aumentar las ventas y obtener mayores utilidades, ¿cuáles de las siguientes opciones utiliza su empresa? Responda teniendo en cuenta la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Ofrece nuevos servicios, similares a los que vende actualmente	1	2	3	4	5
b. Ofrece nuevos servicios, distintos a los que vende actualmente	1	2	3	4	5
c. Disminuye costos y vende activos innecesarios concentrándose en su actividad económica más rentable	1	2	3	4	5
d. Requiere mantener estable los precios de los productos	1	2	3	4	5
e. Aumenta el número de vendedores	1	2	3	4	5
f. Invierte en publicidad, promociones, etc., para sus servicios	1	2	3	4	5
g. Introduce sus servicios en nuevos mercados	1	2	3	4	5
h. Mejora los servicios existentes	1	2	3	4	5
i. Entendiéndose directamente con el cliente, por medio de actividades relacionadas con la distribución y venta	1	2	3	4	5
j. Adquiriendo o controlando sus proveedores	1	2	3	4	5
k. Eliminando relaciones con proveedores costosos y demorados	1	2	3	4	5
l. Adquiriendo o controlando sus competidores más próximos en el mercado	1	2	3	4	5

P25. ¿Cuáles de las siguientes características son ciertas acerca de su empresa? Responda teniendo en cuenta la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Tiene dificultades para producir sus servicios	1	2	3	4	5
b. Tiene dificultades para obtener clientes	1	2	3	4	5
c. Alcanza la rentabilidad esperada	1	2	3	4	5
d. Busca financiarse para crecer	1	2	3	4	5
e. Se concentra en planear y controlar su actividad económica	1	2	3	4	5
f. Existe presión para mejorar el rendimiento de la empresa	1	2	3	4	5
g. En los últimos 5 años la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado que requirió una reorganización interna	1	2	3	4	5
h. Existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes	1	2	3	4	5
i. La empresa tiene exceso de capacidad instalada	1	2	3	4	5
j. Las actividades de mercadeo son costosas	1	2	3	4	5
k. Los canales de distribución son costosos	1	2	3	4	5
l. Los canales de distribución disponibles satisfacen las necesidades actuales de la empresa	1	2	3	4	5
m. Los canales de distribución actuales son adecuados para vender nuevos servicios	1	2	3	4	5
n. Productos nuevos se venden en ciclo contrarios a los actuales	1	2	3	4	5
o. Se ha experimentado una disminución de las ventas	1	2	3	4	5
p. La empresa tiene capacidad de investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
q. La participación de la empresa en el sector es alta	1	2	3	4	5
r. La empresa tiene características de monopolio	1	2	3	4	5

P26. ¿Con qué frecuencia la empresa formula estrategias de crecimiento?

a. Menor o igual a 1 año	1
b. Entre 1 y 3 años	2
c. Superior a 3 años	3
d. Al cumplir las metas propuestas	2
e. Nunca	3

P27. La organización para elaborar sus estrategias de crecimiento considera:

OPCIONES	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE	N.S. / N.A.
a. Las oportunidades del mercado	1	2	3	4
b. Las metas de la empresa	1	2	3	4
c. Las fortalezas de la empresa	1	2	3	4

P28. Para lograr el crecimiento empresarial su empresa considera, responda teniendo en cuenta la siguiente escala:

OPCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Establece las metas y estrategias, considerando los aspectos internos y externos de la empresa	1	2	3	4	5
b. Utiliza los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios	1	2	3	4	5
c. Afronta riesgos e invierte en nuevos negocios según el criterio del empresario	1	2	3	4	5
d. La empresa desde su planeación concibe el crecimiento económico como un fin	1	2	3	4	5
e. La empresa ha crecido debido a su buen funcionamiento, sin ser algo premeditado	1	2	3	4	5

Firma del entrevistado: _____

Nombre del encuestador: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa profundos agradecimientos:

A Dios, por la vida misma y por todas las bendiciones brindadas.

A mi familia, por el apoyo afable e imperecedero.

A Estefanía de los Ángeles, y Fernanda Isabel; por el amor, amistad y motivación constante.

A la docente Viviana Virgen Ortiz, por su indispensable ayuda en la concepción y ejecución de este proyecto.

A la Universidad del Valle, a través de la Facultad de Ciencias de la Administración, por los insumos y recursos humanos brindados para la realización del presente trabajo de grado, y en particular a la docente Adriana Aguilera.

Al Sr. Roger Federer, por brindar entretenimiento de eminente calidad y ser una fuente de inspiración.