

## **PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS PARA IMPLANTAR ESTRATEGIAS BASADAS EN RECURSOS ORIENTADAS AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA<sup>1</sup>**

### **PERCEPTION OF THE BUSINESSMEN WITH RESPECT TO COMPLIANCE WITH CRITERIA TO IMPLEMENT STRATEGIES BASED ON RESOURCES BUSINESS GROWTH-ORIENTED SMES IN SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA**

### **PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES EM RELAÇÃO AO CUMPRIMENTO DE CRITÉRIOS PARA IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS BASEADAS EM RECURSOS PME ORIENTADAS AO CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS EM SANTIAGO DE CALI - COLÔMBIA**

**Por: AGUILERA CASTRO - Adriana, VIRGEN ORTIZ - Viviana, RIASCOS ERAZO - Sandra Cristina**

---

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Profesora Asociada Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Email: [adriana.aguilera@correounivalle.edu.co](mailto:adriana.aguilera@correounivalle.edu.co), Colombia.

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Profesora Contratista Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Email: [viviana.virgen@correounivalle.edu.co](mailto:viviana.virgen@correounivalle.edu.co), Colombia.

Doctora en Ingeniería Informática, Universidad Carlos III de Madrid. Profesora Titular Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Email: [sandra.riascos@correounivalle.edu.co](mailto:sandra.riascos@correounivalle.edu.co), Colombia.

---

**Recibido: 19 de octubre de 2015**

**Aprobación definitiva: 12 de enero de 2016**

#### **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es presentar el análisis de los criterios considerados por empresarios para lograr el crecimiento empresarial desde las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, en las pequeñas y medianas empresas de Santiago de Cali – Colombia, a partir

---

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 PYMES de Santiago de Cali - Colombia (C.I. 8097). Financiado por la Universidad del Valle - Colombia.

de la perspectiva basada en los recursos. En cuanto a la metodología, se realizó un diagnóstico por medio de la aplicación de un cuestionario, en el que se seleccionaron 27 criterios que representan los indicadores de las estrategias de crecimiento que pueden ser implantadas por las Pymes desde la perspectiva basada en recursos; estos criterios se inscriben dentro de las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Los resultados indican que los empresarios de las Pymes estudiadas, no utilizan los recursos con "capacidad sobrante" para invertirlos en nuevas áreas de oportunidad que orienten las empresas al crecimiento.

**Palabras Claves:** Percepción, Recursos, Estrategias, Pymes

**JEL:** M10

### ABSTRACT

The aim of this paper is to present an analysis of the criteria considered by entrepreneurs to achieve business growth from the strategies of market penetration, market development and product development in small and medium enterprises in Santiago de Cali - Colombia, from the resource-based perspective. In terms of methodology, a diagnosis through a questionnaire, in which 27 criteria that represent indicators of growth strategies that can be implemented by SMEs from resource-based perspective were selected is made; these criteria fall within the strategies of market penetration, market development and product development. The results indicate that entrepreneurs of SMEs studied, do not use the resources to "spare capacity" to invest in new areas of opportunity to guide business growth.

**Keywords:** Perception, Resources, strategies, SMEs

**JEL:** M10

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise dos critérios considerados pelos empresários para alcançar o crescimento dos negócios das estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas em Santiago de Cali - Colômbia, a partir da perspectiva baseada em recursos. Em termos de metodologia, um diagnóstico através de um questionário, em que 27 critérios que representam indicadores de estratégias de crescimento que podem ser implementadas pelas PME da perspectiva baseada em recursos foram selecionados é feita; Estes critérios são abrangidas as estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produtos. Os resultados indicam que os empresários das PME estudada, não use os recursos a "capacidade de reserva" para investir em novas áreas de oportunidade para orientar o crescimento do negócio.

**Palavras chaves:** percepção, Recursos, estratégias, PME

**JEL:** M10

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta un análisis de la percepción de los empresarios de las Pymes de Santiago de Cali, con respecto al crecimiento empresarial desde la perspectiva basada en los recursos. Para realizar el análisis, se usa el modelo de formulación de estrategias orientado a la generación de políticas de crecimiento empresarial, propuesto por Aguilera y Virgen (2013), que fue desarrollado como producto del proyecto de investigación denominado: Aplicación de un Modelo de Formulación de Estrategias para la Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial en las PYMES de Santiago de Cali – Colombia. El objetivo de este artículo es presentar el análisis de los criterios considerados por empresarios para lograr el crecimiento empresarial desde las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos definidos por David (2003), en las pequeñas y medianas empresas de Santiago de Cali – Colombia, a partir de la perspectiva basada en los recursos.

