

PRINCIPALES INDICADORES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: CASO SANTIAGO DE CALI – COLOMBIA

Adriana Aguilera Castro, Universidad del Valle – Colombia

Viviana Virgen Ortiz, Universidad del Valle – Colombia

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo presentar los principales indicadores de crecimiento empresarial identificados en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Santiago de Cali – Colombia. Para realizar la investigación que dio origen al artículo, 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%. Como resultado de la investigación se evidenció que los indicadores correspondientes a la perspectiva del ciclo de vida y especialmente a la estrategia de diversificación concéntrica, son usados con mayor frecuencia en las PYMES de Santiago de Cali – Colombia.

PALABRAS CLAVES: Indicadores de Crecimiento Empresarial; PYMES; Perspectivas de Crecimiento

MAIN INDICATORS OF BUSINESS GROWTH IN SMES: CASE SANTIAGO DE CALI – COLOMBIA

ABSTRACT

This paper identifies main indicators of business growth of SMEs in Santiago de Cali, Colombia. We survey 106 companies, with a confidence level of 95%, a margin of error of 10% and a proportion of 50%. The investigation showed indicators for the life cycle perspective and especially concentric diversification strategy are frequently used in SMEs in Santiago de Cali, Colombia.

JEL: M10

KEYWORDS: Business Growth Indicators; SMEs; Growth Perspectives

INTRODUCCIÓN

El crecimiento empresarial puede abordarse desde tres aspectos específicos, teniendo en cuenta la formulación estratégica; el diagnóstico interno, en el que se incluyen la misión del negocio, la evaluación interna, y los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial; el diagnóstico externo, en el que se incluyen los factores externos del macroambiente y el entorno sectorial; y por último, la elección e implantación de estrategias, en la que se incluyen las perspectivas desde las cuales se puede abordar el crecimiento empresarial: ciclo de vida, basada en los recursos y basada en la motivación. Estas perspectivas se evidencian después de un análisis de las características de la empresa y del sector en el que opera, el análisis puede llevarse a cabo a partir de la medición y evaluación de un conjunto de indicadores que permitan direccionar el camino que la organización debe tomar para lograr un crecimiento sostenido. La investigación que dio origen a este trabajo, se centra en dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Se pueden generar políticas de crecimiento empresarial desde la Formulación Estratégica de las pequeñas y medianas empresas de Santiago de Cali?; en ese sentido, el presente documento tiene como objetivo identificar los principales indicadores de crecimiento empresarial de las PYMES de Santiago de Cali – Colombia. Para el desarrollo de la investigación se aplicó un instrumento tipo encuesta, en el que se desagregan las variables relacionadas con el crecimiento empresarial

identificadas en el planteamiento de un modelo propuesto en investigaciones anteriores. El instrumento se aplicó a 106 empresas Pequeñas y Medianas de Santiago de Cali – Colombia; por medio del análisis de la información recolectada, se determinaron las principales características de las empresas objeto de estudio y se establecieron los factores de crecimiento que pueden ser medidos y evaluados y que se encuentran vinculados al crecimiento empresarial. Este documento se estructura en cuatro partes, la primera corresponde a la revisión literaria, en la cual se presenta una breve mención de los aspectos teóricos en los que se fundamenta la investigación; la segunda parte contiene la metodología; en la tercera parte se presentan los resultados de la investigación; y por último, en la cuarta parte se presentan las conclusiones del estudio.

REVISIÓN LITERARIA

El crecimiento empresarial según Blázquez, Dorta y Verona (2006), ha sido considerado en la literatura administrativa de dos formas distintas; una como un objetivo deseado por las organizaciones, en este caso el direccionamiento estratégico formal estaría fundamentado en políticas de crecimiento. Otra forma de considerar el crecimiento empresarial, es como una consecuencia del “manejo” adecuado de las organizaciones, en este sentido el crecimiento es un resultado derivado de la adecuada administración de las empresas. Para esta investigación se tiene en cuenta el crecimiento como objetivo deseado. Según estos autores, el crecimiento empresarial puede entenderse como:

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos 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. (Blázquez, Dorta y Verona (2006; p. 187)

De acuerdo con Canals (2000, pp. 341, 342), el crecimiento no es el objetivo final de las organizaciones, este es un medio para alcanzar otros objetivos y su ausencia prolongada puede ser un síntoma de declive futuro. Este autor afirma que desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a mediano plazo como son: la atracción del talento profesional, la necesidad de captar recursos financieros, el riesgo de sustitución y el riesgo de imitación, la superación de la mentalidad de sector maduro y la preocupación por el futuro, por el modo de afrontarlo. Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento empresarial debe ser medido y evaluado, y por tanto, las organizaciones deben determinar los mecanismos necesarios para dicha medición y evaluación. Los indicadores como unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, se constituyen en elementos descriptivos y valorativos, los cuales en el primer caso aportan información sobre el estado real de una actuación o programa; en el segundo caso añaden a dicha información un juicio de valor en la forma más objetiva posible que permite determinar si el desempeño en dicha actuación o programa es adecuado o no (Guinart i Solà, 2003). Antes de realizar los procesos de medición, seguimiento y evaluación; las empresas deben conocer los factores internos y externos que potencializan el crecimiento empresarial, estos factores, desde los planteamientos realizados por Blázquez, Dorta y Verona (2006) se pueden resumir como se presentan en la tabla 1

Tabla 1: Factores Que Potencializan el Crecimiento

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 constituido por Competidores, Clientes y Proveedores

La Tabla 1 presenta los factores internos y externos de las organizaciones, que deben ser evaluados con el fin de potencializar el crecimiento de las empresas. Fuente Elaboración propia

La identificación y medición de los factores internos y externos que potencializan el crecimiento empresarial, permite evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales; detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa; y revelar las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización. De esta manera los gerentes pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas, eludir las amenazas o reducir sus consecuencias y establecer objetivos y estrategias coherentes para potencializar el desarrollo de la organización (David, 1997). El marco teórico de la ponencia está basado en la comprensión de las estrategias de crecimiento que pueden implementar las empresas y más importante, en la identificación de los indicadores que permiten evaluar cuál es la estrategia más adecuada. Por tanto, desde el marco teórico se consideran los aspectos internos y externos que impactan el crecimiento y las perspectivas de crecimiento existentes, las cuales permiten identificar las estrategias que pueden ser consideradas al momento de realizar la planeación estratégica de las empresas; estos temas serán abordados brevemente a continuación.

La Evaluación Interna

El análisis interno es el proceso para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Según los planteamientos realizados por Serna Gómez (1997), el análisis de este aspecto debe ser integrado por la identificación de:

Las capacidades directivas: proceso administrativo (planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control)

Las capacidades competitivas: relacionadas con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.

Las capacidades financieras: incluyen aspectos como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera y de inventarios, estabilidad de costos, entre otros.

Las capacidades técnicas o tecnológicas: incluyen aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios.

Las capacidades de talento humano: hacen referencia a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, entre otros.

Fuerzas Externas Clave

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías principales y sus cambios se traducen en modificaciones de: la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo; los tipos de productos que se desarrollan; la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación de mercado; los tipos de servicios que se ofrecen; y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. (David, 2003, p. 80).

