

# APLICACIÓN DE UN MODELO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EVIDENCIAR LA ORIENTACIÓN AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN PYMES: SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA <sup>1</sup>

APPLICATION OF A MODEL OF STRATEGY FORMULATION FOR EVIDENCE OF ORIENTATION TO BUSINESS GROWTH IN SMEs: CALI - COLOMBIA

APLICAÇÃO DE UM MODELO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A EVIDÊNCIA DE ORIENTAÇÃO PARA O CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS NAS PME: CALI - COLÔMBIA

**Adriana Aguilera-Castro**

Magíster en Ciencias de la Organización e Ingeniera Industrial de la Universidad del Valle. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle - Colombia. Coordinadora Área de Desarrollo Académico Administración y Organizaciones. Miembro del grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle  
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

• Clasificación JEL: M10

## RESUMEN

Este artículo presenta 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 recolectar la información se aplicó un instrumento tipo encuesta, el cual evidenció 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 las pymes y dificultan su desarrollo y adaptación al entorno.

## ABSTRACT

*This paper presents the results of applying an strategies-formulation model aimed at generating business growth policies to 106 SMEs registered in the Chamber of Commerce of Santiago de Cali until 2012. To gather information a poll-type instrument was applied. Such instrument showed that this kind of companies possess a clear knowledge of their internal characteristics, but there is no clarity about the characteristics of the environment in which they operate; thus they choose and implement highly diversified strategies, which are not suitable for SMEs and hinder their development and adaptation to the environment.*

## PALABRAS CLAVE

*Crecimiento Empresarial, Formulación estratégica, pymes, Santiago de Cali*

Fecha de recepción: 01 - 05 - 2012

## KEYWORDS

*Business growth, strategic formulation, SMEs, Santiago de Cali.*

Fecha de aceptación: 28 - 06 - 2013

## RESUMO

*Este artigo apresenta os resultados da aplicação dum modelo de formulação de estratégias orientado à geração de políticas de crescimento de empresas aplicado em 106 PME registradas na Câmara de Comércio Santiago de Cali até o ano 2012. Para coletar a informação um inquérito, o qual mostrou que essas empresas têm uma compreensão clara de suas características internas, mas não há clareza sobre as características do ambiente em que operam. Portanto, elas*

*escolhem e têm estratégias altamente diversificadas. As quais não são adequadas para as PME e dificultam o seu desenvolvimento e adaptação ao entorno.*

## PALAVRAS-CHAVE

*O crescimento do negócio, formulação estratégica, as PME, Santiago de Cali.*

## Introducción

El direccionamiento estratégico busca el uso apropiado de los medios que poseen las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el objetivo de una organización es el crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta mediante la identificación en primera instancia, de sus capacidades internas y las oportunidades y amenazas externas. Según Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997), la primera fase del direccionamiento estratégico es el análisis estratégico - investigación; la segunda fase es la formulación estratégica - elección, decisión; y la tercera fase es la implantación estratégica - acción.

El presente artículo se centra en la fase de formulación de estrategias; para ello se toman como base cuatro temas principales, que según David (1997) deben tenerse en cuenta para la formulación estratégica: la misión del negocio, la evaluación externa, la evaluación interna y la elección e implantación de estrategias. Así mismo, se consideran una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial mencionadas por Blázquez, Dorta y Verona (2006): ciclo de vida, basada en los recursos y basada en la motivación, para evidenciar la orientación al crecimiento en las pymes.

La investigación que da origen a este artículo, se centra en dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Se puede evidenciar la orientación al crecimiento empresarial desde la formulación estratégica, de las pequeñas y medianas empresas de Santiago de Cali - Colombia? En ese sentido, el presente documento tiene como objetivo principal identificar las estrategias formuladas por las pymes de Santiago de Cali para lograr su orientación al crecimiento.

Para la aplicación del modelo de formulación de estrategias orientado a la generación de políticas de crecimiento empresarial a las pymes de Santiago de Cali, se elaboró un instrumento tipo encuesta, el cual se aplicó a una muestra de 106 pequeñas y medianas empresas; como resultado principal se evidenció que las empresas poseen un claro conocimiento de sus características internas, pero no existe claridad con respecto a las características del entorno en el que desarrollan sus operaciones. Las pymes en Santiago de Cali, seleccionan e implementan estrategias altamente diversificadas, las cuales no son adecuadas por las características que poseen este tipo de empresas y además por las particularidades de su entorno general y específico.

Este artículo se ha estructurado en cuatro partes: la primera corresponde a los aspectos generales del marco teórico; la segunda parte muestra la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación; en la tercera parte se presentan los resultados; y finalmente, en la cuarta parte las conclusiones derivadas de los objetivos propuestos.

## 1. Aspectos teóricos

### 1.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El concepto estrategia ha sido explicado por diferentes autores (Díez de Castro *et al.*, 2001; Ohmae, 1989; Hofer y Schendel, 1985; Ortiz, 2003; Dessler, 1979; Roberts, 2004; Smith, 1996; Prahalad *et al.*, 2006; Whittington, 2002; Hellriegel y Slocum, 1998; Chiavenato, 1995; Mintzberg, 1991; Bernal Torres, 2007; Reyes Ponce, 2005; Koontz y Weihrich, 2007), a partir de los cuales se puede definir la estrategia como el propósito encaminado a maximizar la ventaja económica de las

organizaciones, que de manera explícita se formula al interior de las mismas. Dicho propósito parte de un proceso de planeación que permite, cuando sea necesario, establecer y cambiar la orientación básica de las organizaciones a partir de la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades enfrentadas por estas.

En este sentido la formulación de estrategias es comprendida como un plan coherente, encaminado a alcanzar los objetivos de la organización y en consecuencia mejorar su posición competitiva. Lo que se busca es administrar, de manera eficaz, las oportunidades y amenazas ambientales partiendo de las fortalezas y debilidades internas; por tanto, se requiere formular la misión y establecer objetivos de largo plazo que deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Dichos planes deben reflejarse en el presupuesto estratégico de la organización (Cáceres, 1991; Chiavenato, 2004; Certo y Peter, 1991; Wheelen y Hunger, 2007; Gómez y Balkin, 2003; Robbins y De Cenzo, 2002; Mintzberg y Quinn, 1993; Serna Gómez, 1997; Schermerhorn; 2002).

Para la formulación de la estrategia, David (2008) tiene en cuenta cuatro temas principales: la misión del negocio, la evaluación interna, la evaluación externa y por último, el análisis y elección de la estrategia. A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de estos temas.

La **misión del negocio** es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder a preguntas básicas como: a) ¿en qué negocios participamos?, b) ¿quiénes somos? y c) ¿cuál es nuestra intención? (Hellriegel y Slocum, 1998). Drucker (1974) explica que la misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.

La **evaluación interna** consiste en identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales (David, 1997). Según este autor, las fuerzas y las debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias.

La **auditoría externa o revisión del entorno** pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa y revela las oportunidades y amenazas claves que tiene

una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias (David, 2008).

En el análisis y elección de las estrategias, una organización encuentra una gama de oportunidades que le presenta el medio ambiente externo, pero no sabe si tiene las capacidades para aprovechar esas oportunidades (David, 1997). En el presente artículo se confrontan las oportunidades con los puntos fuertes y débiles de las pymes de Santiago de Cali – Colombia, para establecer su orientación al crecimiento desde la formulación de sus estrategias. En la elección estratégica se cotejan cada una de las oportunidades posibles y deseables con los objetivos a largo plazo, los que a su vez se cotejan con las estrategias que son los enfoques más promisorios para poder lograr los objetivos a largo plazo (Blank, 2002). En el caso específico de la presente investigación orientadas al crecimiento empresarial.

## 1.2. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Blázquez, Dorta y Verona (2006) plantean que el crecimiento empresarial ha sido estudiado desde diferentes enfoques entre los que sobresalen dos; uno que considera el crecimiento como un objetivo deseado y otro en el que el crecimiento es una consecuencia del “manejo” adecuado de las organizaciones. Para el análisis de los resultados del presente artículo se tendrá en cuenta el primer enfoque, y se entiende el crecimiento empresarial de acuerdo con la definición dada por Blázquez, Dorta y Verona (2006) que se presenta a continuación:

El crecimiento empresarial es...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 (p. 187).

