

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/325794749>

# ¿Cómo enfrentar el proceso de transición de una PYME a una gran empresa en Bogotá?

**Technical Report** · June 2018

DOI: 10.13140/RG.2.2.14173.72164

---

CITATIONS

0

READ

1

**4 authors**, including:



**Rafael Perez Uribe**

Universidad EAN

**88** PUBLICATIONS **50** CITATIONS

SEE PROFILE

**Some of the authors of this publication are also working on these related projects:**



THE WORK ENVIRONMENT AND ITS INCIDENCE IN PERFORMANCE OF THE ORGANIZATIONS: Study in the best companies for Work in Colombia [View project](#)



Model of modernization for organizational management [View project](#)

## **¿Cómo enfrentar el proceso de transición de una PYME a una gran empresa en Bogotá?**

Jenny Alexandra Rey Rojas<sup>1</sup>

Carlos Andrés Vizcaino Díaz<sup>2</sup>

Diego Mauricio Lavao Naveros<sup>3</sup>

Rafael Pérez-Uribe<sup>4</sup>

Universidad EAN. Bogotá, D.C. Colombia. Junio 2018

### **Resumen**

En esta investigación se analizan, presentan y desarrollan los factores aunque no únicos, si determinantes en un modelo de crecimiento acertado de una PYME a Gran Empresa en Colombia. Para llegar a este modelo se analizaron factores externos, internos y de crecimiento acelerado de las empresas que durante el desarrollo de sus actividades marcan de manera positiva o negativa su paso por diferentes escenarios de crecimiento. De igual forma se analizan datos estadísticos de empresas creadas y liquidadas en la ciudad de Bogotá. Posterior al análisis se identificaron los hallazgos, conclusiones y pasos a seguir del modelo de análisis para que la transición entre los diferentes escenarios planteados produzca los resultados esperados al empresario.

### **Palabras Claves**

PYME, modelo de Transición, gran empresa.

---

<sup>1</sup> Ingeniera de Producción. Directora de Calidad American School Way. Especialización en Gerencia del Servicio Universidad EAN.

<sup>2</sup> Administrador de empresas. Director de Operaciones Ventas y Servicios S.A. Especialización en Gerencia del Servicio Universidad EAN.

<sup>3</sup> Profesional Mercadeo Publicidad y Ventas. Asesor de Marca – Freelance. Especialización en Gerencia del Servicio Universidad EAN.

<sup>4</sup> PhD. Profesor Titular de seminario de investigación en los postgrados de la Universidad EAN.

## **Abstract**

In this research the factors are analyzed, presented and developed, although not unique, if decisive in a successful growth model from a SME to Big Business in Colombia. In order to arrive at this model, external, internal and accelerated growth factors were analyzed of the companies that, during the development of their activities, mark their passage through different growth scenarios in a positive or negative way. In the same way, statistical data of companies created and liquidated in the city of Bogotá are analyzed.

After the analysis, the findings, conclusions and steps to follow of the analysis model were identified so that the transition between the different scenarios raised produces the results expected from the entrepreneur.

## **Keywords**

SMEs, Transition Model, Large Companies.

## **1. Introducción**

Esta investigación surge de la inquietud de los autores en la siguiente afirmación: “Las PYME no conocen los factores claves para hacer la transición a una gran empresa”. Para desarrollar esta problemática se plantearon el siguiente objetivo: Identificar y analizar los factores internos y externos de una organización claves para un exitoso proceso de transición de una PYME a una gran empresa.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 PYME, Factores claves para la transición a gran empresa**

La dificultad para determinar aquellos factores y elementos que condicionan o promueven el crecimiento de la empresa se ve incrementada cuando el punto de referencia se centra en los distintos elementos que desde el ámbito interno podrían generar potencialidades que

promuevan dicho proceso y garanticen una expansión sostenible en el tiempo (Blázquez, Dorta y Verona, 2006).

Tal referencia parece lógica si se considera que las expectativas del directivo o empresario se centran, normalmente, en el análisis del entorno, buscando aquellos móviles externos que condicionen la expansión como mejor alternativa para aprovechar las posibilidades lucrativas de un nuevo segmento o mercado. A este factor se le suma que el empresario tendrá la tendencia de enfocar sus esfuerzos y recursos económicos internos en cómo alcanzar ese mercado y cómo combatir esos móviles externos que condicionan su crecimiento generando un fortalecimiento notable en áreas internas como el mercadeo, las ventas, la publicidad y en ocasiones dejando de lado la inversión y atención de sus otros procesos actuales que con el crecimiento terminarán siendo afectados (Blázquez, et al., 2006).

Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas tendencias cuyo análisis se ha centrado en el estudio de las potencialidades internas que ayudan a explicar el posicionamiento de la empresa en su entorno actual como hacer uso asertivo de las ventajas que han ido alcanzado con el tiempo.