Fuerzas económicas: Hodge, Anthony y Gales (1998, p. 91) enuncian que el grado de control económico que ejerce el gobierno sobre las organizaciones tiene un efecto relevante tanto en el tipo de empresas existentes como en la forma de gestión de las mismas. Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos, e incluso pueden provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico. (Betancourt, 2011)

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los clientes y ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. (David, 1997)

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Wheelen y Hunger (2007, p. 73) definen las fuerzas políticas y legales como aquellas que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.

Fuerzas tecnológicas: Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. (Hellriegel y Slocum, 2004)

Fuerzas competitivas: una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. (David, 2003).

Perspectivas del Crecimiento Empresarial

El crecimiento empresarial puede abordarse desde diversas perspectivas y la aplicación de cada una de estas se va a ver afectada por el cumplimiento de un conjunto de indicadores los cuales determinan cuándo es más eficaz considerar una estrategia de crecimiento u otra. Blázquez, Dorta y Verona (2006) establecen que entre las más utilizadas por la literatura se encuentran:

La perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida. Desde esta perspectiva la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la estrategia, la estructura de organización y el entorno (Blázquez, Dorta y Verna, 2006). Según Aguilera (2010a), la perspectiva de ciclo de vida está compuesta por tres estrategias de crecimiento, Diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de conglomerados.

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, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo. Forcadell (2004, p.3) expresa que la estrategia de crecimiento, se encuentra dirigida por los

recursos disponibles y por las carencias de recursos, además de determinar la dotación futura de recursos. Según Aguilera (2010a), la perspectiva de ciclo de vida está compuesta por tres estrategias de crecimiento, la penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos Diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de conglomerados,

La perspectiva basada en la motivación: de acuerdo con los planteamientos realizados por Charan (2004, p.89) el tener una planeación exhaustiva para generar buenos resultados en cuanto al crecimiento ya sea de un proyecto, negocio o empresa, no es el elemento único que garantice, ni el más necesario para que dichos resultados se den, hace parte de un conjunto de estos que actuando dinámica y armónicamente reúnen energía o fuerzas para que en totalidad o en lo mayor posible se den los resultados esperados; específicamente se refiere a los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que como equipo de trabajo se entiende no solo el director o ente mayor en una empresa o departamento, involucra todas las personas, desde el más bajo nivel hasta el más alto, que intervienen en el proceso pero que lógicamente deben estar direccionados por un buen líder, donde “cada líder debe estar auténticamente comprometido con el crecimiento” para que de esta manera esté en la capacidad de poder transmitir a los que están bajo su responsabilidad la importancia del crecimiento en general. Según Aguilera (2010a), la perspectiva basada en motivación está compuesta por tres estrategias de crecimiento, Integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal la penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos

METODOLOGÍA

La investigación se apoyó en el método inductivo, que permitió a partir del estudio de un conjunto de PYMES en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, y con la ayuda de la teoría y el razonamiento, inferir conclusiones generales acerca de esta categoría de empresas (Acktouf, 2001). A partir de las variables que componen cada uno de los factores que dan respuesta a los objetivos del modelo de Formulación de Estrategias para la Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial, se hizo necesario plantear una metodología por medio de la cual fuera posible recolectar esta información, puesto que esta no se encuentra disponible en las fuentes ya existentes. El instrumento recomendado por el modelo es una encuesta, por medio de la cual se obtuvo de forma ordenada y precisa la información que da respuesta a cada una de las variables definidas. El instrumento se aplicó entre el 16 de julio y el 17 de Agosto del 2012 a 106 empresas PYMES de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, teniendo en cuenta que ante la Cámara de Comercio de Cali a noviembre de 2011, se encontraban registradas 7376 PYMES, de las cuales el 80% corresponden a empresas pequeñas y el 20% a empresas medianas. Empleando el método de Muestreo Aleatorio Estratificado con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 10%, y una proporción del 50%, se obtuvo que el tamaño adecuado de muestra para realizar la investigación era de 96 empresas. Con el objeto de evitar pérdida en el nivel de confianza por errores al recolectar la información o información no suministrada, se consideró una proporción esperada de pérdida de datos del 10%, lo que dio como resultado final un tamaño de muestra de 106 empresas repartidas en 85 pequeñas y 21 medianas. Por dificultades presentadas durante el período de recolección de información, la muestra quedó distribuida en 76 empresas pequeñas y 30 medianas, lo que no afecta el nivel de confianza (ver tabla 2).

Tabla 2: Información Demográfica de la Muestra

Tipo de empresas	Número de empresas	Sector Económico		
		Primario	Secundario	Terciario
Pequeñas	76	6	11	59
Medianas	30	3	19	19
Base	106	2	20	77
	100%	8.5%	18.9%	72.6%

Nota: La tabla 2 presenta la distribución demográfica de la muestra donde se identifica que la muestra se distribuyó en 72% de empresas pequeñas y 28% de empresas medianas.

El instrumento considera un conjunto de 142 variables, de las cuales, para los fines del presente documento sólo se analizaran 53, porque representan los principales indicadores de crecimiento de las PYMES. Las variables que permiten identificar los indicadores determinantes del crecimiento empresarial se presenten en la tabla 3.

Tabla 3: Operacionalización de las Variables

Estrategia	Variable a Evaluar	Indicador	Valor Esperado	
Diversificación concéntrica	Organizacional	Capacidad de planeación y toma de decisiones	Fortaleza	
		Capacidad de motivación al personal	Fortaleza	
	Sectorial Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad Características de la empresa	Capacidad de comunicación	Fortaleza	
		Mecanismos de control	Fortaleza	
		Crecimiento del sector	Bajo	
		Ofrecer nuevos productos o servicios parecidos a los actuales	Acuerdo	
		Ofrecer productos o servicios de temporada	Acuerdo	
		Planea y controla su actividad económica	Acuerdo	
		Se ha experimentado disminución de las ventas	Acuerdo	
		Implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado conocido	Acuerdo	
Diversificación horizontal	Consideraciones para lograr el crecimiento	La empresa ha crecido debido a su buen funcionamiento sin ser algo premeditado	Acuerdo	
		Rentabilidad del sector	Bajo	
	Sectorial	Crecimiento del sector	Bajo	
		Ofrecer nuevos productos o servicio distintos a los actuales	Acuerdo	
	Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad Características de la empresa	Los canales de distribución son adecuando para vender nuevos productos	Acuerdo	
		Los nuevos productos se venden en ciclos contrarios a los actuales	Acuerdo	
		Implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado conocido	Acuerdo	
		La empresa ha crecido debido a su buen funcionamiento sin ser algo premeditado	Acuerdo	
	Diversificación de conglomerado	Aspectos de talento humano	Nivel de remuneración de empleados	Debilidad
			Actitud de los trabajadores al aprendizaje	Debilidad
Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad Características de la empresa		Experiencia de los trabajadores	Debilidad	
		Nivel educativo de los trabajadores	Debilidad	
		Continuidad de los trabajadores en la empresa	Debilidad	
		Nivel de Ausentismo	Debilidad	
		Disminuir costos y vender activos	Acuerdo	
		Dificultad para producir los bienes o servicios	Acuerdo	
		Alcanza la rentabilidad esperada	Desacuerdo	
		Se financia para crecer	Acuerdo	
Existe presión para mejorar el rendimiento	Acuerdo			
Penetración de mercados	Acciones ante cambios en el entorno	Se experimentó un crecimiento acelerado que obligo a reorganizar la empresa	Acuerdo	
		Exceso de capacidad instalada	Ni acuerdo ni desacuerdo	
	Consideraciones para lograr el crecimiento	la participación de la empresa en el sector es alta	Desacuerdo	
		Implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado conocido	Acuerdo	
	Clientes de la empresa Competitivos del sector Competidores Sectorial	La empresa ha crecido debido a su buen funcionamiento sin ser algo premeditado	Acuerdo	
		Posibilidad de incrementar los clientes de manera significativa	Acuerdo	
		Requerimiento de economías de escala	Acuerdo	
		La participación de los productos sustitutos en el mercado es alta	Desacuerdo	
		Saturación de productos en los mercados	Bajo	
		Ventas totales del mercado	Alto	
Aumenta el número de vendedores		Acuerdo		
Invierte en publicidad y promociones		Acuerdo		
Desarrollo de mercados	Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad características de la empresa	Se financia para crecer	Acuerdo	
		Actividades de mercadeo costosas	Acuerdo	
	Consideraciones para lograr el crecimiento	Los excedentes y recursos para usarlos en otro negocio	Acuerdo	
		Acciones ante cambios en el entorno	Búsqueda de nuevos segmentos de mercado	Acuerdo
	Sectorial Características de la empresa	Saturación de productos en los mercados	Bajo	
		introduce los bienes y servicios en nuevos mercados	Acuerdo	
		Dificultad para producir los bienes o servicios	Desacuerdo	
		Dificultad para obtener clientes	Desacuerdo	
		Alcanza la rentabilidad esperada	Desacuerdo	
		Se financia para crecer	Acuerdo	
Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes		Acuerdo		
Exceso de capacidad instalada		Acuerdo		
Canales de distribución costosos	Desacuerdo			