Para comprender el objetivo propuesto, es necesario mencionar que de acuerdo con Aguilera y Virgen (2014), el crecimiento empresarial puede ser analizado estudiando tres lineamientos fundamentales del direccionamiento estratégico, que son considerados en la etapa de formulación de estrategias: a) La evaluación interna de la organización, que incluye la misión del negocio y los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial; b) La evaluación externa, que requiere la identificación de los factores externos del macroambiente y el entorno sectorial; y c) La elección e implantación de estrategias, que incluye determinar las perspectivas desde las cuales se puede abordar el crecimiento empresarial.

En el desarrollo de la investigación que dio origen a este artículo, se aplicó un instrumento tipo cuestionario a 106 Pymes de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia; por medio del análisis de la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario, se establecieron los criterios para la implantación de estrategias desde la perspectiva basada en los recursos; estos criterios pueden ser medidos y evaluados y se puede identificar si se encuentran o no vinculados al crecimiento empresarial, de acuerdo con la percepción de los empresarios que diligenciaron el cuestionario.

El artículo se estructura de la siguiente forma: primero se realiza un acercamiento teórico a las temáticas relacionadas con la formulación de estrategias y el crecimiento empresarial; luego se presenta la metodología, posteriormente los resultados y discusión; y por último, las conclusiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

El artículo considera dos temáticas importantes, la formulación de estrategias y el crecimiento empresarial, estas temáticas se relacionaron teóricamente, en el proyecto de investigación que dio origen a este trabajo. Para soportar el análisis de los resultados, en la metodología se presenta el concepto de percepción, dado que lo que se pretende es evidenciar en los resultados la percepción de los empresarios pymes con respecto a las estrategias que orientarían sus empresas al crecimiento empresarial, desde la perspectiva basada en los recursos. Para el desarrollo de este apartado se presentan primero los aspectos relacionados con la formulación

de estrategias y luego los aspectos relacionados con el crecimiento empresarial, teniendo en cuenta las estrategias que puede acoger una organización desde la perspectiva basada en los recursos: penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

## 2.1 Formulación de estrategias

Según Wheelen y Hunger (2007, p.12) la formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (DOFA); este aspecto incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política. Algunas organizaciones no tienen identificadas claramente sus fortalezas y debilidades, y esto les impide aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno; cuando estas organizaciones filtran las oportunidades posibles a la luz de la misión, estas oportunidades serán las oportunidades deseables (Blank, 2002), y sus recursos se orientarán al aprovechamiento de esas oportunidades.

Para la formulación de la estrategia David (1997) tiene en cuenta cuatro temas principales, que coinciden con lo planteado por Wheelen y Hunger (2007), la misión del negocio; la evaluación externa; la evaluación interna; y el análisis y elección de la estrategia. En cuanto a la misión Francés (2006, p.41) especifica que “proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación”. Hitt, Black y Porter (2006, pp.77, 78) señalan que “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”. Para Laínez y Bellostas (1991, p. 506) el análisis interno es la etapa donde se analizan y evalúan los puntos fuertes y débiles de la organización, se valora la capacidad de la entidad para lograr los fines establecidos, siempre bajo las restricciones impuestas por el entorno y sus posibles manifestaciones. Y por último, David (1997, p.194) plantea que el análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Según David (1997), las estrategias, los objetivos y la misión que adopta la empresa, sumados a la información que se genera en los análisis interno y externo, son el punto de partida para generar y evaluar las estrategias viables. Las estrategias que puede seleccionar una organización con base en la perspectiva basada en los recursos, como ya se había mencionado, son: penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos (Aguilera y Virgen (2013) Adaptado de David (2003)).