Para el estudio se han tomado como potencialidades internas que promueven el crecimiento: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento (Montealegre y Calderón, 2007).

## **2.2 Factores internos para el proceso de transición:**

### **2.2.1 Edad y tamaño**

Esta relación inversa entre dimensión y crecimiento “indica que las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado” (Correa, 1999, p. 300).

Según Elston (2002, p. 19) demuestra que no es tanto la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la disponibilidad de acceder al mercado de capitales u obtener financiación por otras vías. Por su parte, García (2004, p. 10) también concluye que ni la edad ni el sector de actividad parecen resultar importantes en la determinación del tamaño final; sin embargo, echa en falta la utilización de variables tales como la rentabilidad o el endeudamiento para identificar el crecimiento sostenible, mejorando con ello, de manera sustancial, el modelo utilizado.

### **2.2.2 La estructura de propiedad**

En estrecha relación con la motivación de la dirección, se ha de considerar otro aspecto que también puede incidir en el crecimiento empresarial: la estructura de propiedad de la empresa. La actitud inherente al directivo en busca del éxito personal puede verse frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa. Este aspecto puede generar una clara confrontación de intereses entre propietarios y directivos, cuyo desarrollo conceptual se concreta en la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976). La revisión de la literatura ha permitido constatar que el tratamiento de la estructura de propiedad ha tenido un mayor desarrollo desde el ámbito financiero, analizando cómo la composición de la propiedad repercute en las decisiones de endeudamiento y en la distribución de los resultados o en la rentabilidad de la empresa.

En el libro *Empresas medianas súper poderosas*, Robert Sher (2014), asesor y ex-CEO de una empresa mediana, analiza los siete “enemigos silenciosos del crecimiento” de las empresas medianas. Siete enemigos que se convierten en factores internos que no son examinados en la teoría y que se evidencia en el momento de la práctica cuando las PYME se enfrentan a su proceso de transición.

1. Dejar pasar el tiempo: en la transición de la empresa pequeña a la mediana, gestionar el tiempo es tan importante como gestionar el dinero.

2. Dubitaciones estratégicas en el nivel superior: las empresas medianas deben ser cuidadosas al cambiar su estrategia central, ya que no tienen la movilidad de las empresas pequeñas ni la solidez financiera de las empresas grandes.
3. Intentos de crecimiento imprudentes: incluso una oportunidad de crecimiento aparentemente beneficiosa puede resultar desastrosa para una empresa mediana si no se conservan reservas de efectivo.
4. Adquisiciones estratégicas torpes: las empresas medianas deben incorporar personal dedicado a fusiones y adquisiciones incluso antes de evaluar una adquisición, ya que una fusión mal elegida puede hundir la empresa rápidamente.
5. Colapsos operativos: el crecimiento rápido puede derivar en un colapso operativo si la empresa no posee la infraestructura para soportarlo. Las empresas medianas tienen dificultades porque son demasiado grandes para adaptarse velozmente al cambio y demasiado chicas para contar con departamentos operativos grandes que administren el cambio veloz.
6. Crisis de liquidez: las empresas medianas necesitan tener un flujo de caja positivo para evitar una crisis de liquidez. Los líderes deben ser conscientes de los diferentes problemas y tomar medidas si la empresa no quiere llegar al punto de escasez de efectivo.
7. Tolerar líderes disfuncionales: una infraestructura de liderazgo sólida es el elemento más importante para evitar la aparición de los siete enemigos silenciosos del crecimiento.

### **2.2.3 Factores Externos para el proceso de transición:**

Hablar de los factores externos que impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa, es hablar de factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, toda vez que cualquiera de ellos puede influir de forma notoria en la toma de dicha decisión. Por esta razón, el presente apartado se centra en los factores externos más relevantes que podrían influir de manera significativa en la actuación de los directivos, los cuales buscarán, a través de sus decisiones, la manera de controlar dichos factores o, al

menos, que la reacción ante los cambios que se produzcan en los mismos sea la óptima en función de las circunstancias del sector (Blázquez et al., 2006).

Según Blázquez y colegas (2006), dichos factores se pueden agrupar en:

- Factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores.
- Factores externos de nivel superior o macro entorno, entre los que cabe citar: la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental, los cuales constituyen determinantes cruciales de las oportunidades y amenazas a las que una empresa se enfrentará en el futuro por sus efectos, más que evidentes, en el entorno de la misma.

Los distintos aspectos y factores comentados en párrafos precedentes han sido analizados en numerosos estudios, tomando, en la mayoría de los casos, una muestra de grandes empresas, de manera que la estrategia de crecimiento adoptada por éstas, al objeto de maximizar su valor, se vea reflejada en la cotización que sus acciones alcanzan en el mercado bursátil (Blázquez et al., 2006).