Estrategia	Variable a Evaluar	Indicador	Valor Esperado
Desarrollo de productos	Consideraciones para lograr el crecimiento	Los canales de distribución satisfacen las necesidades de la empresa	Acuerdo
		Los excedentes y recursos para usarlos en otro negocio	Acuerdo
	Competitivos del sector	El sector requiere que se acceda a tecnología de punta	Acuerdo
		Los competidores ofrecen mejor calidad al mismo precio	Acuerdo
	Sectorial	Crecimiento del sector	Bajo
	Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Ofrecer nuevos productos o servicio parecidos a los actuales	Acuerdo
		Ofrecer nuevos productos o servicio distintos a los actuales	Acuerdo
Características de la empresa	Mejorar los bienes y servicios existentes	Acuerdo	
	Dificultad para producir los bienes o servicios	Desacuerdo	
	Dificultad para obtener clientes	Desacuerdo	
	Se financia para crecer	Acuerdo	
Integración hacia adelante	Consideraciones para lograr el crecimiento	La empresa tiene capacidad de investigación y desarrollo	Acuerdo
		Los excedentes y recursos para usarlos en otro negocio	Acuerdo
	Acciones ante cambios en el entorno	Desarrollo de nuevos productos	Acuerdo
		Crecimiento del sector	Bajo
	Sectorial	Entenderse directamente con el cliente	Acuerdo
		Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes	Acuerdo
	Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Canales de distribución costosos	Acuerdo
Los canales de distribución satisfacen las necesidades de la empresa		desacuerdo	
Características de la empresa	Afronta riesgos e invierte en nuevos negocios según el criterio del empleado	Acuerdo	
	Integración con otras empresas	Acuerdo	
Integración hacia atrás	Consideraciones para lograr el crecimiento	Alto número de competidores	Acuerdo
		Alto número de proveedores	Desacuerdo
	Acciones ante cambios en el entorno	Nivel de precios de los principales proveedores es alto	Acuerdo
		El principal proveedor es confiable	Desacuerdo
	Sectorial	Influencia del proveedor en los precios de los productos	Acuerdo
		Satisfacción que generan los proveedores	Bajo
	Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Estabilidad de los precios del proveedor	Bajo
Crecimiento del sector		Bajo	
Integración horizontal	Características de la empresa	Mantiene estable los precios de los productos	Acuerdo
		Adquiere o controla a los proveedores	Acuerdo
	Variables de control	Elimina relaciones con proveedores costosos y demorados	Acuerdo
		Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes	Acuerdo
	Competitivos del sector	Afronta riesgos e invierte en nuevos negocios según el criterio del empresario	Acuerdo
		Integración con otras empresas	Acuerdo
	Sectorial	Requerimiento de economías de escala	Acuerdo
Ventas totales del mercado		Bajo	
Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Rentabilidad del sector	Bajo	
	Crecimiento del sector	Bajo	
	Adquiere o controla los competidores	Acuerdo	
	Características de la empresa	Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes	Acuerdo
La empresa tiene características de monopolio		Acuerdo	
Variables de control	Afronta riesgos e invierte en nuevos negocios según el criterio del empresario	Acuerdo	
	Integración con otras empresas	Acuerdo	

En la Tabla 3 se presenta el conjunto de variables e indicadores que permiten determinar cuándo alguna de las estrategias pertenecientes a la perspectiva de crecimiento podría ser una estrategia de crecimiento empresarial eficaz. Estos indicadores fueron planeados por David (2003) y retomados por Aguilera (2010a) dentro del Modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial. Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilera (2010b)

Para el análisis de la información se emplearon herramientas de la estadística descriptiva, en ese sentido, el análisis de las variables se realizó mediante el uso de la frecuencia relativa (escala que va de 0 a 100%); estas frecuencias permitieron identificar en que porcentaje los empresarios de la ciudad consideran que el indicador se cumple o no y por tanto el cumplimiento del comportamiento esperado de un determinado indicador muestra cuales son aquellos que impactan en el crecimiento empresarial.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación permiten identificar el conjunto de indicadores que juegan un papel de mayor relevancia en el crecimiento de las PYMES, en este caso particular, en las pequeñas y medianas empresas de Santiago de Cali – Colombia.

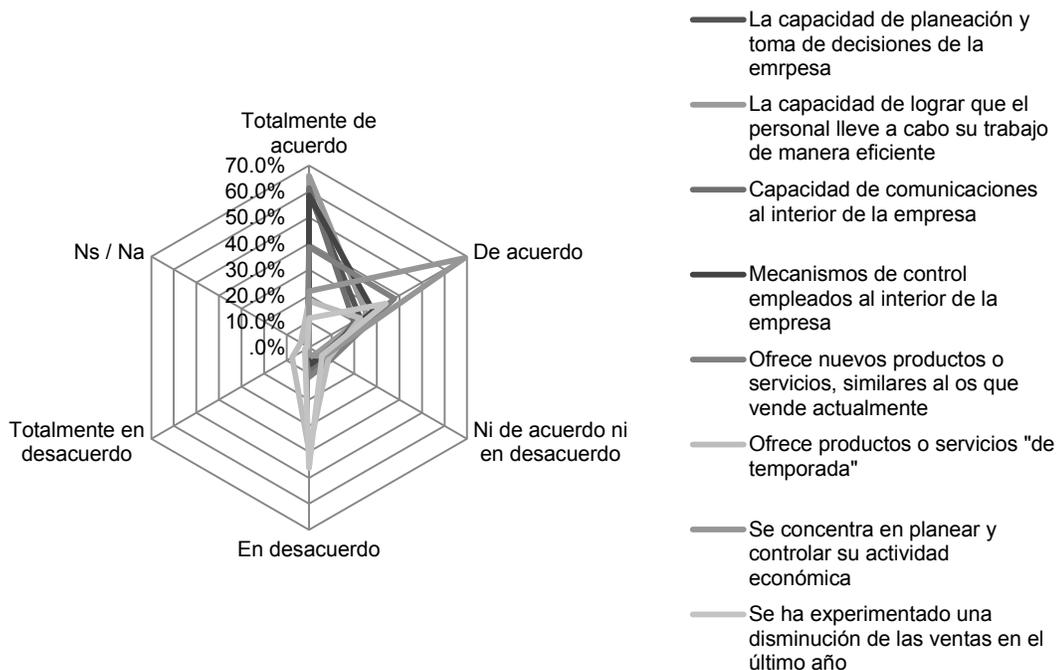
Para la presentación de los resultados se consideran las variables definidas para cada una de las perspectivas de crecimiento empresarial establecidas en los aspectos teóricos. Como se puede observar al revisar la tabla 3, el indicador de crecimiento de la industria en el que se ubica la empresa, es relevante en el caso de las estrategias de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, desarrollo de productos, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; por esta razón este indicador se analiza de manera previa precisando que para el 35,8% de los empresarios PYME de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, el crecimiento de la industria es alto, para el 44,3% el crecimiento es medio y para el 19,8% es bajo. A continuación se analizan las implicaciones de estos resultados, teniendo como fundamento cada una de las perspectivas de crecimiento empresarial abordadas en el marco teórico.