La penetración de mercados busca aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia, como el incremento de vendedores, aumento en la inversión en publicidad, promociones, etc. (David, 2003). El Desarrollo de mercados, implica la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas (Ansoff, 1997). El Desarrollo de productos, intenta incrementar las ventas por medio del mejoramiento o modificación de los productos o servicios actuales, o

del desarrollo de nuevos productos, ocasionando grandes gastos en investigación y desarrollo (David, 2003). A partir de cada una de estas estrategias se generan unos indicadores (Figura 1) que permiten identificar la orientación al crecimiento empresarial, desde la perspectiva basada en los recursos en empresarios de 106 pymes de Santiago de Cali - Colombia.

## 2.2 Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial visto como uno de los objetivos a alcanzar por las empresas, puede abordarse a partir de diversas perspectivas, desde las cuales pueden establecerse estrategias de integración, intensivas o de diversificación, según los intereses de las organizaciones.

Blázquez, Dorta y Verona (2006) establecen que entre las perspectivas de crecimiento más utilizadas por la literatura se encuentran: 1) La perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida; 2) La perspectiva basada en los recursos y 3) La perspectiva basada en la motivación; según Aguilera y Virgen (2013: p. 993), “la aplicación de cada una de estas se va a ver afectada por el cumplimiento de un conjunto de criterios que determinan cuándo es más eficaz considerar una estrategia de crecimiento u otra”. Según Blázquez, Dorta y Verona (2006), la perspectiva basada en los recursos se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como precursores a la decisión de crecimiento empresarial; para el caso de este trabajo, se definieron indicadores desde las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

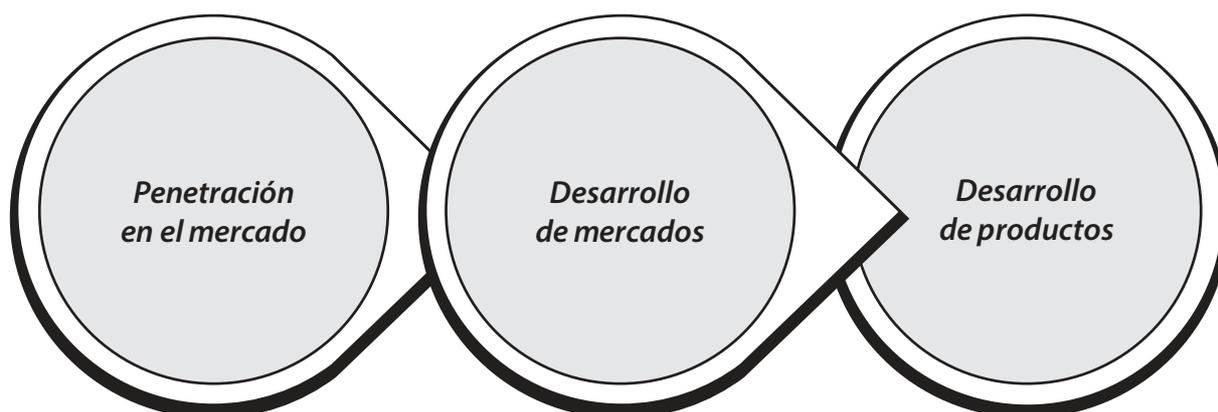
La perspectiva basada en recursos traslada el centro de atención del entorno competitivo a los factores internos de la empresa, Wernerfelt (1984 citado por Sánchez, Suanes, y Espinosa, 2012) introduce la idea de heterogeneidad en la dotación de recursos de las empresas, partiendo del supuesto de que estas están conformadas por recursos heterogéneos que de manera conjunta les permiten distinguirse de otras empresas. En ese sentido dichos recursos cuando son valiosos y raros permiten generar ventajas competitivas, pero solo cuando estos recursos son inimitables, y no sustituibles, estas ventajas serán sostenibles.

Wernerfelt (1984) plantea que la perspectiva de los recursos proporciona una base para abordar algunas cuestiones clave en la formulación de la estrategia para las empresas diversificadas, tales como: ¿En cuál de los recursos actuales de la empresa debe basarse la diversificación?; ¿Qué recursos deben desarrollarse a través de la diversificación?; ¿En qué secuencia y en qué mercados debe tener lugar la diversificación?; entre otros. En ese sentido, los recursos permiten construir una ventaja competitiva sostenible y generadora de beneficios a largo plazo, constituyendo el fin último de la estrategia (Schoemaker, 1990, citado por Sánchez et al., 2012). Así mismo, el trabajo de Penrose (1959, citado por Sánchez et al., 2012, p. 120) es una de las primeras en considerar a la empresa como un «manejo» de recursos, y distingue entre los recursos físicos, intangibles y los recursos humanos, puntualizando que éstos últimos pueden ser permanentes o temporales. El “uso” que dé el empresario a los recursos sobrantes, permite evidenciar si este orienta o no su empresa al crecimiento.