De esta forma, el valor de cotización puede considerarse como mecanismo de referencia y sancionador de las políticas y estrategias adoptadas por este tipo de empresas. No obstante, en aquellas empresas que no disponen de dicho mecanismo de referencia, más concretamente en las Pyme, es necesario considerar todo lo expuesto a la luz de sus especiales peculiaridades ante la adopción, por dichas empresas, de una estrategia de crecimiento. La necesidad de resaltar las particularidades de este tipo de empresas viene dada por la relevancia que han ido adquiriendo en el contexto económico tanto nacional como supranacional (Blázquez et al., 2006).

Una vez determinados los factores que impulsan el crecimiento empresarial, se analizan los principales inconvenientes a los que se ven sometidos las Pymes en la adopción de dicha estrategia, dada la importancia de este tipo de empresas en la OCDE, en general, y en la Unión Europea, en particular (Blázquez et al., 2006). En este sentido, la evidencia pone de

relieve la tendencia natural de este tipo de empresas hacia el crecimiento, evitando de esta forma la vulnerabilidad en el entorno en el que operan. Sin embargo, aspectos tales como las mayores restricciones para acceder a las fuentes de financiación, la dificultad para incorporar los avances tecnológicos que se van produciendo cada vez a mayor velocidad, la menor cualificación tanto del empresario como de directivos y empleados, los mayores gastos de producción por el menor volumen de outputs generados, la menor disponibilidad de redes de distribución, de políticas comerciales, etc., hacen que las Pyme se desarrollen y adapten con mayores dificultades a un entorno cada vez más competitivo (Blázquez et al., 2006).

#### **2.2.4 Elementos a identificar y fortalecer en el proceso de transición:**

Hay una serie de elementos que son importantes tener en cuenta en el proceso de transición:

- Garantizar que el crecimiento no afecte la calidad del producto o servicio
- Estandarizar y tecnificar procesos para que la empresa no colapse con procesos rudimentarios que afecten la gestión.
- Garantizar las adecuadas herramientas de protección de información ya que su crecimiento y visibilidad en el mercado le hacen más susceptible y vulnerable
- Controlar y planear su capacidad interna para que cuando el producto o servicio ofrecido tenga acogida, se pueda atender de manera adecuada la necesidad del mercado.
- Fomentar el desarrollo de una estructura organizacional (personal) interna que pueda sopesar el crecimiento.
- Capacitar a los equipos de trabajo y mandos medios que se encuentran fidelizados con la empresa para que el crecimiento no culmine en ellos con el síndrome de Bornout o síndrome del quemado.



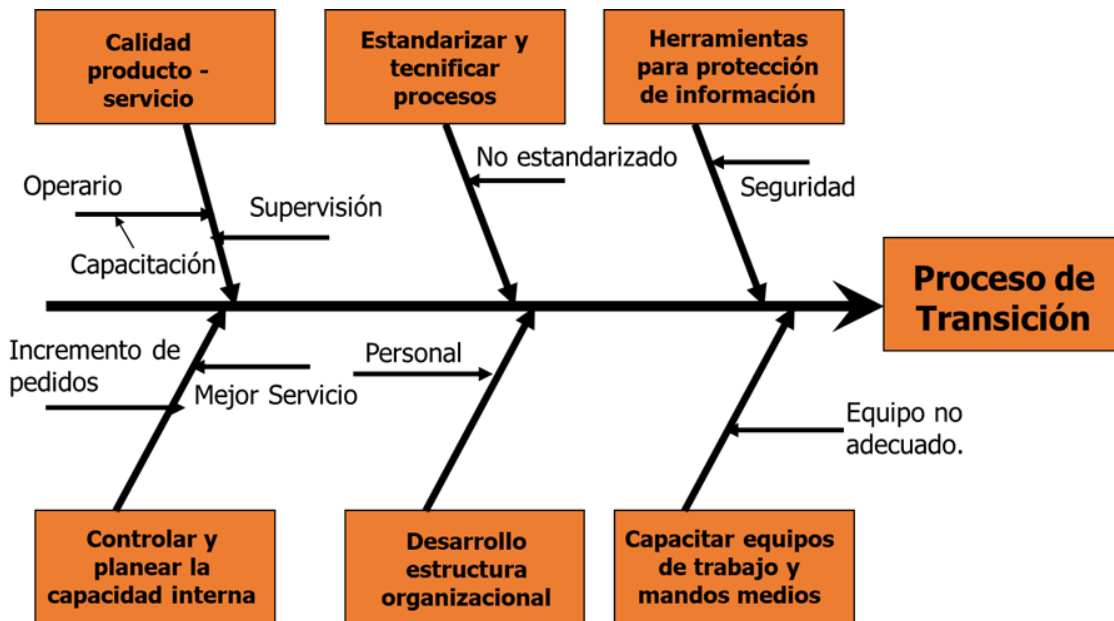


Gráfico 1. Diagrama Ishikawa (Fuente. Autores)