Perspectiva del ciclo de vida: La perspectiva de ciclo de vida está compuesta por tres estrategias de crecimiento, los resultados se presentarán considerando esta división: el primer conjunto de indicadores objeto de análisis corresponde a aquellos que permiten identificar si la estrategia de diversificación concéntrica es pertinente para lograr el crecimiento empresarial; el segundo grupo permite identificar si la estrategia de diversificación horizontal es pertinente para lograr el crecimiento empresarial; y el tercer grupo de indicadores corresponden a aquellos que componen la estrategia de diversificación de conglomerados. Indicadores determinantes de la Diversificación Concéntrica como Estrategia de Crecimiento Para que la diversificación concéntrica como estrategia de crecimiento sea aplicada, se espera un crecimiento lento del sector en el que se encuentra ubicada la empresa, como ya se mencionó el 19,8% de empresarios encuestados consideran que el crecimiento del sector es lento.

Se espera que las organizaciones cuenten con un equipo de gerentes sólido, esto se evidencia considerando que el 82,1% de las PYME de Santiago de Cali están de acuerdo con que cuentan con buena capacidad de planeación y toma de decisiones; el 91,5% están de acuerdo con que cuentan con capacidades para lograr que el personal lleve a cabo su trabajo de manera eficiente; el 81,1% están de acuerdo con que cuentan con buenas capacidades de comunicación al interior de la empresa; y el 90,6% se concentran en planear y controlar su actividad económica. También se espera que las organizaciones cuenten con fuertes mecanismos de control al interior de la empresa en este caso el 86,8% de los empresarios están de acuerdo con que esto se cumple. El 76,4% de los empresarios están de acuerdo en que las PYMES ofrecen nuevos productos o servicios, similares a los que venden actualmente mejorando las ventas de los productos actuales de manera significativa; el 40,6% de los empresarios están de acuerdo en que las PYMES ofrecen productos o servicios "de temporada" que sirven de contrapeso a los valles y picos existentes en la empresa. El 45,3% de los empresarios están de acuerdo en que las PYMES han experimentado una disminución de las ventas en el último año (2012), indicando en este caso que el ciclo de vida de su producto está en declive (ver Figura 1).

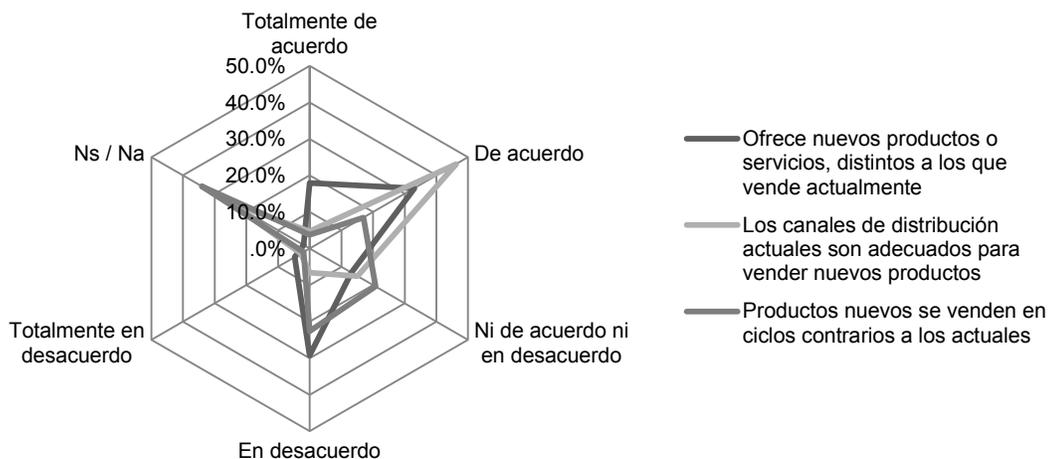
Indicadores determinantes de la Diversificación Horizontal como Estrategia de Crecimiento Para que la diversificación horizontal como estrategia de crecimiento sea aplicada, al igual que en el caso de la estrategia anterior, se requiere un crecimiento lento del sector. Se espera que las organizaciones cuenten con una oferta de nuevos productos o servicios, distintos a los que venden actualmente que contribuya a incrementar los ingresos derivados de los productos o servicios actuales, en este caso el 50,9% de las PYME de Santiago de Cali – Colombia, están de acuerdo en que cuentan con este tipo de productos. El 50,9% de los empresarios PYME de Santiago de Cali están de acuerdo en que los canales de distribución actuales son adecuados para vender nuevos productos a los clientes actuales; el 20,8% de los empresarios PYME de Santiago de Cali están de acuerdo en que cuentan con productos nuevos que se venden en ciclos contrarios a los actuales. También se espera que las organizaciones se encuentren ubicadas en un sector de baja rentabilidad, en este caso el 25,5% de los empresarios consideran que el rendimiento del sector en que se ubican es bajo (Ver Figura 2).