El crecimiento empresarial puede abordarse desde diversas perspectivas, Blázquez, Dorta y Verona (2006) establecen que entre las más utilizadas por la literatura se encuentran: a) la perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida, b) la perspectiva basada en los recursos y c) la perspectiva basada en la motivación. Las organizaciones pueden configurar estrategias, de acuerdo con una o más de estas perspectivas, sin que su formulación sea formalmente planificada; es decir, su orientación estratégica puede obedecer a una perspectiva de crecimiento, pero no evidenciarse como tal en los planes formales de la empresa; en este caso es más complejo evidenciar su orientación, porque requiere un abordaje y conocimiento más amplio de ciertos aspectos teóricos relacionados con el crecimiento empresarial.

### 1.3. PRESENTACIÓN DEL MODELO

La presentación de este modelo constituye un abordaje teórico que integra dos temáticas que por sus desarrollos conceptuales y metodológicos, pueden constituir un importante apoyo para el fortalecimiento de los elementos que soportan el esquema competitivo de las organizaciones. El modelo desarrollado consta de tres etapas que son presentadas en la Figura 1 y que se explican a continuación.

#### 1.3.1. PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO INTERNO

Para todas las organizaciones es vital efectuar el reconocimiento y la valoración de su situación interna. Para ello es importante volver al establecimiento, revisión y difusión de la misión del negocio, ya que en ella se plantea la razón de ser de la organización; posteriormente se hace necesario identificar las fortalezas y las debilidades, teniendo en cuenta, para el presente modelo, los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial (Ver Figura 2, pág 86).

#### La misión del negocio

La misión es el punto de partida para establecer el plan estratégico de las organizaciones, porque permite que los directores establezcan prioridades con respecto a lo que se quiere lograr al interior y al exterior de la organización, definiendo así el ámbito del negocio (Hill y Jones, 2005). El instrumento que permitió indagar si las organizaciones se orientan a desarrollar estrategias de crecimiento desde la misión consideró los siguientes aspectos: a) prioridad de negocio; b) orientación o mercado objetivo; c) procedimientos para alcanzar las metas propuestas; d) cambios o evaluaciones de la misión; y e) misiones para las distintas unidades de la organización.

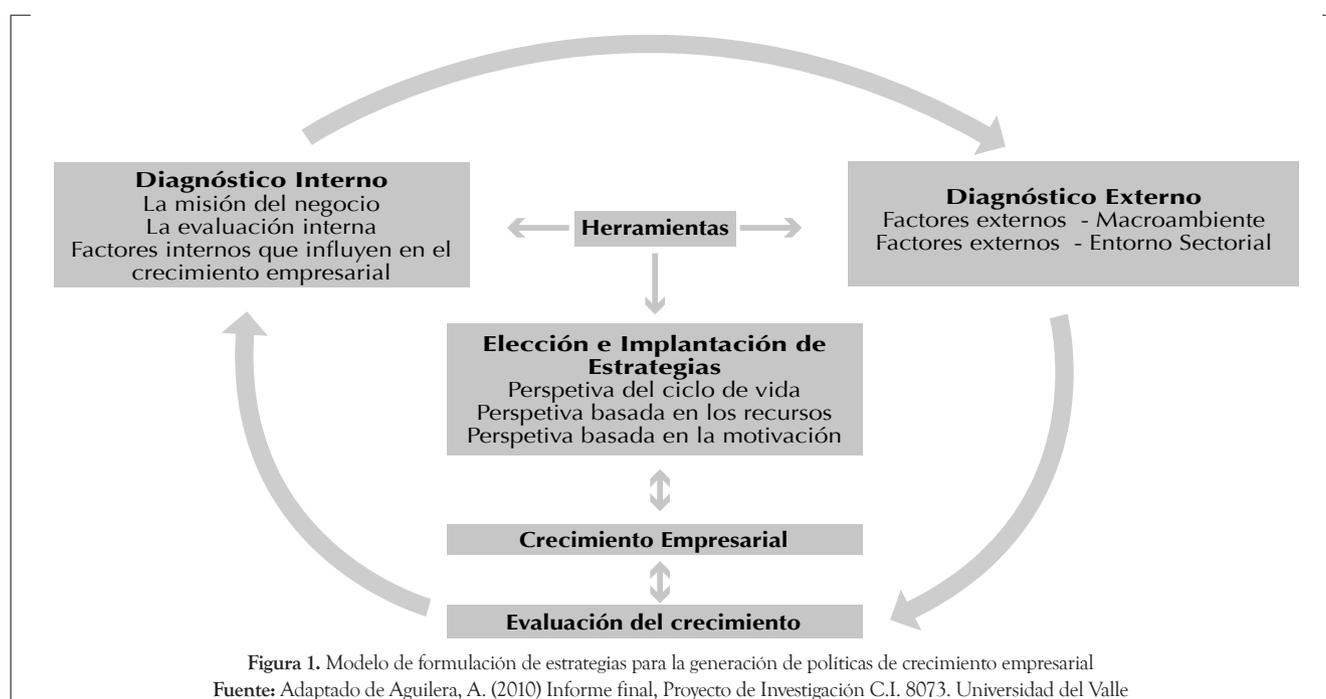


Figura 1. Modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial  
Fuente: Adaptado de Aguilera, A. (2010) Informe final, Proyecto de Investigación C.I. 8073. Universidad del Valle

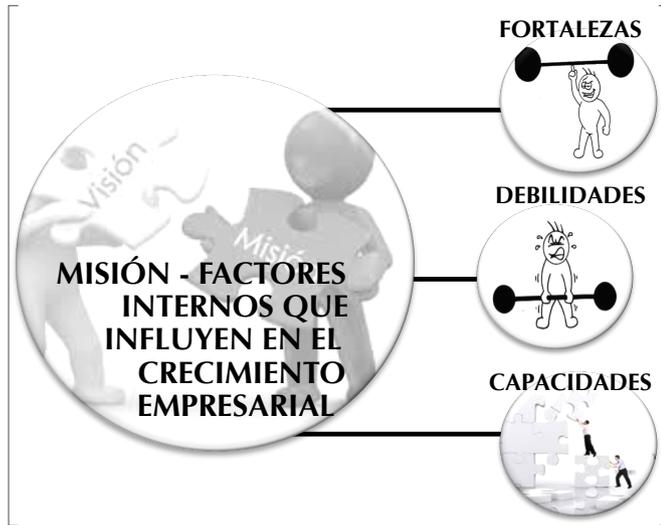


Figura 2. Primera etapa: Diagnóstico interno Fuente: Elaboración propia

**Análisis interno**

La evaluación interna consiste en identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, y en identificar los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial. Robbins y Coulter (2005) enuncian que el análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales. Esto orientado a la generación de políticas para impulsar el crecimiento empresarial, debe estar direccionado al cumplimiento de la misión institucional y, de ser necesario, ser insumos para su adaptación o modificación según los requerimientos internos y posteriormente los requerimientos externos. El instrumento que permitió indagar la orientación de las organizaciones para desarrollar estrategias de crecimiento desde el análisis interno consideró los siguientes aspectos: a) capacidad directiva; b) capacidad competitiva; c) capacidad financiera; d) capacidad técnica o tecnológica; y e) capacidad del talento humano.

A partir de esta etapa del modelo se da respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Cuentan las pymes de Santiago de Cali – Colombia, con una misión estructurada correctamente con el fin de alcanzar el crecimiento empresarial?; ¿Han identificado las pymes de Santiago de Cali – Colombia, el conjunto fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales?

SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para Hill y Jones (2005), el ambiente externo está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño (ver Figura 3); estas deben pasar por un proceso de reconocimiento y valoración. Por ello el modelo que permita desarrollar estrategias de crecimiento desde las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, debe identificar las fuerzas externas clave, tanto del medio ambiente externo general (que afecta a todas las organizaciones de una determinada sociedad o región geográfica) como del medio ambiente específico (que afecta a una determinada organización de manera más directa); esto permitirá identificar los factores externos que pueden influir en el crecimiento empresarial.

MACROENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias mundiales</li> <li>• Fuerzas Económicas, políticas, jurídicas, geofísicas, sociales</li> <li>• Tendencias culturales</li> <li>• Ambiente Ecológico</li> </ul>
ENTORNO SECTORIAL (entorno próximo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de interés</li> <li>• Sectores conexos</li> <li>• Accionistas, clientes, compradores</li> <li>• Competidores, acreedores, entre otros</li> </ul>
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente interno</li> <li>• Recursos</li> <li>• Estructura cultural</li> </ul>

Figura 3. Segunda etapa: Diagnóstico externo Fuente: Elaboración propia

El instrumento que permitió indagar la orientación de las empresas para desarrollar estrategias de crecimiento desde el diagnóstico externo constó de dos pasos y consideró las siguientes características: primer paso, la identificación de factores externos del macroambiente: a) fuerzas económicas; b) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; c) fuerzas políticas gubernamentales y legales; d) fuerzas tecnológicas; e) fuerzas competitivas; y segundo paso, la identificación de los factores externos relativos al entorno sectorial: a) los competidores; b) los clientes; y c) los proveedores.

A partir de esta etapa del modelo, se dio respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Han identificado las pymes de Santiago de Cali – Colombia, el conjunto oportunidades y amenazas en su macro-entorno?; y ¿Las pymes de Santiago

de Cali – Colombia identifican las características de los factores externos relativos al entorno sectorial?

### TERCERA ETAPA: ELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una organización encuentra una gama de oportunidades que le presenta el medio ambiente externo, pero debe establecer si tiene las capacidades para aprovechar esas oportunidades. Al confrontarlos con los puntos fuertes y débiles de la organización, quedarán una serie de oportunidades que la organización encuentra como posibles y que puede aprovechar. Sin embargo, varias de esas oportunidades pueden no estar de acuerdo con la misión de la organización. Entonces, hay que filtrar las oportunidades posibles a la luz de la misión. Estas oportunidades serán las deseables para la organización Blank (2002).

Según Blank (2002), en la elección estratégica se cotejan cada una de las oportunidades posibles y deseables con los objetivos a largo plazo, los que a su vez se cotejan con las estrategias, que son los enfoques más promisorios para poder lograr los objetivos a largo plazo. David (2008) plantea que el análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias viables (Figura 4).

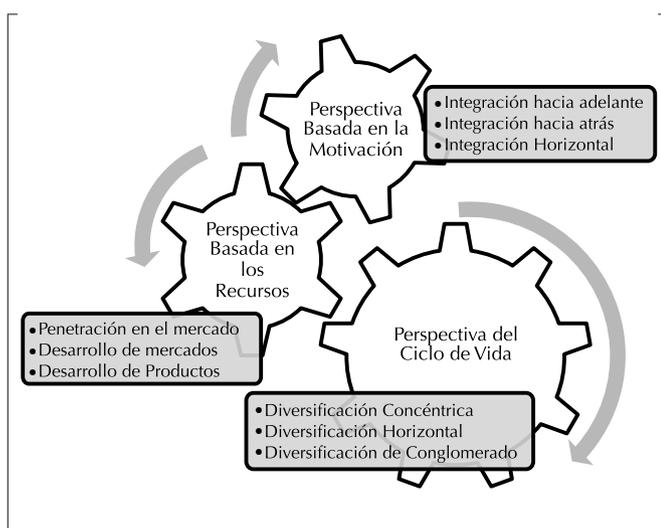


Figura 4. Tercera etapa: Elección e implantación de estrategias

Fuente: Aguilera y Riascos (2013). Informe Final Proyecto de Investigación C.I. 8097. Universidad del Valle

El instrumento que permitió indagar la orientación de las empresas a la elección e implementación de estrategias de crecimiento consideró un conjunto de variables que indican la estrategia más adecuada a implementar. A partir de esta etapa del modelo se dio respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento implementadas con mayor frecuencia por las pymes de Santiago de Cali – Colombia?; ¿Han identificado las pymes de Santiago de Cali – Colombia las estrategias más acordes con sus características?

## 2. 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).

El modelo de Formulación de Estrategias para la Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial permite que la confirmación de la existencia de un conjunto de elementos (variables), contribuya a identificar el tipo de estrategia de crecimiento más adecuada para que sea implementada por este tipo de empresas en Santiago de Cali - Colombia.

A partir de las variables que componen cada uno de los factores que dan respuesta a los objetivos del modelo, se hizo necesario plantear una metodología por medio de la cual fuera posible recolectar esta información, puesto que no se encontraba disponible en las fuentes ya existentes. El instrumento usado es una encuesta, por medio de la cual se obtuvo de forma ordenada y precisa la información que da respuesta a cada uno de los interrogantes planteados en el desarrollo de las variables que conforman el modelo.

El instrumento se aplicó a 106 empresas pymes de la ciudad de Santiago de Cali, ya que ante la Cámara de Comercio de Cali a noviembre de 2011, se encontraban registradas 7.376 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 la muestra para las pymes de Santiago de Cali en este período 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 las dificultades en la recolección de información, la muestra quedó distribuida finalmente en 76 empresas pequeñas y 30 medianas, lo que no afecta el nivel de confianza (Tabla 1).

Total de la población (N)	7376
Nivel de confianza o seguridad (1- $\alpha$ )	95%
Precisión (d)	10%
Proporción	50%
Tamaño muestral (n)	96
El tamaño muestral ajustado a pérdidas	
Proporción esperada de pérdidas (R)	10%
Muestra ajustada a las pérdidas	106

Tabla 1. Cálculo del tamaño de la muestra Fuente: Aguilera y Riascos (2013). Informe Final Proyecto de Investigación C.I. 8097. Universidad del Valle

El instrumento fue desarrollado con un conjunto de 142 variables que permitieron extraer información relacionada con la definición de la misión, el análisis interno y el análisis externo de las pymes de Santiago de Cali, y la elección e implementación de las estrategias por parte de las empresas objeto de estudio.

Para el análisis de la información se emplearon las herramientas de la estadística descriptiva, en ese sentido, para el análisis de las variables se hizo uso de la frecuencia relativa (escala que va de 0 a 100%). Dado que no se encontraron estudios comparables en relación con el objeto de estudio planteado para la investigación que dio origen a este artículo, que permitieran determinar a partir de qué punto es posible dar una respuesta positiva a los interrogantes planteados, se definió el tercer cuartil como el límite a partir del cual, por encima de este no es posible negar el interrogante. Por tanto, para las empresas pequeñas en aquellos casos en los que el 80% de la muestra tenga identificado un factor, el interrogante será valorado como una respuesta positiva. En el caso de las empresas medianas, se considerará que las empresas tienen claramente identificado un factor cuando el 83% de las empresas logran definir con claridad el efecto de este sobre sus estrategias de crecimiento.

## 2.1. LIMITACIONES Y ALCANCE

Una de las limitaciones del estudio es que no permite inferir aspectos relacionados con la actividad económica que desarrolla la organización en relación con el conjunto de estrategias seleccionadas, otro aspecto que se identificó como limitación es el alcance local del estudio (pymes de Santiago de Cali), aspecto que valdría la pena fuera considerado para futuras investigaciones (aplicación del modelo a nivel Regional y Nacional).

## 3. Resultados y Discusión

Lo que se pretende mostrar a continuación, mediante la presentación de los resultados de la aplicación del modelo, es de qué manera cada etapa de la formulación estratégica, puede aportar al logro del establecimiento de estrategias de crecimiento, en este caso particular al sector de pymes en Santiago de Cali – Colombia.

Para la presentación de los resultados se consideran las preguntas realizadas a las pymes, en cada una de las etapas del modelo propuesto.

### 3.1. PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO INTERNO

**Pregunta 1:** ¿Cuentan las pymes de Santiago de Cali - Colombia, con una misión estructurada correctamente con el fin de alcanzar el crecimiento empresarial?

Para la categoría de empresas pequeñas, es decir, las que tienen entre 10 y 50 empleados<sup>2</sup>; el 93% cuentan con una misión y de ese porcentaje, el 64% la tienen formalmente definida. Los resultados obtenidos indican que el 77% de empresas de esta categoría tienen establecida su misión de manera formal y además se han preocupado por difundirla entre sus empleados.