Según Forcadell (2004: pp. 3-17), desde la perspectiva basada en los recursos, el crecimiento empresarial puede entenderse a partir de ciertas proposiciones, aquí se mencionan algunas: existe una relación dinámica y recursiva a lo largo del tiempo entre recursos y estrategia; el crecimiento de la empresa se realiza a partir de recursos excedentarios que son específicos de la empresa; el grado de especificidad de los recursos sobre los que se basa el crecimiento a los negocios actuales determina las direcciones de desarrollo de la empresa; el crecimiento va a generar deficiencias de recursos, necesarios para poder implantar la estrategia elegida. La empresa podrá acceder a estos recursos utilizando distintos métodos de desarrollo; el grado de especificidad de los recursos estratégicos a los que tiene acceso la empresa define los límites de la empresa; entre otras.

La implantación de las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, se considera adecuada tras el cumplimiento de los criterios definidos por David (2003), que se presentan en la figura 1, desde la perspectiva basada en los recursos.

**Figura 1: Indicadores de Crecimiento desde la Perspectiva basada en los Recursos**



- Mercados poco saturados con un producto o servicio en particular
- La tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa
- Aumento en la ventas totales de la industria con una disminución en la participación en el mercado de los competidores
- Una correlación alta entre las ventas y los gastos de mercadotecnia
- El incremento de las economías de escala.

- Nuevos canales de distribución confiables, baratos y de buena calidad
- La empresa tiene mucho éxito
- Nuevos mercados
- La empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión
- Exceso de capacidad de producción;
- La industria básica de la empresa adquiere con rapidez un alcance global.

- Intenta incrementar las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales
- Productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto
- Industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos
- Competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares
- Industria de rápido crecimiento
- Altas capacidades en investigación y desarrollo.

Fuente: Adaptado de Aguilera y Virgen (2013).

### 3. METODOLOGÍA

A partir de las variables que componen cada una de las estrategias desde la Perspectiva basada en los recursos, se hizo necesario determinar una metodología por medio de la cual fuera posible recolectar esta información, puesto que no se encuentra disponible en las fuentes ya existentes. El instrumento derivado del modelo (que fue uno de los resultados del proyecto de investigación que dio origen a este artículo), es un cuestionario por medio del cual se obtuvo de forma ordenada y precisa la información que da respuesta a los interrogantes relacionados con cada una de las variables definidas.

Del instrumento derivado del modelo se seleccionaron 27 criterios que representan los indicadores de las estrategias de crecimiento que pueden ser implantadas por las Pymes desde la perspectiva basada en recursos; estos criterios se inscriben dentro de las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, determinadas por David (2003). Este artículo permite analizar la percepción que tienen los empresarios de las pyme objeto de estudio, con respecto a esos criterios.

Para la comprensión de los resultados es importante mencionar que Melgarejo (1994, p. 48), plantea que, “tradicionalmente la percepción se entiende como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización”. En ese sentido, los empresarios reaccionan ante las 27 variables definidas y esto permite evidenciar su orientación o no al crecimiento desde la perspectiva basada en los recursos.

Para el análisis de la información se elaboraron una serie de enunciados sobre la formulación de estrategias orientadas al crecimiento empresarial, ante los cuales los empresarios tenían que manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo eligiendo una de las 5 respuestas en la escala: Totalmente de acuerdo, de Acuerdo, Ni acuerdo ni desacuerdo, En Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Una vez definidas las características del instrumento de análisis, se determinó la escala de valoración de la percepción esperada por los empresarios. Como criterio orientador (sin convertirlo en norma) se suelen emplear las valoraciones indicadas en la tabla 1 de acuerdo con los planteamientos realizados por Morales (2008) en su estudio denominado Estadística aplicada a las Ciencias Sociales.