### 2.2.5 Costo Capital de las PYME

De acuerdo con el Registro Único Empresarial y Social, para el año 2016 el 94,7% de las empresas registradas en Colombia son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas, las pymes aportan el 28% del PIB y generan cerca del 67% del empleo (Revista Dinero, 2016), lo que indica que son el motor de la economía del país y para su crecimiento se hace necesario la inversión, que según los resultados de la encuesta de desempeño empresarial del cuarto trimestre del año 2016, las micro, pequeñas y medianas empresas realizaron inversiones en mejora o adquisición de infraestructura, nueva maquinaria y tecnología (ACOPI, 2017).

En la última década en el país, se destaca el trabajo presentado por Moscoso, Sepúlveda, García y Restrepo (2012), sobre la evolución del costo de capital para las empresas del clúster de la construcción en el Valle de Aburrá en Antioquia durante el periodo comprendido entre 2005 y 2009. En este se realiza el cálculo del CPPC en función del costo de la deuda mediante la tasa de interés asociada a la deuda (K) hallada como el coeficiente entre los gastos no operacionales y el valor promedio de la deuda de corto y largo plazo del año actual y año anterior, y el escudo Fiscal (1-t), tomando t como la tasa oficial de impuesto de renta de Colombia entre 33% y 35%, cuyo cálculo se puede observar en la ecuación 3:

$$\text{Ecuación 3 } K_d = K (1 - t)K_d = K (1 - t)$$

El costo del patrimonio es hallado, mediante el uso del modelo CAPM- Capital Assets Pricing Modelo (ecuación 4), que toma como insumo los supuestos propuestos por Cruz, Villareal y Rosillo (2003), Lintner (1965) y Villareal (2005) donde se encuentran, entre otros, las expectativas homogéneas de los inversionistas sobre los retornos y varianza de activos, es posible prestar y pedir prestado a la misma tasa de interés libre de riesgo, costo de transacción nulos y los retornos con una distribución normal (Moscoso et al., 2012).

$$\text{Ecuación 4 } K_p = R_f + \beta(R_m - R_f) K_p = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Cardona, Gaitán y Velásquez (2017). presentan las variables que influyen en el costo promedio ponderado de capital de las empresas que participan en el índice IGBC de la Bolsa de Valores de Colombia, entre las macroeconómicas se encuentra el crecimiento de la economía, la DTF y rentabilidad del IGBC y, en las microeconómicas, el crecimiento, liquidez, margen de ganancias, tangibilidad y Qtobin.

De acuerdo con las cifras presentadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las pymes representan más del 95% del total de las empresas, generan más del 35% de la producción y crean aproximadamente el 65% del empleo en Colombia (Revista Dinero, 2016), por tanto, son un factor fundamental en el crecimiento de la economía. Sin embargo, es innegable que las pymes son el segmento empresarial que más obstáculos afronta para su desarrollo, uno de estos es la financiación que buscan para soportar la inversión y el crecimiento de sus negocios (Sánchez, Osorio y Baena, 2007).

### **2.2.6 La liquidez y el crecimiento empresarial**

“El vínculo entre la liquidez y el desarrollo económico surge debido a que algunos proyectos de alto rendimiento requieren una obligación de capital a largo plazo, si bien a los ahorradores no les gusta renunciar al control de sus ahorros por períodos prolongados. Por consiguiente, si el sistema financiero no aumenta la liquidez de las inversiones a largo plazo, es probable que haya menos inversión para proyectos de alta rentabilidad” (Hicks, 1969, págs. 143-45). De hecho, este autor observa que las mejoras del mercado de capital que reducen el riesgo de liquidez fueron las principales causas de la revolución industrial en Inglaterra y los productos manufacturados durante las primeras décadas de esta revolución habían sido inventados mucho antes. Por lo tanto, las innovaciones tecnológicas no activaron un crecimiento sostenido. Sin embargo, muchos de estos inventos requerían grandes infusiones de capital a largo plazo. El componente decisivo para la activación del crecimiento en Inglaterra en el siglo XVIII fue la liquidez del mercado de capital (Levine, 1997).

### **2.2.7 Factores de crecimiento Acelerado**

Las firmas de acelerado crecimiento son actores claves para la economía por el impacto que tienen en el crecimiento económico y la creación de empleo. De acuerdo con cálculos de la OCDE (2015) se estima que en la mayoría de países estas empresas generan las tres cuartas partes de los nuevos empleos. Sin embargo, representan una pequeña parte del total de la población empresarial, pues su participación oscila entre el 2 y el 6%.