Figura 1: Cumplimiento de los Indicadores de Diversificación Concéntrica



En la figura 4 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida la diversificación concéntrica sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Cumplimiento de los Indicadores de Diversificación Horizontal



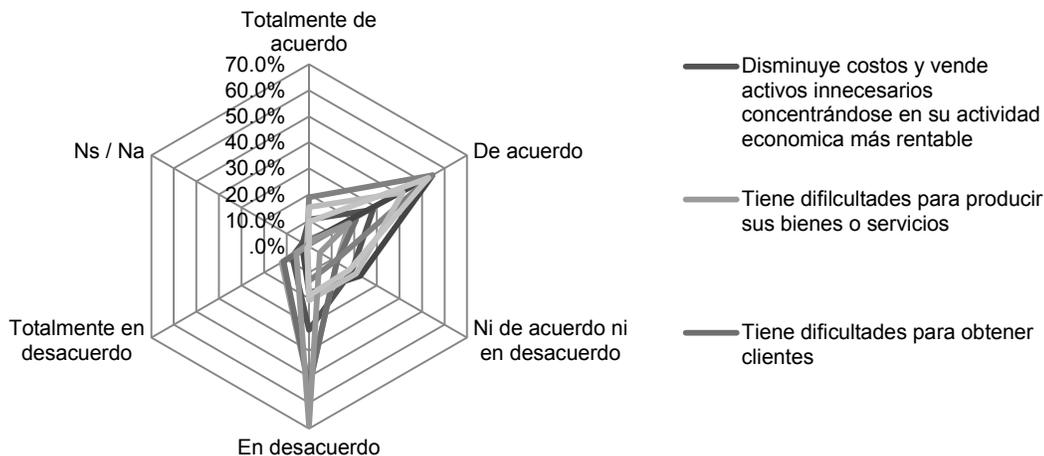
En la figura 5 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida la diversificación horizontal sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores determinantes de la Diversificación de Conglomerado como Estrategia de Crecimiento
 Para que la diversificación concéntrica como estrategia de crecimiento sea aplicada, se espera que las empresas sean poco eficientes en el manejo de sus empleados. Los resultados obtenidos indicaron que el 70,8% de empresarios PYME de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, están de acuerdo con que el

nivel de remuneración de los empleados es una fortaleza; el 81,1% está de acuerdo con que la actitud de los trabajadores frente al aprendizaje es una fortaleza; 91,5% está de acuerdo con que el nivel de experiencia de los trabajadores es una fortaleza; el 66,0% está de acuerdo con que el nivel educativo de los trabajadores es una fortaleza; el 92,5% está de acuerdo con que la continuidad en la empresa de los trabajadores calificados es una fortaleza; y para el 78,3% el bajo nivel de ausentismo laboral de los trabajadores es una fortaleza. Por tanto es posible afirmar que las empresas son eficientes en el manejo de los empleados. Este resultado es contrario a lo que se requiere en caso de implementar estrategias de diversificación de conglomerado, 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.

Los resultados de otros indicadores adecuados al momento de analizar el crecimiento empresarial desde la estrategia de diversificación de conglomerados se describen a continuación. El 38,7% de empresarios PYME esta de acuerdo en que disminuyen los costos y venden activos innecesarios concentrándose en su actividad económica más rentable, este porcentaje es bajo dado que se esperaría para implementar este tipo de estrategia que fuera la principal acción llevada a cabo. El 20,8% de empresarios PYME están de acuerdo en que tienen dificultades para producir sus bienes o servicios; el 22,6% tienen dificultades para obtener clientes; el 20,8% están en desacuerdo en que las empresas alcancen la rentabilidad esperada; el 73,6% consideran que existe presión para mejorar el rendimiento de la empresa; el 56,6% consideran que en los últimos 5 años la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado que requirió una reorganización interna; el 5,7% no están de acuerdo ni en desacuerdo con que las empresas tienen exceso de capacidad instalada; y el 19,8% tiene una participación baja en el sector. El 71,7% están de acuerdo con que las PYMES requieren de financiación para crecer. (Ver Figura 3)

Figura 3: Cumplimiento de los Indicadores de Diversificación de Conglomerados



En la figura 6 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida la diversificación de conglomerados sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva Basada en los Recursos

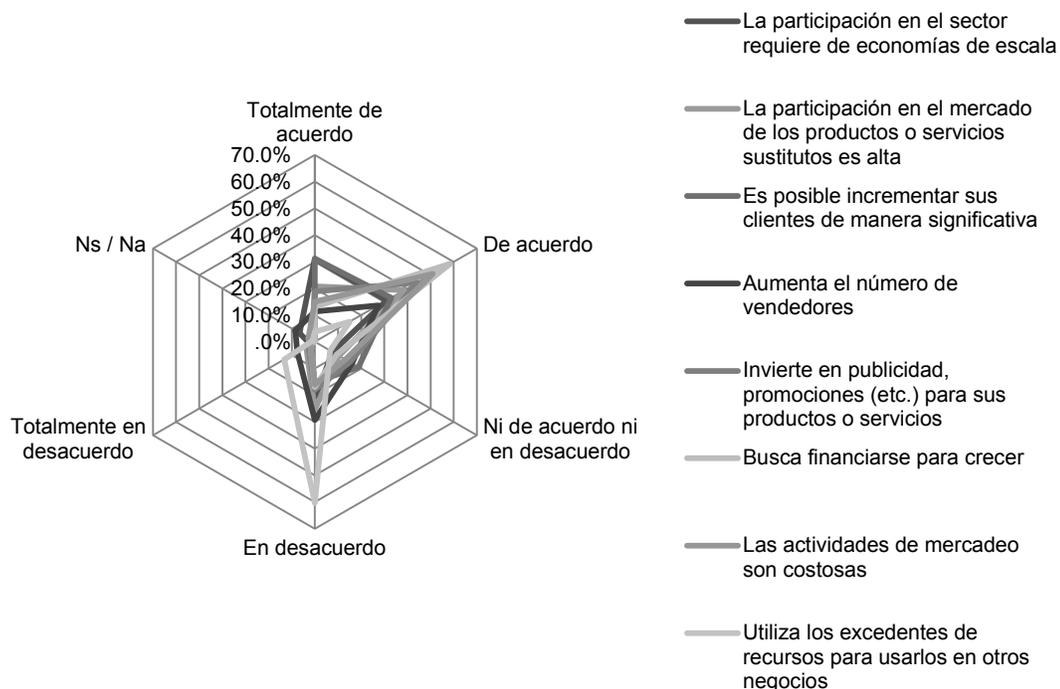
La perspectiva basada en los recursos está compuesta por tres estrategias de crecimiento, los resultados se presentarán considerando esta división: el primer conjunto de indicadores objeto de análisis corresponde a aquellos que permiten identificar si la estrategia de penetración de mercados es pertinente para lograr el crecimiento empresarial; el segundo grupo corresponden a identificar si la estrategia de desarrollo de

mercados es pertinente para lograr el crecimiento empresarial; y el tercer grupo de indicadores corresponden a la estrategia de desarrollo de productos.

Indicadores determinantes de la Penetración de Mercado como Estrategia de Crecimiento: Para que la penetración de mercado como estrategia de crecimiento sea aplicada, se esperaría que una de las acciones implementadas por los empresarios fuera aumentar el número de vendedores, esta acción es implementada por el 38,7% de los empresarios encuestados. Se espera que las organizaciones participen de un sector que requiera de economías de escala, en este sentido el 62,3% de los empresarios PYME encuestados está de acuerdo en que la participación en el sector requiere de este tipo de economías.