**Tabla 1. Valoraciones de la Percepción esperada de los empresarios**

Un valor de la percepción esperada entre:		Indica una percepción de implantación:
0%	20%	Muy baja
20%	40%	Baja
40%	60%	Moderada
60%	80%	Apreciable, más bien alta
80%	100%	Alta o muy alta

Fuente: Morales (2008)

Este coeficiente permitió identificar la percepción de la implantación de las estrategias de crecimiento basadas en los recursos por parte de las empresas pyme estudiadas, y el cumplimiento de los criterios de implantación de las estrategias determinados teóricamente en la figura 1.

En la tabla 2 se pueden apreciar las estrategias, variables e indicadores que sirvieron como fundamento para establecer la percepción de los empresarios con respecto a los criterios considerados para orientar sus empresas al crecimiento, desde la perspectiva basada en los recursos.

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

Estrategia	Variable a Evaluar	Indicador	Percepción Esperada	
Penetración de mercados	Clientes de la empresa	Posibilidad de incrementar los clientes de manera significativa	Acuerdo	
	Competitivos del sector	Requerimiento de economías de escala	Acuerdo	
	Competidores	La participación de los productos sustitutos en el mercado es alta	Desacuerdo	
	Sectorial	Saturación de productos en los mercados		Bajo
		Ventas totales del mercado		Alto
	Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad	Aumenta el número de vendedores		Acuerdo
		Invierte en publicidad y promociones		Acuerdo
	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	
Desarrollo de mercados	Sectorial	Saturación de productos en los mercados	Bajo	
	Sectorial	Introduce los bienes y servicios en nuevos mercados	Acuerdo	
	Características de la empresa	Dificultad para producir los bienes o servicios		Desacuerdo
		Dificultad para obtener clientes		Desacuerdo
		Alcanza la rentabilidad esperada		Desacuerdo
	Se financia para crecer		Acuerdo	

Estrategia	Variable a Evaluar	Indicador	Percepción Esperada
Desarrollo de mercados	Características de la empresa	Existe disponibilidad de recursos para operaciones más grandes	Acuerdo
		Exceso de capacidad instalada	Acuerdo
		Canales de distribución costosos	Desacuerdo
		Los canales de distribución satisfacen las necesidades de la empresa	Acuerdo
	Consideraciones para lograr el crecimiento	Los excedentes y recursos para usarlos en otro negocio	Acuerdo
Desarrollo de productos	Competitivos del sector	El sector requiere que se acceda a tecnología de punta	Acuerdo
	Competidores	Los competidores ofrecen mejor calidad al mismo precio	Acuerdo
		Sectorial	Crecimiento del sector
	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
		Mejorar los bienes y servicios existentes	Acuerdo
	Características de la empresa	Dificultad para producir los bienes o servicios	Desacuerdo
		Dificultad para obtener clientes	Desacuerdo
		Se financia para crecer	Acuerdo
		La empresa tiene capacidad de investigación y desarrollo	Acuerdo
	Consideraciones para lograr el crecimiento	Los excedentes y recursos para usarlos en otro negocio	Acuerdo
	Acciones ante cambios en el entorno	Desarrollo de nuevos productos	Acuerdo

Fuente: Adaptado de Aguilera y Virgen (2014)

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las tablas 3, 4 y 5 presentan los resultados de los indicadores correspondientes a la percepción de los empresarios con respecto al desarrollo de las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos respectivamente, para orientar las pymes al crecimiento empresarial, desde la perspectiva basada en los recursos.

**Tabla 3: Análisis de los indicadores de la Estrategia de Penetración de Mercados**

		% de empresarios que tienen la Percepción esperada*
Características Sectoriales y de las empresas	Aumenta el número de vendedores	38,7%
	Busca financiarse para crecer	71,7%
	El nivel de las ventas totales del mercado	35,8%
	El nivel de saturación de producto en el mercado	64,2%
	Es posible incrementar sus clientes de manera significativa	64,2%
	Invierte en publicidad, promociones (etc.) para sus productos o servicios	63,2%
	La participación en el mercado de los productos o servicios sustitutos es alta	39,6%
	La participación en el sector requiere de economías de escala	62,3%
	Las actividades de mercadeo son costosas	66,0%
<b>Acciones para lograr el crecimiento</b>	<b>Utiliza los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios</b>	<b>18,9%</b>
	<b>Búsqueda de nuevos segmentos de mercado</b>	<b>84,9%</b>