Pese a que estas empresas son motores a través de los cuales una nación puede alcanzar los objetivos de crecimiento, su aparición es un fenómeno poco común dentro de la dinámica de los negocios. De hecho, según los informes Global Entrepreneurship Monitor GEM (2016), la cantidad de nuevos emprendedores que proyectan tener un crecimiento acelerado en los primeros cinco años no supera el 9%.

## Características de las empresas de acelerado crecimiento



Gráfico 2. Características de las empresas de acelerado crecimiento. Fuente. Confecamaras (2016)

### 3. Hipótesis

Las PYME no tienen identificado el momento exacto donde se debe tomar la decisión de crecer y que factores se deben evaluar (Demanda, nuevos mercados). El conocimiento e implementación de parte de la PYME de los factores claves que garanticen un proceso de transición exitosa hacia la gran empresa es empírico y no documentado.

Actualmente no existe en Colombia un modelo que oriente a las PYME en el proceso de transición a Grandes empresas.

Garantizar que las PYME se encuentren bien estructuradas internamente en todos sus procesos tanto administrativos como de producción permite garantizar que el proceso de transición y crecimiento sea exitoso.

Garantizar la identificación adecuada de los factores externos que generan un impacto directo con el crecimiento de la PYME de manera que la empresa pueda diseñar estrategias que le permitan mitigar los efectos negativos de dichos factores.

Desarrollo de un equipo de personal interno adecuado garantiza que las estrategias de crecimiento sean efectiva e incorporar personal externo para que apoyen la estrategia de transición.

#### **4. Metodología y Tipo de Investigación**

##### **4.1 Metodología.**

**4.1.1 Inductivo:** Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general; en nuestro caso partiendo de un análisis de datos, investigación de otros estudios relacionados y la identificación de patrones comunes que influyen en el estancamiento del crecimiento de una empresa, pretendemos desarrollar un método práctico que oriente a las organizaciones el cómo garantizar éxito en su proceso de transición de PYME a gran empresa. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

**4.1.2 Cualitativo no tradicional** - En curso de esta investigación pretendemos abordar un método de investigación cualitativa por medio del cual deseamos cualificar y describir cómo una empresa en ejercicio de su objeto social debe garantizar una serie de factores que son determinantes para que su crecimiento sea sostenible en el tiempo.

##### **4.2 Tipo de investigación**

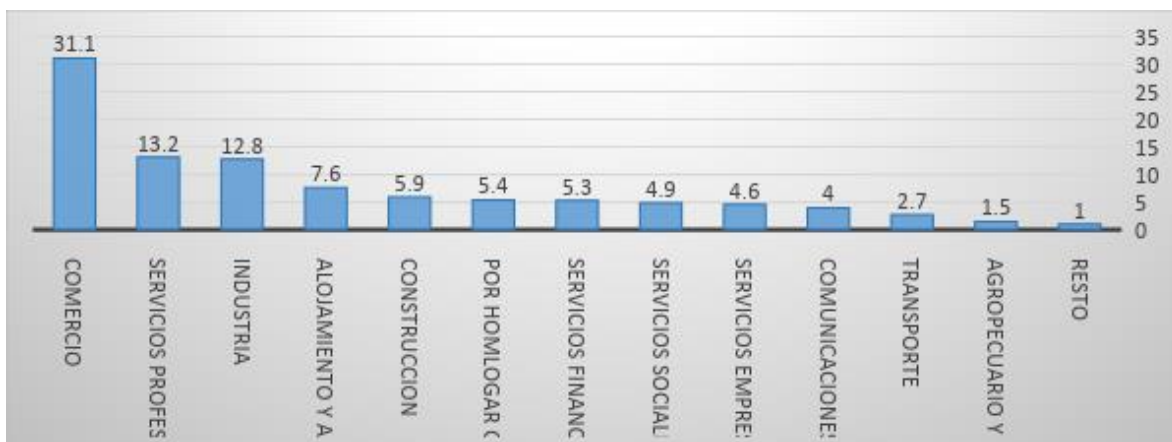
El tipo de investigación a implementar en el proyecto fue:

**4.2.1 Exploratoria:** Ya se parte de un problema que se ha identificado “Las PYME no conocen los factores claves para hacer la transición a una gran empresa”. Lo que ha llevado a los autores a generar unas hipótesis para el desarrollo del mismo.

**4.2.2 Documental:** Esta investigación se ha apoyado en documentos que se han investigado en la web de empresas como la Cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras, Alcaldía de Bogotá y Superintendencia de Sociedades, para realizar un análisis de datos correspondientes a las PYMES, medianas y grandes empresas existentes en la ciudad de Bogotá y cuántas de ellas se retiran anualmente.

## 5. Compilación y análisis de Datos

Los 4 sectores donde se concentran las empresas constituidas legalmente en Bogotá son: Comercio en un 31.1%, servicios profesionales 13.2%, Industria 12.8%, Alojamiento y Alimentación 7.6% (Confecamaras, 2016).