Otros indicadores que resultan adecuados al momento de analizar el crecimiento empresarial desde la estrategia de penetración de mercado se describen a continuación. Se espera que la participación en el mercado de los productos o servicios sustitutos sea baja, en ese sentido se obtuvo información que indica que el 29,2% de empresarios PYME están en desacuerdo de que la participación en el mercado de los productos o servicios sustitutos es alta. El análisis de otros indicadores evidencio que el 64,2% de empresarios PYME está de acuerdo en que es posible incrementar sus clientes de manera significativa, el 63,2% de empresarios PYME está de acuerdo en que realizan inversiones en publicidad y promociones para sus productos o servicios; el 71,7% de empresarios PYME está de acuerdo en que busca financiarse para crecer; el 66,0% de empresarios PYME está de acuerdo en que sus actividades de mercadeo son costosas; el 21,7% de los empresarios considera que la saturación de los productos en el mercado es baja; el 35,8% de los empresarios consideran que las ventas totales del mercado son altas y el 84,9% está de acuerdo en que realiza la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. (Ver Figura 4)

Figura 4: Cumplimiento de los Indicadores de Penetración de Mercados

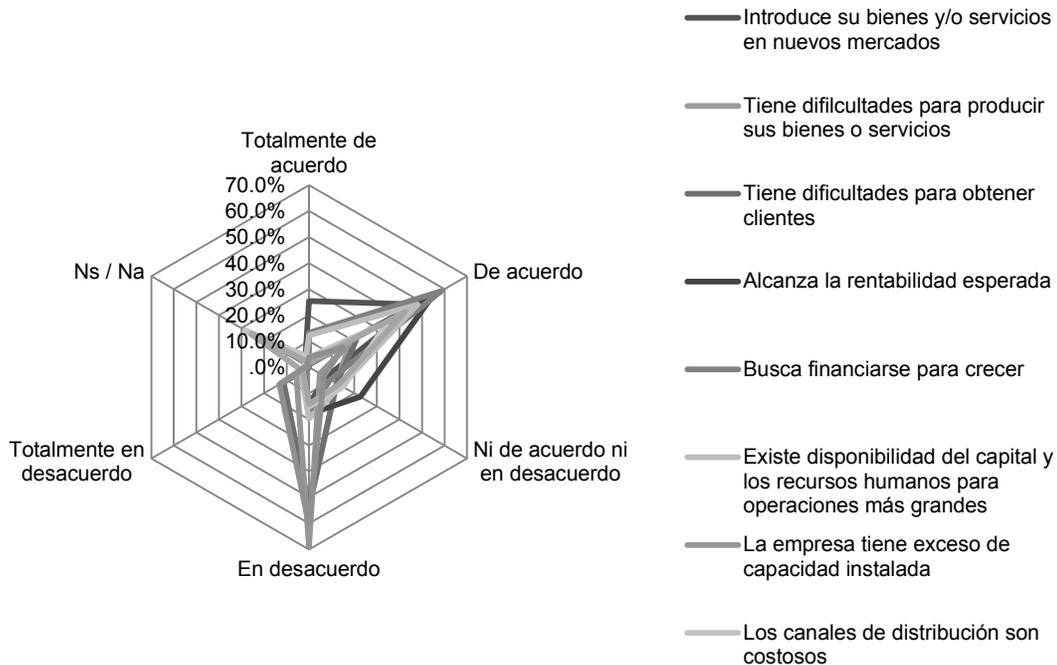


En la figura 7 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida la penetración de mercados sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores determinantes del Desarrollo de Mercados como Estrategia de Crecimiento: Para que el desarrollo de mercados como estrategia de crecimiento sea aplicado, al igual que en el caso de la estrategia anterior, la baja saturación de los productos en el mercado es un indicador importante, sin embargo, tan solo el 21,7% de los empresarios consideran que este indicador se cumple; otro aspecto relevante es la introducción de los bienes y/o servicios de una empresa en nuevos mercados, el cual es aplicado por el 73,6% de los empresarios PYME de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia.

Otros indicadores muestran que el 66,0% de los empresarios PYME está en desacuerdo en que tienen dificultades para producir sus bienes o servicios; el 65,1% de las PYME está en desacuerdo en que tiene dificultades para obtener clientes; el 20,8% está en desacuerdo en que las empresas logran alcanzar la rentabilidad esperada; el 71,7% está de acuerdo en que las empresas buscan financiarse para crecer; 60,4% acuerdo en que existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes; el 19,8% de empresarios PYME está de acuerdo en que las empresas tienen exceso de capacidad instalada; el 17,9% está en desacuerdo en que los canales de distribución son costosos; el 44,3% está de acuerdo en que los canales de distribución disponibles satisfacen las necesidades actuales de la empresa. (Ver Figura 5)

Figura 5: Cumplimiento de los Indicadores de Desarrollo de Mercados

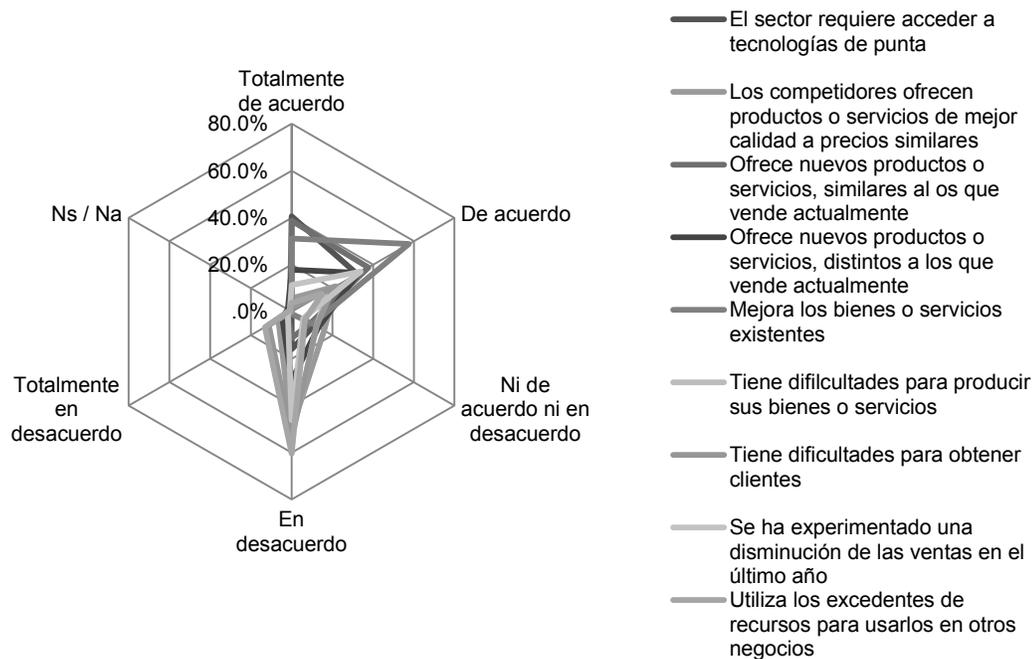


En la figura 8 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida el desarrollo de mercados sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores determinantes del Desarrollo de Productos como Estrategia de Crecimiento: Para que sea aplicado el desarrollo de productos como estrategia de crecimiento, se esperaría que el crecimiento de la industria sea bajo, caso que como se ha mencionado solo corresponde al 19,8% de las PYME encuestadas. Se esperaría que el sector requiriese acceder a tecnologías de punta, esto aplica para el 72,6% de las PYME; se identificó también que el 27,4% este de acuerdo en que los competidores ofrecen productos o servicios de mejor calidad a precios similares; el 76,4% de PYME está de acuerdo en que ofrecen nuevos productos o servicios, similares a los que vende actualmente; el 50,9% está de acuerdo en

que las PYME ofrecen nuevos productos o servicios, distintos a los que vende actualmente; el 88,7% está de acuerdo en que se realizan mejoras a los bienes o servicios ya existentes; el 66,0% está en desacuerdo en que las PYME tienen dificultades para producir sus bienes o servicios; el 65,1% está en desacuerdo en que las empresas tengan dificultades para obtener clientes y el 45,3% está de acuerdo en que se ha experimentado una disminución de las ventas en el último año. (Ver Figura 6)