Para la categoría de empresas medianas, es decir las que tienen entre 51 y 200 empleados; el 93% cuentan con una misión, y de ese porcentaje, el 73% la tienen formalmente definida. Los resultados obtenidos indican que el 83% de las empresas medianas de Santiago de Cali tienen establecida su misión de manera formal y además se han preocupado por difundirla entre sus empleados.

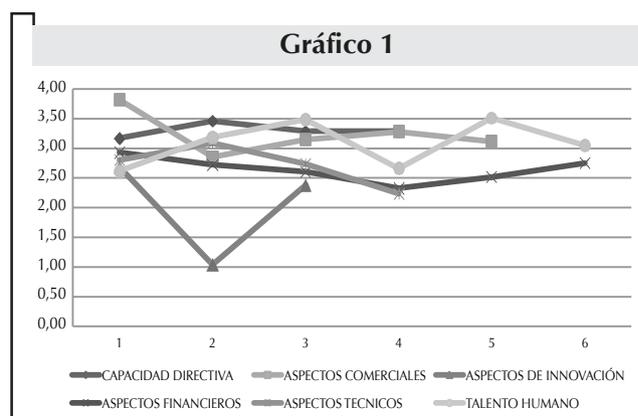
Otro aspecto considerado al momento de realizar el estudio en relación con el establecimiento de la misión, corresponde a la propensión de las empresas a contar con una misión bien estructurada. Los resultados obtenidos permiten identificar que las pymes de Santiago de Cali cuentan con un mercado objetivo expresado en la misión y que estas además, expresa los servicios o productos ofrecidos por las empresas y sus principios y valores. También es posible afirmar que, aunque en menor medida, las pymes cuentan con misiones u objetivos por áreas funcionales. La evaluación más baja la obtuvo la variable relacionada con que los procedimientos para alcanzar las metas se encuentren expresados en la misión. Desde los planteamientos realizados por Aguilera (2010a), el proceso de direccionamiento estratégico debe plantearse y desarrollarse de manera tal que soporte las metas y propósitos establecidos por la organización, en el sentido de orientarla al crecimiento; la misión como punto de partida para establecer el plan estratégico de las organizaciones contribuye a que si se define una orientación al crecimiento desde el establecimiento de ésta, los planes estratégicos se desarrollen de manera acertada para cumplir con este objetivo.

**Pregunta 2:** ¿Han identificado las pymes de Santiago de Cali - Colombia el conjunto de fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales?

El análisis interno permitió identificar las fortalezas y debilidades de las pymes de Santiago de Cali, evidenciando las características que influyen de manera directa en el crecimiento de la empresa. Para el análisis de estas capacidades, se definieron un conjunto de variables que se agruparon en diferentes áreas permitiendo medir la importancia de cada una de las capacidades de la empresa y definir en qué áreas se encuentran las fortalezas y en cuáles hay debilidades. De acuerdo con la información recolectada es posible afirmar que las pymes conocen sus capacidades internas y han identificado las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas funcionales.

En la Gráfica 1 se observan cada una de las capacidades internas de las empresas pequeñas organizadas por áreas funcionales.

**La capacidad directiva** de las organizaciones pequeñas de Santiago de Cali es considerada como una fortaleza para el 84% de las empresas de esta categoría encuestadas, una debilidad para el 9% y no está claramente identificado para el 7% de empresas



Gráfica 1. Análisis interno de las empresas pequeñas de Cali  
Fuente: Elaboración propia

de esta categoría. Por tanto, es posible afirmar que en este aspecto las empresas han identificado claramente sus fortalezas y debilidades. Su mayor fortaleza es su capacidad para motivar al personal y su fortaleza menor es la capacidad de planeación y toma de decisiones.

**Capacidad competitiva:** En relación con los aspectos comerciales, el 83% de las empresas pequeñas estudiadas consideran esta capacidad como una fortaleza, el 5% como una debilidad y para el 11% no está claramente identificado como debilidad o fortaleza. Para esta categoría de empresas, la calidad de los productos o servicios es considerada como su fortaleza mayor y la exclusividad de los productos o servicios es su fortaleza menor. En este aspecto es posible afirmar que se identifican claramente las fortalezas y las debilidades.

**Capacidad de innovación:** en cuanto a este aspecto el 49% de las pequeñas empresas lo consideran una fortaleza, el 12% una debilidad y el 39% no logra clasificarlo. La capacidad de crear nuevos productos fue clasificada como la principal fortaleza de este criterio para el 70% de las empresas, sin embargo, es un criterio con un comportamiento notoriamente heterogéneo ya que en el caso de los mecanismos de protección a las innovaciones solo el 24% lo considera una fortaleza y el 64% de los empresario no sabe o no consideran que este aspecto se aplique. En el caso de esta variable, no es posible afirmar que las empresas pequeñas de Santiago de Cali tengan claramente identificadas sus fortalezas y debilidades.

**Capacidad financiera:** Este criterio, en términos generales, es considerado como una fortaleza para la

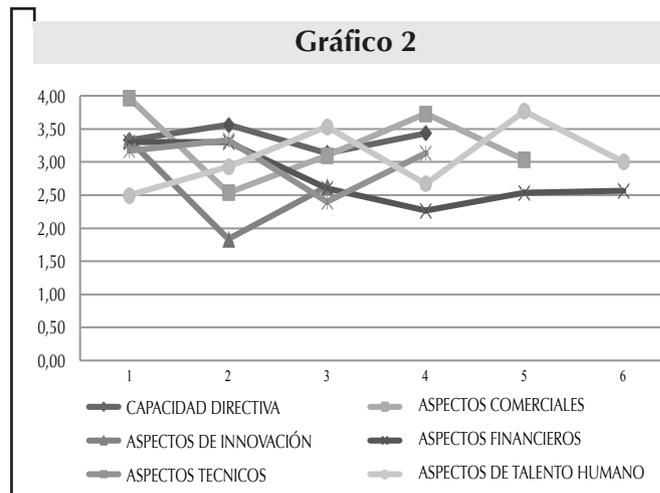
mayor proporción de empresas, el 66%. Se identifica como una debilidad para el 16% de empresas y el 18% de empresas no logran clasificarlo como fortaleza o debilidad. A diferencia del criterio anterior, se considera que en este aspecto las empresas pequeñas han identificado de manera más asertiva sus debilidades y fortalezas, La principal fortaleza de las empresas de esta categoría es la facilidad para financiarse, seguida de la estabilidad en sus costos. El aspecto que identifican como el más débil es la cantidad de efectivo disponible, considerado una debilidad por el 20% de las empresas.

**Capacidad técnica o tecnológica:** Este criterio es considerado una fortaleza por el 72% de las empresas pequeñas, cunadebilidad por el 7% y no está claramente identificado como fortaleza o debilidad para el 22% de las empresas. Aunque es visto como fortaleza, las empresas entienden que no tienen fácil acceso a las tecnologías de punta y la mano de obra es considerada como fundamental en sus procesos. En el caso de este aspecto no es posible afirmar que las empresas pequeñas de Santiago de Cali tengan claramente identificadas sus fortalezas y debilidades, en cuanto al uso y adquisición de tecnologías.

**Capacidad de talento humano:** En relación con los aspectos de talento humano, el 81% de las empresas estudiadas lo consideran como una fortaleza, el 8% una debilidad y el 11% no lo tiene claramente definido, por tanto es posible afirmar que en el aspecto de talento humano las empresas pequeñas de Santiago de Cali han identificado claramente sus debilidades y fortalezas. La principal fortaleza en relación con este criterio es la experiencia de los trabajadores para el 92% de las empresas, seguido de la continuidad de los trabajadores para el 91% de las empresas. Respecto a esta capacidad el aspecto que los empresarios consideran como la mayor debilidad es el nivel educativo de los trabajadores para el 20% de empresas.

En la Gráfica 2 se observan cada una de las capacidades internas de las empresas medianas, organizadas por áreas funcionales.