**Grafica 3. Participación de empresas por sector económico Bogotá DC. Fuente: Confecamaras (2016)**




Por su organización Jurídica las empresas de persona natural son las que más se constituyen con un 52.4% seguidos de las sociedades de acciones simplificadas con 25.3%, la Sociedad limitada 15.8% o Anónima 1.8% (Confecamaras, 2016). Esto muestra que en Colombia la mayoría de las empresas inician siendo constituidas como persona natural. En la medida que se evidencia crecimiento, inclusión de nuevos socios inversionistas o que aporten capital de

trabajo, dichas empresas inician un proceso de transformación a formas jurídicas que les den garantías a los socios como el retorno de la inversión entre otros. En la medida en que el crecimiento se sigue presentando, van mutando a Sociedades limitadas o Anónimas que facilitan el manejo de inversión por acciones (grafica 4). Estos datos son una muestra de la necesidad latente que existe en Colombia de unos parámetros que las orienten en su proceso de crecimiento disminuyendo los riesgos tanto de estructura cómo jurídicos y cuya inexistencia puede limitar su evolución y tal vez condenarlas a desaparecer del mercado.



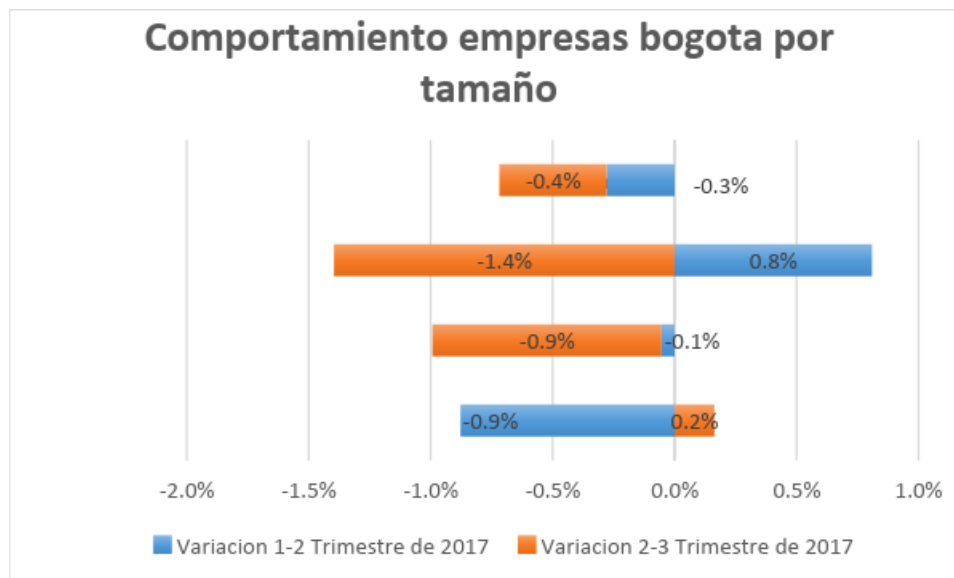
**Grafica 4. Número de empresas por organización jurídica III semestre de 2017. Fuente: Confecamaras (2016).**

Adicional se puede evidenciar cómo los intentos de constitución de empresas bajo la figura jurídica de persona natural fracasan en una alta proporción en relación a lo que muestran las cifras de sociedad por acciones simplificadas u otros tipos (Grafica 5). Otro factor que indica la importancia de estar reinventándose constantemente mientras se penetra en el mercado y se evidencia crecimiento.

	Creadas	Liquidadas
 Persona Natural	6.373	12.907
 Sociedad por Acciones Simplificadas	3.841	358
 Otros Tipos	186	105

**Gráfica 5. Empresas creadas y liquidadas de diciembre de 2016 a mayo de 2017. Fuente: Confecamaras y Registro mercantil CCB (2017a)**

En la siguiente gráfica 6, se observa como es el dinamismo de las empresas micro donde se registran las mayores variaciones sin que estos cambios sean para crecer a pequeña empresa. Mirando las cifras de Confecamaras (2017 a y b) se puede evidenciar que en este momento no hay un crecimiento latente de empresas en la ciudad de Bogotá lo cual confirma la tesis que las empresas están estáticas por falta de un plan definido para dar paso al crecimiento de las mismas.