Figura 6: Cumplimiento de los Indicadores de Desarrollo de Productos

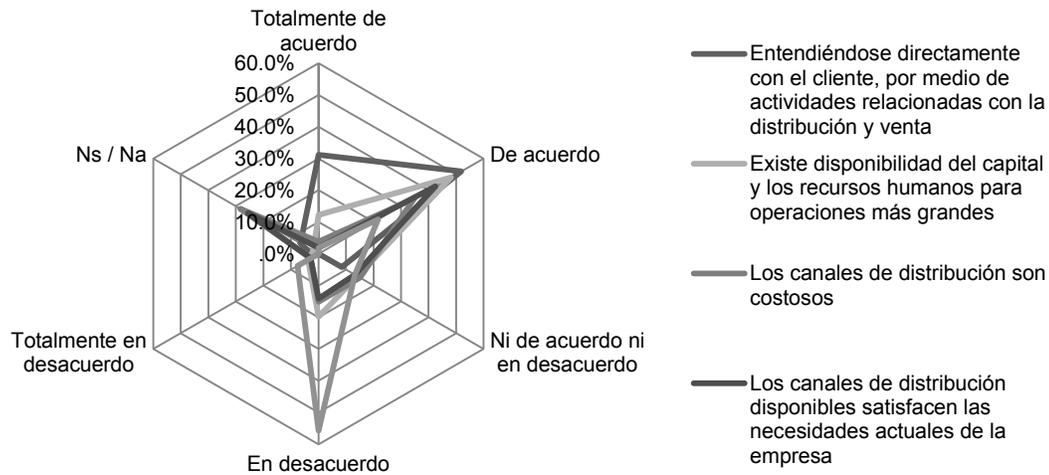


En la figura 9 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida el desarrollo de productos sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

La perspectiva basada en la Motivación: Desde la perspectiva basada en la motivación, el primer conjunto de indicadores objeto de análisis corresponde a aquellos que permiten identificar si la estrategia de integración hacia adelante es pertinente para lograr el crecimiento empresarial; el segundo grupo corresponden a identificar si la estrategia de integración horizontal es pertinente para lograr el crecimiento empresarial; y el tercer grupo de indicadores corresponden a la estrategia de integración hacia atrás. Dado que los indicadores pueden agruparse en estas tres estrategias de crecimiento, los resultados se presentarán considerando esta división.

Indicadores determinantes de la Integración Hacia Adelante como Estrategia de Crecimiento: Para que sea aplicada la integración hacia adelante como estrategia de crecimiento, se esperaría un crecimiento sectorial 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 PYMES de Santiago de Cali – Colombia, este tipo de acciones es desarrollada por el 83,0% de empresas. El 60,4% de PYMES está de acuerdo en que existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes; el 38,7% está de acuerdo en que los canales de distribución son costosos y el 17,0% está en desacuerdo con que los canales de distribución disponibles satisfacen las necesidades actuales de la empresa. (Ver Figura 7)

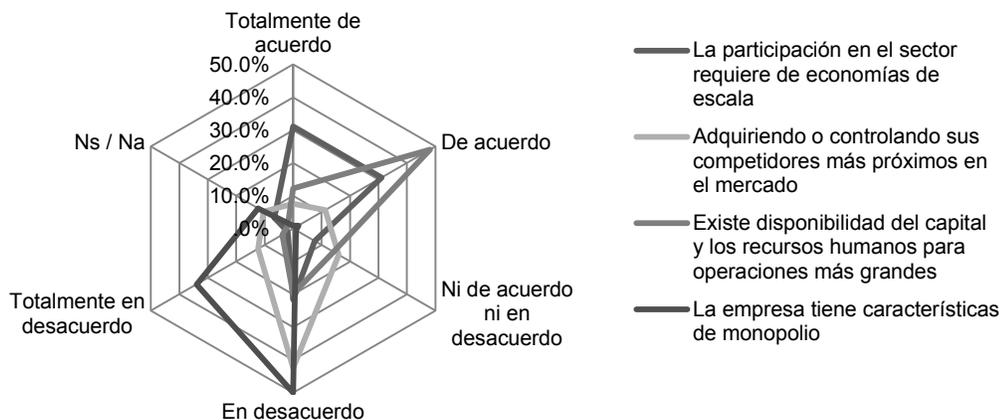
Figura 7: Cumplimiento de los Indicadores de Integración Hacia Adelante



En la figura 10 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida la integración hacia adelante sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores determinantes de la Integración Horizontal como Estrategia de Crecimiento: Para que sea aplicada la integración horizontal como estrategia de crecimiento, se esperaría un crecimiento sectorial bajo, así mismo se espera que el sector en el que desarrollen las PYME requiera de economías de escala, en el caso de las PYMES de Santiago de Cali el 62,3% de empresarios está de acuerdo con que esta es una característica del sector en el que se encuentra ubicada la empresa. Otros indicadores relevantes se relaciona con: las ventas totales del mercado, se esperaría que estas sean bajas, sin embargo, tan solo el 17,0% de empresarios PYME consideran que este caso cumple, también se espera una rentabilidad baja del sector caso que se da para el 25,5% de PYME. El 18,9% de los empresarios PYMES están de acuerdo con que han adquirido o controlado sus competidores más próximos en el mercado; el 60,4% está de acuerdo en que existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes y el 2,8% está de acuerdo en que las empresas tienen características de monopolio (Ver Figura 8)

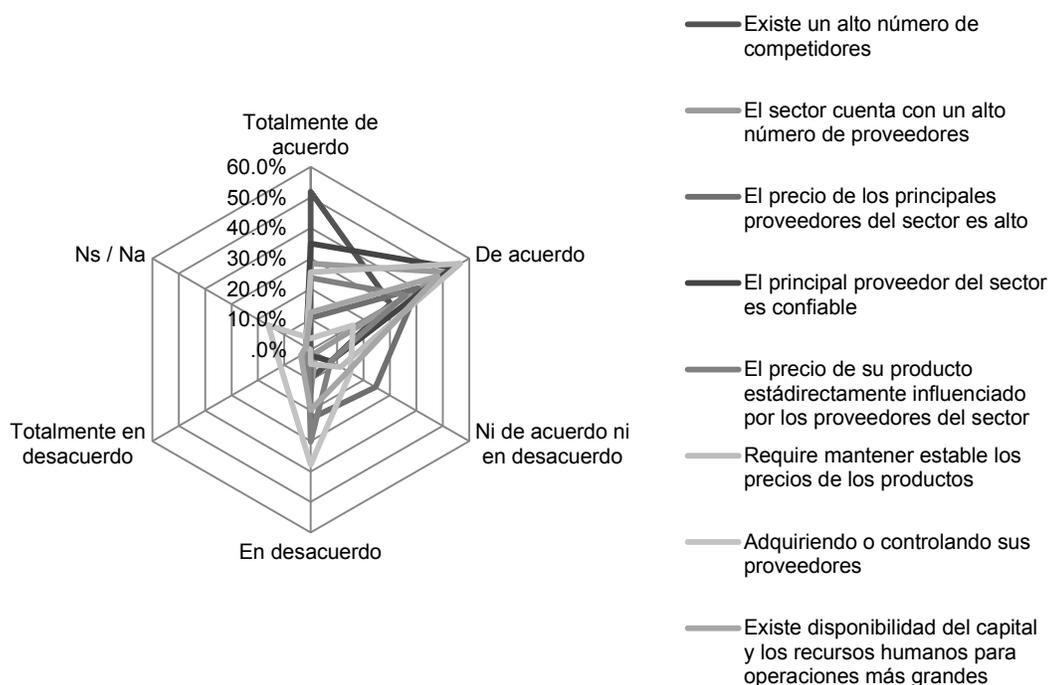
Figura 8: Cumplimiento de los Indicadores de Integración Horizontal