**La capacidad directiva** de las organizaciones medianas de Santiago de Cali es considerada como una fortaleza para el 88% de las empresas de esta categoría encuestadas, una debilidad para el 4% y no está claramente identificada para el 8% de empresas de esta categoría. Por tanto es posible afirmar que en este aspecto



Gráfica 2. Análisis interno de las empresas medianas de Cali  
Fuente: Elaboración propia

las empresas han identificado claramente sus fortalezas y debilidades. Al igual que para las empresas pequeñas, la mayor fortaleza es su capacidad para motivar al personal y su fortaleza menor es la capacidad de comunicación.

**Capacidad competitiva:** En relación con los aspectos comerciales, el 83% de las empresas medianas estudiadas consideran esta capacidad como una fortaleza, el 6% como una debilidad y para el 11% no está claramente identificado como debilidad o fortaleza. Su comportamiento es muy semejante a la categoría de empresas pequeñas; por tanto, para esta área funcional de las empresas es posible afirmar que se identifican claramente las fortalezas y las debilidades, la calidad de los productos o servicios es considerada una fortaleza para el 100% de los empresarios, seguida por la participación de la empresa en el mercado. La principal debilidad con respecto a esta capacidad es la competitividad de los precios para 13% de los empresarios.

**Capacidad de innovación:** En este aspecto el 67% de las empresas medianas lo consideran una fortaleza, el 9% como una debilidad y el 24% no logra clasificarlo como fortaleza ni como debilidad. La capacidad de crear nuevos productos sería la principal fortaleza de este criterio para el 83% de las empresas, sin embargo, al igual que para las empresas pequeñas el comportamiento es heterogéneo. En el caso de este aspecto no es posible afirmar que las empresas medianas de Santiago de Cali tengan claramente identificadas sus fortalezas y debilidades.

**Capacidad financiera:** Este criterio, en términos generales, es considerado como una fortaleza para el 71% de las medianas empresas. Se identifica como una debilidad para el 12% y el 17% de ellas no logra clasificarlo como fortaleza o debilidad. En este criterio, se estima que las empresas han identificado claramente sus debilidades y fortalezas. Al igual que en el caso de las empresas pequeñas la principal fortaleza es la facilidad de financiarse para el 83% de empresas, seguido de la capacidad de endeudamiento futuro para el 80%. El aspecto en el que las empresas se sienten más débiles es el relacionado con el efectivo disponible.

**Capacidad técnica o tecnológica:** Este criterio es considerado una fortaleza para el 72% de las empresas, una debilidad para el 7% y no está claramente identificado por el 22% de las empresas. En este criterio, las empresas no tienen claramente identificada su capacidad, principalmente en relación con el uso intensivo de mano de obra; el 36% no tiene claridad al respecto. Al igual que en el caso de las empresas pequeñas, el tamaño es un aspecto que afecta el acceso a las tecnologías de punta y la mano de obra es considerada como fundamental en sus procesos. En el caso de este aspecto no es posible afirmar que las empresas medianas de Santiago de Cali tengan claramente identificadas sus fortalezas y debilidades.

**Capacidad de talento humano:** En relación con los aspectos de talento humano, el 79 % de las empresas medianas estudiadas consideran este criterio como una fortaleza, el 3% lo ven como una debilidad y el 18% no lo tiene claramente definido, por tanto es posible afirmar que en el aspecto de talento humano las empresas medianas de Santiago de Cali han identificado de manera asertiva sus debilidades y fortalezas. Al igual que para las empresas pequeñas, la mayor fortaleza es la continuidad de los trabajadores para el 97% de empresas. La principal debilidad es el nivel de ausentismo, el cual representa una debilidad para el 17% de empresas medianas.

### 3.2. SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO EXTERNO

**Pregunta 3:** ¿Han identificado las pymes de Santiago de Cali - Colombia el conjunto oportunidades y amenazas en su macro - entorno?

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas para la organización y se pueden establecer aquellas características que influyen de manera indirecta en el crecimiento de la empresa.

**Entorno económico:** El 54% de las empresas pequeñas estudiadas consideran los aspectos relacionados con este entorno como una fortaleza, el 20% los ve como una amenaza y el 26% no lo tiene claramente definido, por tanto no es posible afirmar que en relación con el entorno económico exista una clara identificación de las oportunidades y amenazas.

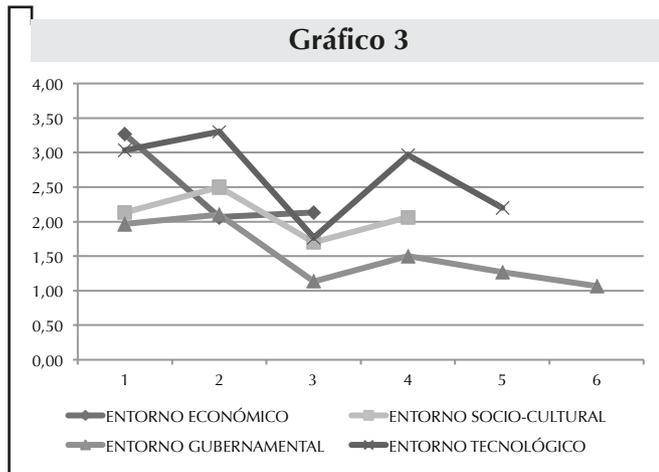
**Entorno sociocultural:** este criterio ha sido considerado como una oportunidad para el 61% de las empresas pequeñas, y una amenaza para el 5%. El 34% de empresas pequeñas no han logrado identificar si los aspectos analizados en el entorno socio-cultural son una amenaza o una fortaleza; en este sentido no es posible afirmar que exista identificación clara de las oportunidades y amenazas de este entorno.

**Entorno gubernamental y legal:** El 30% de las pequeñas empresas estudiadas consideran que este entorno ofrece oportunidades, el 32% de empresas lo ven como una amenaza y el 37% no ha logrado identificar si este entorno le representa oportunidades o amenazas. Por tanto, no es posible afirmar que las empresas pequeñas de Santiago de Cali han logrado identificar sus amenazas y oportunidades en relación con el entorno gubernamental.

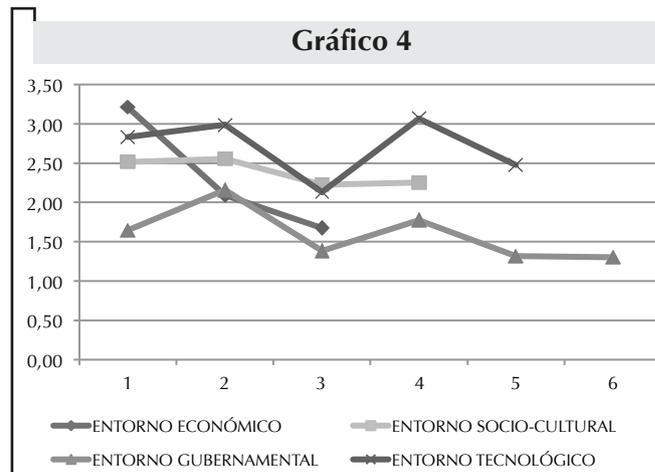
**Entorno tecnológico:** En cuanto al entorno tecnológico, el 71% de las empresas pequeñas consideran este aspecto como una oportunidad, el 6% de las empresas ven como una amenaza y el 23% de ellas no han identificado si este sector ofrece oportunidades o amenazas; por tanto no es posible afirmar que las empresas pequeñas de Santiago de Cali tienen claridad respecto al entorno tecnológico.

En la Gráfica 3 se observan cada una de las características del macro - entorno en las empresas pequeñas organizadas por áreas funcionales.

**Entorno económico:** El 63% de las empresas medianas estudiadas consideran los aspectos relacionados con este entorno como una fortaleza, el 14% los ven como una amenaza y el 22% no lo tiene claramente definido; por tanto no es posible afirmar que en relación con el entorno económico exista la identificación clara de las oportunidades y amenazas del entorno.



Gráfica 3. Comparativo de las características del entorno de las empresas pequeñas de Cali Fuente: Elaboración propia



Gráfica 4. Comparativo de las características del entorno de las empresas medianas de Cali Fuente: Elaboración propia

**Entorno sociocultural:** este criterio ha sido considerado como una oportunidad para el 53% de las empresas medianas y una amenaza para el 7%. El 40% de empresas medianas no han logrado identificar si los aspectos analizados en el entorno socio-cultural son una amenaza o una fortaleza, en este sentido no es posible afirmar que exista la identificación clara de las oportunidades y amenazas del entorno.