**Gráfica 6. Comportamiento de empresas en Bogotá por tamaño. Fuente: Confecamaras (2017 a y b)**

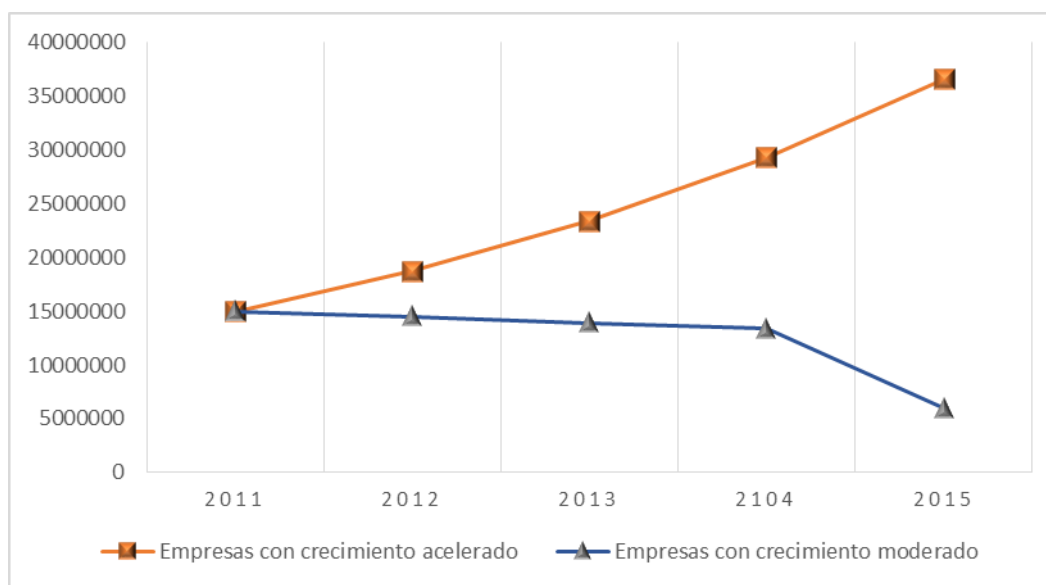


	Gran Empresa	Mediana	Micro	Pequeña
Variación 1-2 Trimestre de 2017	-0,9%	-0,1%	0,8%	-0,3%
Variación 2-3 Trimestre de 2017	0,2%	-0,9%	-1,4%	-0,4%

**Tabla 1. Comportamiento de empresas en Bogotá por tamaño. Fuente: Confecamaras (2017 a y b)**

En el cuaderno número 13 de análisis económico realizado por Confecamaras (2017 a y b), se indica que de un análisis de 26.000 empresas que registraron sus ventas de manera continua en el Registro único Social y Empresarial, se identifica que 612 empresas tuvieron el más alto crecimiento entre las cuales el 73% eran PYMES y el 23% eran grandes empresas. El desempeño que se evidencia en sus utilidades fue muy superior a las que crecieron de forma moderada ya que sus utilidades fueron 5 veces más altas, así como su contribución a impuestos fue 8 veces mayor.

El mismo estudio nos indica que el total de empresas nuevas que proyectan tener un crecimiento acelerado no supera el 9% (Gráfica 7).



**Gráfica 7. Crecimiento de empresas Fuente: Confecamaras (2017 a y b)**

## 7. Propuesta de solución a Hipótesis

**7.1 H1: “Las PYME no tienen identificado el momento exacto donde se debe tomar la decisión de crecer y que factores se deben evaluar (Demanda, nuevos mercados y otros). El conocimiento e implementación de parte de la PYME de los factores claves que garanticen un proceso de transición exitosa hacia la gran empresa es empírico y no documentado”.**

En el momento en que un empresario toma la decisión de crecer ya sea dentro de su nicho de mercado actual o a un nuevo mercado lo hace a consecuencia de factores internos como externos a la organización que llevan a los empresarios a un momento de verdad con su entorno que puede representar oportunidades, pero como todas las decisiones traen consigo también responsabilidades y riesgos. La pregunta es cómo saber si ¿cómo empresa estamos preparados para dar el paso sin desaparecer en el intento?

Para esto es importante primero tener en cuenta el escenario actual de la organización tanto interna como externamente. Con el objeto de facilitar este análisis la presente investigación presenta cuatro (4) escenarios los cuales se exponen, después de explicar las acciones transversales que se podrían desarrollar en cada uno de ellos:

### 7.1.1 Acciones transversales para cualquiera de los 4 escenarios:

- **Definición del plan estratégico:** Uno de los elementos trascendentales para emprender una decisión de crecimiento y que debe ser afectado luego de un minucioso diagnóstico del entorno tanto interno como externo es el plan estratégico. Es indispensable garantizar un análisis realista de la situación actual de manera que de manera acertada permita reformular las proyecciones y objetivos estratégicos a través de la expectativas tanto de mercado, producto e inversionistas, definiendo esa nueva mega desde la visión y un minucioso análisis financiero que apunte a un oportuno y satisfactorio retorno de la inversión.