\* De acuerdo con el análisis de Frecuencias relativas de los cuestionarios aplicados

**Tabla 4: Análisis de los indicadores de la Estrategia de Desarrollo de Mercados**

		% De empresarios que tienen la Percepción esperada
Características Sectoriales y de las empresas	Alcanza la rentabilidad esperada	43,4%
	Busca financiarse para crecer	71,7%
	El nivel de saturación de producto en el mercado	64,2%
	Existe disponibilidad del capital y los recursos humanos para operaciones más grandes	60,4%
	Introduce su bienes y/o servicios en nuevos mercados	73,6%
	La empresa tiene exceso de capacidad instalada	19,8%
	Los canales de distribución disponibles satisfacen las necesidades actuales de la empresa	44,3%
	Los canales de distribución son costosos	33,0%
	Tiene dificultades para obtener clientes	77,4%
Tiene dificultades para producir sus bienes o servicios	78,3%	
<b>Acciones para lograr el crecimiento</b>	<b>Utiliza los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios</b>	<b>18,9%</b>

**Tabla 5: Análisis de los indicadores de la Estrategia de Desarrollo de Productos**

		% De empresarios que tienen la Percepción esperada
Características Sectoriales y de las empresas	Busca financiarse para crecer	71,7%
	El crecimiento del sector	64,2%
	El sector requiere acceder a tecnologías de punta	
	La empresa tiene capacidad de investigación y desarrollo	35,8%
	Los competidores ofrecen productos o servicios de mejor calidad a precios similares	27,4%
	Mejora los bienes o servicios existentes	88,7%
	Ofrece nuevos productos o servicios, distintos a los que vende actualmente	50,9%
	Ofrece nuevos productos o servicios, similares a los que vende actualmente	76,4%
	Tiene dificultades para obtener clientes	77,4%
	Tiene dificultades para producir sus bienes o servicios	78,3%
<b>Acciones para lograr el crecimiento</b>	Utiliza los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios	18,9%
	Desarrollo de nuevos productos	73,6%

Los aspectos analizados permiten identificar la percepción de los empresarios con respecto al cumplimiento de los criterios definidos para implantar las estrategias basadas en recursos orientadas al Crecimiento Empresarial, como se muestra a continuación:

1. Con relación a las acciones para lograr el crecimiento desde las estrategias basadas en recursos, se identifica que las Pyme de Cali implementan en una medida muy baja la utilización de recursos para usarlos en otros negocios, sin embargo, con una calificación alta o muy alta realizan la búsqueda de nuevos segmentos de mercado y desarrollo de nuevos productos.
2. Para la estrategia de penetración de mercados se identifica que seis de las nueve variables son valoradas con una calificación apreciable más bien alta, la variable más relevante es la búsqueda de fuentes de financiación para crecer, seguida de la posibilidad de incrementar los clientes y aumentar la inversión realizada en publicidad. Los otros tres aspectos analizados son valoradas con una calificación baja, donde el valor esperado del grado de saturación de los productos en el mercado obtiene el porcentaje más bajo, lo que lleva a pensar que los empresarios consideran que el mercado presenta niveles importantes de saturación de los productos que ellos ofrecen.

3. Para la estrategia de desarrollo de mercados se identifica que con relación a las características sectoriales y de la empresa, cuyo cumplimiento se espera para determinar la pertinencia de implantar estrategias de penetración de mercados, seis de las diez variables son valoradas con una calificación apreciable, más bien alta, de estas las variables que tienen un mejor comportamiento con relación al valor esperado, son las dificultades para producir sus bienes o servicios y las dificultades para conseguir nuevos clientes, esto lleva a pensar que los empresarios se sienten en capacidad de superar estas dificultades. El cumplimiento de tres de los aspectos analizados es valorado como moderado y los excedentes en capacidad instalada son valorados con una calificación baja, lo que lleva a pensar que una de las primeras acciones que las empresas deberían implementar en el caso de un incremento significativo de su participación en el mercado se relaciona con la inversión en planta y equipos.
4. Para la estrategia de desarrollo de productos se identifica que con relación a las características sectoriales y de la empresa, cuyo cumplimiento se espera para determinar la pertinencia de implantar estrategias de desarrollo de productos, las acciones encaminadas a mejorar los bienes y servicios son la variables valoradas como altas o muy altas; cinco de las nueve variables son valoradas con una calificación apreciable, más bien alta; el cumplimiento de una de ellas es valorado como moderado, y las otras dos son valoradas con una calificación baja, la que más se destaca es la apreciación de los empresarios de que los competidores ofrecen productos o servicios de mejor calidad a precios similares.