**Entorno gubernamental y legal:** El 29% de las medianas empresas estudiadas consideran que este entorno ofrece oportunidades, el 31% de empresas lo ven una amenaza y el 39% no ha logrado identificar si este entorno les representa oportunidades o amenazas. Por tanto, no es posible afirmar que las empresas medianas de Santiago de Cali han logrado identificar sus amenazas y oportunidades en relación con el entorno gubernamental.

**Entorno tecnológico:** El 71% de las empresas medianas consideran este aspecto como una oportunidad, el 7% de las empresas lo ven como una amenaza y el 22% de las empresas no han identificado si este sector ofrece oportunidades o amenazas, por tanto no es posible afirmar que las empresas medianas de Santiago de Cali tienen claridad respecto al entorno tecnológico.

En la Gráfica 4 se observan cada una de las características del macro - entorno en las empresas medianas, organizadas por áreas funcionales.

**Pregunta 4:** ¿Las pymes de Santiago de Cali - Colombia identifican las características de los factores externos relativos al entorno sectorial?

Para la categoría de empresas pequeñas, están en capacidad de identificar las características tanto positivas como negativas del sector, sus clientes, proveedores y competidores.

En relación con los clientes, el 18% de las empresas pequeñas encuestadas no tiene claridad respecto a las posibilidades de incrementar sus clientes, el 62% consideran que están en posibilidades de hacerlo y el 20% estiman que no están en capacidad de incrementarlos. Otro aspecto considerado fue conocer lo relacionado con los costos que representaría un cambio de proveedor, el 28% no tiene conocimiento acerca del impacto que tendría en sus clientes realizar un cambio de proveedor. El 9% de los empresarios no tiene claridad en relación con qué porcentaje de sus ventas es adquirido por un solo cliente, en ese sentido no están en capacidad de identificar cuál es su principal cliente; sin embargo, el 16% están de acuerdo en que una alta cantidad de sus productos es adquirida por un solo cliente. En relación con la posibilidad de que la empresa sea absorbida o fusionada con otra empresa, el 97% consideran que esto no sería posible, 4% desconocen si su empresa podría ser adquirida o controlada por otra empresa, el 5% estiman que esto podría ocurrir.

En este mismo aspecto, el 20% de las empresas medianas encuestadas no tienen claridad respecto a

sus posibilidades de incrementar sus clientes, el 70% consideran que están en posibilidades de hacerlo y el 10% piensan que no están en capacidad de incrementarlos. El 17% no tienen conocimiento en relación con los costos que representaría un cambio de proveedor. Los otros dos aspectos considerados, el porcentaje de ventas adquiridos por un solo cliente y la posibilidad de que un cliente adquiera la empresa están claramente identificados por los empresarios.

Las características relacionadas con los competidores de las empresas pequeñas no han sido plenamente identificadas por el 13% de las empresas; 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. Para las empresas medianas, el 13% de los empresarios no tienen claramente identificadas las características de los competidores, al igual que para las empresas pequeñas existe un alto porcentaje (40%) de empresas que desconocen las ventajas de sus competidores al momento de adquirir materiales o suministros.

En lo relativo a los proveedores, el 11% de las empresas pequeñas no tiene claridad respecto a las características de estos, en especial en lo relacionado con el nivel de precios del principal proveedor. En el caso de las empresas medianas, el 18% de las empresas encuestadas no tiene claridad respecto a las características de estos y al igual que para las empresas pequeñas la falta de claridad se relaciona con el nivel de precios del principal proveedor.

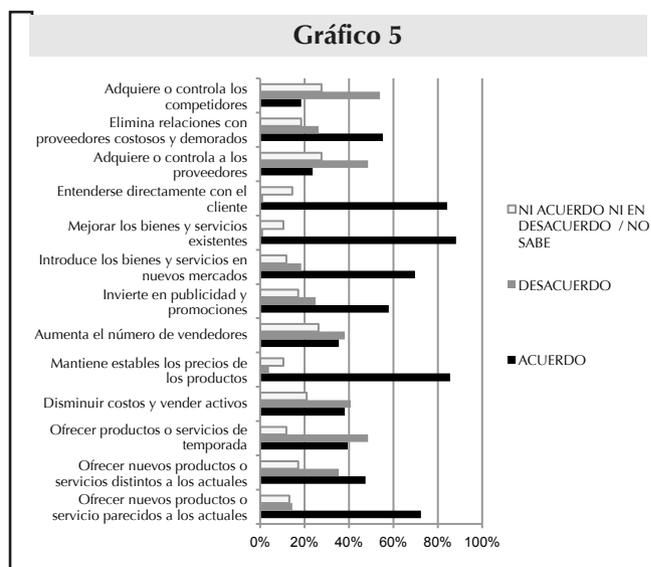
En relación con los aspectos competitivos, el 13% de empresas pequeñas no tienen claridad respecto a estos aspectos, para las empresas medianas el 12% no tienen claridad en relación con este aspecto. Los aspectos de menor claridad son aquellos relacionados con las barreras de entrada como las economías de escala y la tecnología requerida por los sectores y las barreras emocionales.

### 3.3. TERCERA ETAPA: ELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

**Pregunta 5:** ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento implementadas con mayor frecuencia por las pymes de Santiago de Cali - Colombia?

Las empresas pequeñas, para crecer, llevan a cabo diferentes acciones que les permiten aumentar sus ventas o mejorar su rentabilidad; en la Gráfica 5 se pueden evidenciar las acciones implementadas por las pequeñas empresas para incrementar sus ventas y su rentabilidad. El 72% de empresas pequeñas encuestadas están de acuerdo en que ofrecen nuevos productos o servicios parecidos a los que ofrecen actualmente, el 14% están en desacuerdo y el 13% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 47% están de acuerdo en que ofrecen nuevos productos o servicios distintos a los actuales, el 36% están en desacuerdo y el 17% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 39% están de acuerdo en que ofrecen productos o servicios de temporada, el 49% están en desacuerdo y el 12% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En esta misma lógica, para crecer, el 38% de las empresas pequeñas están de acuerdo en que lo pueden lograr disminuyendo sus costos y vendiendo algunos de sus activos, el 41% están en desacuerdo y el 21% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 86% están de acuerdo en que mantienen estables los precios de sus productos, el 4% están en desacuerdo y el 11% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 36% están de acuerdo en que incrementa el número de vendedores, el 38% están en desacuerdo y el 26% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 58% están de acuerdo en que invierte en publicidad y promociones, el 25% están



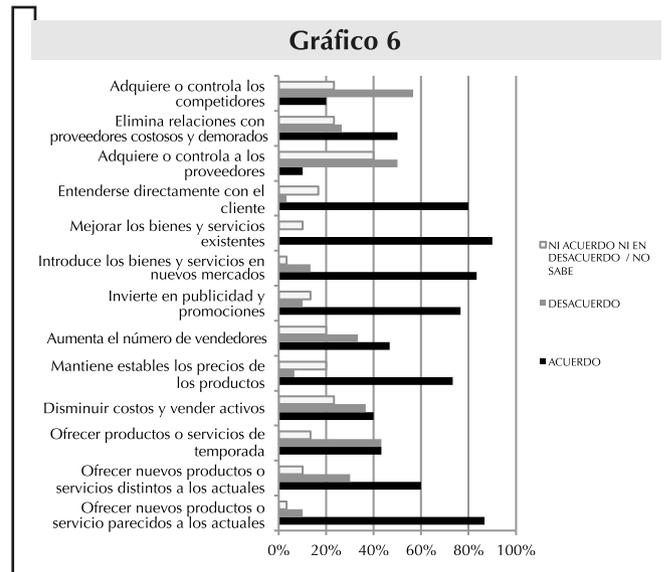
Gráfica 5. Acciones implementadas por las empresas pequeñas para incrementar sus ventas e incrementar su rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

en desacuerdo y el 17% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 70% están de acuerdo en que introduce sus bienes y servicios en nuevos mercados, el 18% están en desacuerdo y el 12% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 88% están de acuerdo en que mejoran los bienes y servicios existentes, el 1% están en desacuerdo y el 11% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 84% están de acuerdo en que desarrollan actividades que les permiten entenderse directamente con el cliente, el 1% están en desacuerdo y el 15% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 24% piensa que puede adquirir o controlar a los proveedores, el 49% están en desacuerdo y el 28% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 55% elimina relaciones con proveedores costosos y demorados, el 26% están en desacuerdo y el 18% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Según, el análisis de la información anterior, se identifica que las empresas pequeñas desarrollan de manera diversa sus estrategias de crecimiento; el conjunto de estrategias más empleado son las de diversificación horizontal por el 66% de las empresas, seguida de las estrategias de diversificación concéntrica el 65% de las empresas, y las estrategias de diversificación por conglomerados con un 63% de empresas; este conjunto de estrategias pertenecen a la perspectiva del ciclo de vida.