En la figura 11 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida la integración horizontal sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores determinantes de la Integración Hacia Atrás como Estrategia de Crecimiento: Para que sea aplicada la integración hacia atrás como estrategia de crecimiento, se espera que exista un alto número de competidores, el 82,1% de los empresarios PYME está de acuerdo con que este caso se da; el 17,0% de los empresarios está en desacuerdo con que el sector cuenta con un alto número de proveedores; el 50,9% está de acuerdo en que el precio de los principales proveedores del sector es alto; el 1,9% está en desacuerdo con que el principal proveedor del sector es confiable; el 59,4% está de acuerdo con que el precio de su producto está directamente influenciado por los proveedores del sector; el 82,1% está de acuerdo en que se requiere mantener estables los precios de los productos, el 19,8% de empresarios está de acuerdo en que ha realizado acciones para adquirir o controlar sus proveedores; el 60,4% está de acuerdo en que existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes; el 53,8% está de acuerdo en que se eliminan relaciones con proveedores costosos y demorados; el 82,1% está de acuerdo en que mantiene estable los precios de los productos. Otros indicadores objeto de análisis y de los que se espera un comportamiento bajo son la satisfacción que generan los proveedores en este caso tan solo el 3,8% de empresarios consideran que este es bajo. El crecimiento del sector es bajo para el 19,8% de los empresarios Pyme encuestados y la estabilidad de los precios del proveedor es considerada baja por el 16,0% de los empresarios PYME. (Ver Figura 9)

Figura 9: Cumplimiento de los Indicadores de Integración Hacia Atrás



En la figura 12 se muestran los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores que permiten determinar en qué medida la integración hacia adelante sería una estrategia de crecimiento empresarial eficaz, para esto se consultó a los empresarios en qué medida estaban de acuerdo con que los indicadores se cumplieran. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El análisis de los resultados permite concluir, que en el caso de los indicadores estudiados para la estrategia de diversificación concéntrica, los empresarios están de acuerdo con que estos se están cumpliendo tanto en el sector en que se mueven las empresas, como al interior de las mismas. Esto hace posible que el crecimiento empresarial se dé a partir de la implementación de estrategias de

diversificación concéntrica. En el caso de la pertinencia de implementar estrategias de crecimiento de diversificación horizontal o de diversificación de conglomerado, existe un menor nivel de cumplimiento de los indicadores que dan cuenta de que este tipo de estrategia sea adecuada para lograr el crecimiento de las PYMES de Santiago de Cali – Colombia. Para los indicadores que permiten medir la pertinencia de que se aplique la estrategia de crecimiento de desarrollo de productos, se observó que se cumplen en mayor medida que los indicadores relacionados con la estrategia de penetración de mercados, donde se dan casos en los que se cumple con lo esperado y otros casos en los que no se cumple, en cuanto a la estrategia de desarrollo de mercados se da un cumplimiento de los resultados esperados en menor medida.

Por lo anterior, es posible considerar que en el caso de la perspectiva basada en los recursos, la estrategia más adecuada a implantar de acuerdo con el comportamiento de los indicadores analizados sería la estrategia de desarrollo de productos. De acuerdo con los resultados, se puede considerar que en el caso de la perspectiva basada en la motivación, la estrategia más adecuada para implantar de acuerdo con el comportamiento de los indicadores analizados sería la estrategia de integración hacia adelante. Se observó que los indicadores relacionados con esa estrategia cumplen con lo esperado en la mayoría de los casos. También se identificó que las estrategias de integración horizontal y de integración hacia atrás, son consideradas las de menor aplicabilidad por parte de las PYME de Santiago de Cali.

Es posible concluir que los indicadores correspondientes a la perspectiva de ciclo de vida y especialmente a la estrategia de diversificación concéntrica, corresponden a los de mayor cumplimiento para las PYME de Santiago de Cali – Colombia. Esto no significa que todas las PYME deban aplicar esta estrategia, ya que cada una debe evaluar las características de su empresa y las características del sector antes de determinar cuál es la estrategia que le permite en mayor medida lograr un crecimiento sostenible. Se evidenció que las empresas aplican diversas estrategias de manera simultánea. Se debe prestar especial atención a este aspecto, para que las empresas no apliquen estrategias que sean opuestas en sus características y por tanto dejen de percibir los beneficios de la aplicación de una estrategia que sea adecuada a sus necesidades.

Limitaciones

Las limitaciones del estudio están concentradas en que la muestra se tomó de manera general entre las PYMES de Santiago de Cali – Colombia, sin hacer distinción del sector económico específico en que se encuentran ubicadas; por tanto, este estudio no permite inferir información particular relacionada con los aspectos sectoriales de las actividades económicas específicas que desarrollan las organizaciones.

REFERENCIAS

Aktouf, O. (2001). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica (Primera ed.). (K. Sánchez de Roldán, Trad.) Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Aguilera, A. (2010a). «Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación». Pensamiento y gestión, No.28, p. 85-106, ISSN 1657-6276.

Aguilera, A. (2010b). Informe Final Proyecto de Investigación: Diseño de un Modelo de Formulación de Estrategias para la Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial. Universidad del Valle 2010. Manuscrito no Publicado

Betancourt, B. (2011). Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle.

Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. Cuadernos de Administración PUJ , 19 (31), 172-174, 176-180, 184, 185, 187.

Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Revista Innovar , 16 (28), 49-51.

Cámara de Comercio de Cali. (2011). *Registro Mercantil de Cali*. Santiago de Cali: s.n.

Canals, J. (2000). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía. Revista Empresa y Humanismo , 2 (2), 341-350.

Charan, R. (2004). El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial (Primera ed.). España: Empresa Activa.

David, F. R. (1997). Conceptos de administración estratégica (Quinta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica (Novena ed.). México: Pearson Educación.

Forcadell, J. F. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. Documentos de trabajo Nuevas tendencias en dirección de empresas. DT 12. Obtenido de <http://catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Elcrecimientoempresarial.pdf>

Guinart i Solà, J. M. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). Administración: un enfoque basado en competencias (Décima ed.). México: Thomson.

Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). Teoría de la organización: un enfoque estratégico (Sexta ed.). España: Prentice Hall.

Serna Gómez, H. (1997). Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología. 5 ed. 3R Editores.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios (10 ed.). (M. Á. Sánchez, Trad.) México: Pearson Educación.

BIOGRAFIA

Adriana Aguilera Castro Magíster en Ciencias de la Organización e Ingeniera Industrial de la Universidad del Valle. Profesora Asociada Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle – Colombia. Coordinadora del Área de Desarrollo Académico Administración y Organizaciones. Miembro del grupo de investigación de Humanismo y Gestión.
adriana.aguilera@correounivalle.edu.co

Viviana Virgen Ortiz Maestría en Ciencias de la Organización (c). Ingeniera Industrial de la Universidad del Valle. Docente Ocasional de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle – Colombia. viviana.virgen@correounivalle.edu.co