## 5. CONCLUSIONES

Entre los hallazgos obtenidos se puede mencionar que según la percepción de los empresarios, muy pocas Pyme de Santiago de Cali – Colombia adoptan los criterios definidos en este trabajo desde las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos para orientar su crecimiento. Esto se puede sustentar porque según los resultados del estudio, tan solo el 19% de las empresas estudiadas emplean los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios. Sin embargo, pese a lo anterior, se identifica que algunas de estas empresas buscan la penetración de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos como estrategias que les permitan alcanzar el crecimiento empresarial.

Se identifica que para los empresarios de las Pyme objeto de estudio, el aspecto de mayor relevancia en el manejo de sus negocios, es mejorar los bienes y servicios existentes, lo cual podría contribuir al desarrollo de nuevos productos como estrategia de crecimiento.

De las 27 variables analizadas, 13 obtuvieron una calificación apreciable más bien alta, lo que podría relacionarse con el limitado uso de excedentes encaminado al desarrollo de otros negocios, toda vez que en promedio los empresarios valoran el cumplimiento de los indicadores de manera moderada; esto confirma nuevamente lo que se concluye en el primer párrafo en el sentido de que las Pymes de Santiago de Cali – Colombia no se orientan al crecimiento desde las variables definidas en este estudio.

En este caso solo se abordan los criterios definidos para las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, desde la perspectiva basada en los recursos; en trabajos posteriores se pueden analizar los criterios definidos desde la perspectiva basada en el ciclo de vida y la perspectiva basada en la motivación; esto podría permitir un nivel interesante de comparación e identificar claramente cuál de las tres perspectivas es la más usada por las Pymes de Santiago de Cali – Colombia para orientarse al crecimiento desde la formulación de sus estrategias, según la percepción de los empresarios.

---

## REFERENCIAS

1. AGUILERA, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. En: *Pensamiento y gestión*, No. 28, p. 85-106.
2. AGUILERA, A. Y VIRGEN, V. (2013). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago de Cali – Colombia. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 992-997.
3. AGUILERA–CASTRO, A. Y VIRGEN–ORTIZ, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en Pymes: Santiago de Cali – Colombia. En: *Entramado*, 9 (2), 82-97.
4. AGUILERA, A Y VIRGEN, V (2014). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago de Cali – Colombia. En: *Revista internacional administración y finanzas*, 7 (6), 27-44.
5. ANSOFF, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (Segunda ed.). México: Addison Wesley Logman.
6. BLANK, B. L. (2002). *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.
7. BLÁZQUEZ, F.; DORTA, J. A. Y VERONA, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. En: *Cuadernos de Administración PUJ*, 19 (31), 172-174, 176-180, 184, 185, 187.
8. DAVID, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (Quinta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
9. DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
10. 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. [En línea] Disponible en: <http://catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Elcrecimientoempresarial.pdf>
11. FRANCÉS, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa* (Primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
12. HILL, C. W. & JONES, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (Sexta ed.). México: McGrawHill.
13. HITT, M. A., BLACK, J. S. & PORTER, L. W. (2006). *Administración* (Primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
14. LAÍNEZ GADEA, J. A. & BELLOSTAS PÉREZ-GRUESO, A. J. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: los modelos de simulación. En: *Revista española de financiación y contabilidad*, 21 (67), 506, 508.
15. MELGAREJO, L. M. V. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
16. MORALES, P. (2008) *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
17. SÁNCHEZ, C. A., SUANES, A. M. & ESPINOSA, M. B. (2012). Tendencias Actuales desde la perspectiva basada en los recursos. *Inf. Comer. Española*, ICE Revista económica, (865), 119-130.
18. WERNERFELT, B. (1984): A Resource – Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, volumen 5, pp. 171-180.
19. WHEELER, T. L. & HUNGER, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10 ed.). (M. A. Sánchez, Trad.) México: Pearson Educación.