Como puede observarse en la Gráfica 6, las empresas medianas para crecer llevan a cabo diferentes acciones que les permitan aumentar sus ventas o mejorar su rentabilidad, en ese sentido el 87% están de acuerdo en que ofrecen nuevos productos o servicios parecidos a los actuales, el 10% están en desacuerdo y el 3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 60% están de acuerdo en que ofrecen nuevos productos o servicios distintos a los actuales, el 30% están en desacuerdo y el 10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 43% ofrecen productos o servicios de temporada, el 43% están en desacuerdo y el 13% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 40% disminuyen sus costos y venden sus activos, el 37% están en desacuerdo y el 23% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 73% están de acuerdo en que mantienen estable los precios de los productos, el 7% están en desacuerdo y el 20% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 47% están de acuerdo en que aumentan el número de vendedores, el 33% están en desacuerdo y el 20% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 77% están de acuerdo en que invierten en publicidad y promociones, el 10% están en desacuerdo y



Gráfica 6. Acciones implementadas por las empresas medianas para incrementar sus ventas e incrementar su rentabilidad  
Fuente: Elaboración propia

el 13% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 83% están de acuerdo en que introducen los bienes y servicios en nuevos mercados, el 13% están en desacuerdo y el 3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 90% están de acuerdo en que mejoran los bienes y servicios existentes y el 10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 80% están de acuerdo en entenderse directamente con el cliente, el 3% están en desacuerdo y el 17% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 10% están de acuerdo en que adquieren o controlan a los proveedores, el 50% están en desacuerdo y el 40% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 50% están de acuerdo en que eliminan relaciones con proveedores costosos y demorados, el 27% están en desacuerdo y el 23% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% están de acuerdo en que adquieren o controlan los competidores, el 57% están en desacuerdo y el 23% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Visto el análisis de la información anterior, se identifica que las empresas medianas emplean de manera diversa sus estrategias de crecimiento; el conjunto de estrategias más empleado son las de diversificación concéntrica el 68% de las empresas, seguida de las estrategias de diversificación horizontal el 67% de las empresas, y de las estrategias de diversificación de conglomerados con un 60% de las empresas, este conjunto de estrategias pertenecen a la perspectiva del ciclo de vida.

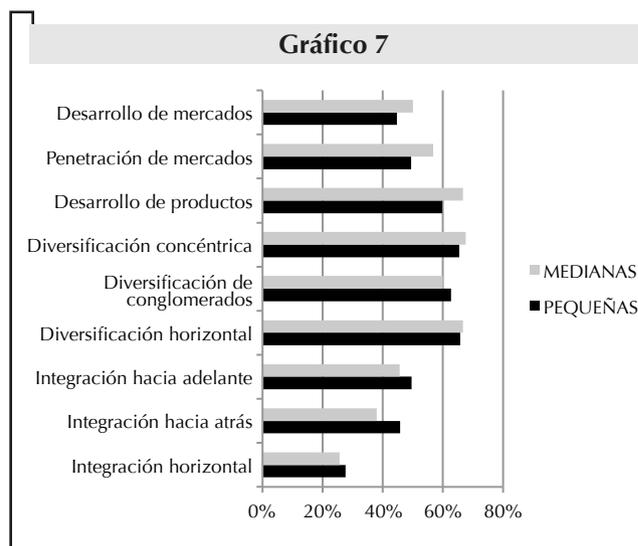
La información recolectada de las empresa permite evidenciar que en el caso de las empresas pequeñas, el 54% de las empresas ha experimentado un crecimiento que las obligó a reorganizar la empresa, el 25% no considera haber sufrido ningún cambio importante y el 21% están en desacuerdo en que la empresa haya crecido. En el caso de las empresas medianas el 63% consideran que sufrieron en los últimos años un crecimiento que las obligó a reorganizarse, el 13% no consideran haber sufrido un cambio importante y el 23% están en desacuerdo en que la empresa haya crecido.

Las principales consideraciones tenidas en cuenta por las empresas, tanto pequeñas (100%) como medianas (95%) para lograr el crecimiento, se relacionan con definir las metas entendiendo los aspectos internos y externos de la empresa, la segunda consideración se relaciona con definir el crecimiento como un fin desde el momento de la planeación, este aspecto es puesto en práctica por el 88% de los empresarios de las empresas pequeñas y por el 93% de empresarios en las empresas medianas.

Desde la identificación de las estrategias empleadas por los empresarios fue posible evidenciar que en este sector de empresas la perspectiva de crecimiento visualizada es la perspectiva de ciclo de vida 65%, tanto para las empresas pequeñas como para las medianas. La segunda perspectiva corresponde a aquella basada en recursos para el 51% de empresas pequeñas y el 58% de empresas medianas. La basada en motivación es la menos visualizada en este conjunto de empresas con un 41% en las pequeñas y un 31% en las medianas. Como se puede observar, las empresas desarrollan de manera simultánea estrategias pertenecientes a diferentes perspectivas de crecimiento.

**Pregunta 6:** ¿Han identificado las pymes de Santiago de Cali - Colombia las estrategias más acordes con sus características?

Tomando como referencia las perspectivas consideradas en el modelo presentado, se indagó respecto a la aplicación de cada una de las acciones llevadas a cabo ante cambios en el entorno que pudieran afectar el buen desempeño de la empresa. El conjunto de acciones reveladas corresponde a acciones que se relacionan con cada una de las perspectivas (Ver Gráfica 7).



Gráfica 7. Perspectivas de crecimiento consideradas por los empresarios pyme de Cali  
Fuente: Elaboración propia

Las acciones relacionadas con la perspectiva de recursos y capacidades, como son el desarrollo de nuevos productos o la búsqueda de nuevos segmentos de mercado son consideradas por el 71% y el 84% de las empresas pequeñas respectivamente y por el 80% y el 87% de las empresas medianas.

Las acciones relacionadas con la perspectiva de ciclo de vida, como la implementación de estrategias de posicionamiento en el mercado conocido, son aplicadas por el 89% de las empresas pequeñas y el 90% de las empresas medianas y las acciones relacionadas con la perspectiva basada en motivación, como la integración con otras empresas es implementada por el 48% de empresas pequeñas y el 40% de empresas medianas.

Estos resultados indican que no existe claridad acerca de las estrategias más adecuadas para las empresas, dado que al momento de indagar a los empresarios respecto a las consideraciones que tienen en cuenta para elaborar las estrategias de crecimiento, las empresas pequeñas consideran las oportunidades que ofrece el mercado en un 17% y las medianas en un 7%. Los empresarios estiman las metas de la empresa en un 20% para las empresas pequeñas y en un 7% para las empresas medianas. Cuando se consultó si se consideraban las fortalezas de la empresa tan sólo el 5% de las empresas pequeñas las consideran y las empresas medianas no lo consideran (0%).

## 4. Conclusiones

- Los resultados permiten concluir que, pese a los esfuerzos realizados por las pymes con el objeto de contar con misiones definidas correctamente, en el caso de las empresas pequeñas no es posible afirmar que estas cuenten con una misión estructurada de manera correcta. En el caso de las empresas medianas es posible afirmar que cuentan con una misión estructurada correctamente y direccionada hacia el crecimiento empresarial.
- En cuanto al análisis interno las empresas pequeñas y medianas de Santiago de Cali han identificado en la mayoría de los aspectos analizados las características internas, teniendo claridad en el sentido de las que representan debilidades y fortalezas para su funcionamiento; sin embargo, los aspectos vinculados con la innovación y el uso de las tecnologías son aspectos sobre los que los empresarios no tienen claridad, no se tiene claro el papel que estos aspectos juegan dentro de las pymes.
- En cuanto al análisis externo, las empresas pequeñas y medianas de Santiago de Cali no logran determinar el papel que cada uno de los aspectos analizados juega en su capacidad de crecer y mantenerse en el mercado. Para estas empresas no ha sido posible identificar de manera contundente cuáles son los aspectos externos que representan las principales oportunidades o amenazas de acuerdo con su actividad.
- Con respecto al entorno sectorial, los empresarios que están a cargo de la dirección de las pymes, han demostrado mayor conocimiento con relación al grupo de clientes, proveedores y competidores, aun así, quedan aspectos relevantes por mejorar relacionados con las capacidades comerciales que cada uno de estos agentes pueda ejercer en el sector.
- Los resultado obtenidos permiten concluir que pese a que las empresas poseen un claro conocimiento de sus características internas, estas no son usadas al momento de definir las estrategias que están más acordes con sus necesidades y como no existe claridad respecto a las características del entorno, este tipo de empresas seleccionan e implementan estrategias altamente diversificadas, sin lograr la especialización que requieren sus nichos de mercado. Estas organizaciones deben implementar estrategias más acordes con sus características y las de su entorno.
- En la mayoría de los casos, el 61% para las empresas pequeñas y el 50% para las empresas medianas, el crecimiento logrado por las pymes de Santiago de Cali, no corresponde al resultado de la aplicación de un conjunto de estrategias formales definidas con anterioridad, sino que se evidencia como resultado del adecuado funcionamiento de las mismas.
- Como principal resultado de la investigación se evidencia, que la perspectiva que mejor responde a las políticas de crecimiento de las pymes de Santiago de Cali – Colombia es la del ciclo de vida. Esto es consecuente con el hecho de que el 60% de empresas pequeñas y el 67% de empresas medianas implementan estrategias relacionadas con el desarrollo de productos, el 45% y el 50% de empresas pequeñas y medianas respectivamente implementa estrategias de desarrollo de mercados y el 45% de empresas pequeñas y el 57% de empresas medianas implementan estrategias de penetración de mercados. ≡

## NOTAS

1. Este artículo es parte de los resultados del proyecto de investigación Titulado: "Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas de Santiago de Cali". Financiado por la Universidad del Valle – Colombia.
2. El número de empleados fue el criterio definido para la clasificación de las PYMES en esta investigación, de acuerdo con el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, por medio de la cual se define que los parámetros para determinar el tamaño de las organizaciones son: el número de empleados y los activos totales. Así las empresas objeto de estudio eran aquellas que tenían entre 10 y 200 empleados, considerando que este mismo grupo se divide en pequeñas y medianas empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, Russell Lincoln. Planificación de la empresa del futuro. Torres Alezander, Esteban (Traductor) Editorial Limusa, 2004. 357 p

2. AGUILERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. En: *Pensamiento y gestión*. No.28 (2010<sup>a</sup>); p. 85-106, ISSN 1657-6276.
3. AGUILERA CASTRO, Adriana. Informe Final Proyecto de Investigación: Diseño de un Modelo de Formulación de Estrategias para la Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial. Universidad del Valle 2010b. Manuscrito no publicado
4. AGUILERA CASTRO, Adriana y RIASCOS ERAZO, Sandra Cristina. Informe Final Proyecto de Investigación: Aplicación de un Modelo de Formulación de Estrategias para la Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial en las PYMES de Santiago de Cali. Universidad del Valle 2013. Manuscrito no Publicado
5. AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Sánchez de Roldán, Kareem (Traductor). Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 2001.
6. BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Introducción a la Administración de la Organización: enfoque global e integral. Bogotá, D. C.: Pearson Prentice Hall, 2007. 331 p. + 1CD-ROM
7. BLANK BUBIS, Leon. La administración de las organizaciones: Un Enfoque Estratégico (Tercera ed.). Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, (2002); p. 413.
8. BLÁZQUEZ, Felix; DORTA, José Andrés. y VERONA, María Concepción. Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. En: *Cuadernos de Administración PUJ*. Vol 19, No.31 (ene. -jun 2006); p.165-195. ISSN 0120-3592.
9. BLÁZQUEZ, Felix ; DORTA, José Andrés. y VERONA, María Concepción. «Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas.» *Revista Innovar*, Vol 16, No.28 (Julio-Diciembre 2006); p. 43-56. ISSN 0121-5051.
10. CÁCERES, Luis R. Estrategia, planificación y control. México: Fondo Cultural Económica, 1991. 517 p.
11. CARDONA, Marleny, y CANO, Carlos Andrés. Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: Un puente en la industrialización regional. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2005. 130 p
12. CERTO, Samuel C, y PETER J. Paul. Dirección Estratégica.. 3 ed. Madrid: McGrawHill, 1991. 400 p
13. CHARAN, Ram. El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial. Merino Sánchez, María Isabel (Traductor). Empresa Activa, 2004. 236 p
14. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Mascaró Sacristán, Pilar (Traductor). México: Thomson, 2004. 691 p
15. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Villamizar, Germán (Traductor).4ta ed. México: McGrawHill, 1995. 880 p
16. DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Books and Words Solutions, S.C. (Traductor) 11 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2008. 384 p.
17. DESSLER, Gary. Organización y administración: enfoque situacional. Prentice Hall, 1979. 410 p
18. DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo; GARCÍA DEL JUNCO, Julio; MARTÍN JIMÉNEZ, Francisca, y PERIÁÑEZ CRISTÓBAL, Rafael. Administración y dirección. McGrawHill, 2001. 525 p.
19. DRUCKER, Peter F. Management, tasks, responsibilities, and practices. Harper Coliins Books., 1974. 864 p.
20. GÓMEZ, Luis R, y BALKIN David B. Administración.McGrawHill, 2003. 434 p.
21. HELLRIEGEL, Don, y SLOCUM Jhon W. Administración. 7 ed. México: Soluciones empresariales, 1998. 864 p.
22. HILL, Charles W, y JONES Gareth. Administración estratégica: un enfoque integrado. 6 ed. México: McGrawHill, 2005. 540 p.
23. HOFER, Charles W, y SCHENDEL Dan. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Editorial Norma, 1985. 228 p
24. KOONTZ, Harold, y WEHRICH Heinz. Elementos de administración un enfoque internacional. 7 ed. México: McGrawHill, 2007. 465 p.
25. MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991. 475 p.
26. MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian, VOYER, Jhon. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. 2 ed. Prentice Hall, 1993. 642 p.
27. OHMAE, Kenichi. La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. Roberto Hass García (Traductor). España: McGrawHill, 1989. 299 p.
28. ORTIZ, Sergio R. Visión y gestión empresarial: cómo articular las estrategias y el capital humano para triunfar en la economía del conocimiento. Thomson, 2003. 189 p.
29. PRAHALAD, C K, HAMEL G, DOZ Y L, y BETTIS A. Estrategia corporativa. Deusto, 2006. 254 p.
30. REYES PONCE, Agustin. Administración moderna. Limusa Noriega Editores, 2005. 480 p.
31. ROBBINS, S P, y DECENZO David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 3 ed. México: Pearson Educación, 2002.
32. ROBBINS, Stephen P, y M COULTER. Administración. 8 ed. Pearson Educación, 2005.
33. ROBERTS, John. La empresa moderna: organización, estrategia y resultados. Antoni Bosch, 2004. 240 p.
34. SCHERMERHORN, Jhon R. Administración. Limusa Wiley, 2002. 524 p.
35. SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología. 5 ed. 3R Editores, 1997. 385 p.
36. SMITH, D K. El cambio está en tus manos: los diez principios fundamentales para lograr el éxito de tu empresa . Prentice Hall, 1996. 304 p.
37. WHEELLEN, Thomas L, y HUNGER J David. Administración estratégica y política de negocios. Sánchez, Miguel Ángel (Traductor). 10 ed.. Pearson Educación, 2007.
38. WHITTINGTON, R. ¿Qué es la estrategia?¿Realmente importa? 2da ed. Thomson, 2002. 200 p.