- **Estudio de mercado:** Es indispensable realizar un estudio de mercado encaminado en la dirección que queremos perfeccionar el crecimiento esperado, para esto es importante tener

claridad del mercado potencial y la expectativa de ventas, sin dejar de lado el comportamiento del mercado a nivel regional.

- **Inversión:** Tener clara la inversión a realizar y la fuente de financiamiento para esta inversión, ser consecuentes con el riesgo a tomar según las expectativas generadas desde el estudio de mercado

- **Planeación:** Conforme se crece en producción se debe tener claro que se deben cumplir los requisitos legales que esto implique, el crecimiento necesario en las áreas de soporte a la producción y el cumplimiento de metas financieras.

- **Proyección Financiera:** se debe realizar dos ejercicios uno con una expectativa optimista y otra pesimista de tal forma de tener clara la relación de tiempo y cumplimiento de metas para la toma de decisiones.

- **Capital Humano:** Contar con el capital humano capacitado, competente y comprometido con las metas propuestas desde la planeación. Este recurso no siempre se encuentra como semilleros dentro de la empresa, importante también evaluar personal externo que aporte desde una experiencia similar a la que se va a emprender.

## **7.1.2 Acciones específicas para cada escenario:**

**7.1.2.1 Primer escenario:** La demanda excede la capacidad instalada y utilizada de la empresa: es el momento donde la producción de la empresa es insuficiente para satisfacer la demanda del mercado creando un momento perfecto para el crecimiento o para una integración horizontal buscando una oportunidad con una relación Inversión VS Retorno inversión en un menor tiempo:

### **Actividades:**

- **Expectativa:** Se debe garantizar un plan de soporte tanto financiero como logístico mientras se logra el crecimiento para la satisfacción de la demanda. Una vez cautivo el mercado es indispensable cuidar de él, y en caso de no lograr las expectativas planteadas en el proyecto contemplar la posibilidad de explorar la alternativa de una estrategia de

integración horizontal, con la cual le permitirá satisfacer la demanda en un menor tiempo aprovechando ya una capacidad instalada a un costo competitivo.

- **Riesgo:** Se requiere evaluar si la oportunidad de crecimiento está dado porque la PYME cuenta con un producto competitivo y de ser así estimar el crecimiento no solo para satisfacción del mercado actual si no evaluar el alcance de nuevos mercados. Si por el contrario el producto o servicio no está siendo competitivo en el mercado se requiere pensar la posibilidad de innovar desde el servicio para posicionar la marca o por otro lado evaluar si la innovación requiere atacar el producto esencial dado que la demanda de crecimiento de la empresa puede estar dada por barreras de entrada del mercado actual y el enfoque de todos los esfuerzos de innovación y crecimiento deben estar en el mercado actual por que la demanda está dada por barreras de entrada al producto que se ofrezca.

**7.1.2.2 Segundo escenario:** Explorar un nuevo mercado: esta oportunidad se da cuando la demanda del mercado inicial está totalmente satisfecha y la alternativa de crecimiento es ampliar la segmentación inicial del mercado a uno más amplio con unas necesidades comunes pero más específicas donde me permita seleccionar e iniciar a conquistar este nuevo mercado.

**Actividades:**

- **Definición del nuevo mercado:** Se debe realizar un estudio específico de las oportunidades que se tienen desde los productos actuales al incursionar en nuevos segmentos del mercado inicialmente definido y lo que se debe cambiar en modelo de servicio para llegar al nuevo segmento o evaluar si el escenario es de dominador del mercado y aprovechar esta posición para evaluar dentro de los proveedores o clientes una integración vertical adelante o atrás según sea el mejor escenario.

- **Competitividad:** se debe realizar un estudio de competitividad vs los productos que actualmente satisfacen el mercado a incursionar y aprovechar las debilidades para convertirlas en fortalezas del producto con el que se va incursionar.

**7.1.2.3 Tercer escenario:** Un producto nuevo en el mercado actual: en este tercer escenario se logra identificar dentro del mercado actual un nicho insatisfecho que puede ser atendido con un nuevo producto ampliando la participación dentro del mercado actual de la empresa.

**Actividades:**

- **Inversión en investigación:** se debe definir cuándo existe disponibilidad de inversión para invertir en segmentar más aún mi mercado actual en pro de ganar participación.
- **Evaluar el mercado:** se debe lograr responder a la pregunta de ¿mi mercado actual se encuentra satisfecho en totalidad con el producto o servicio ofrecido por la empresa? ¿El mercado tiene otras exigencias en cuanto al producto o servicio ofrecido? El producto o servicio ofrecido cubre la totalidad de las necesidades del mercado o por el contrario puedo incursionar en nuevas estrategias para ampliar la participación, sea con un nuevo producto o en un nuevo mercado.

**7.1.2.4 Cuarto escenario:** Un producto innovador: Esta es una oportunidad donde el producto o prestador de un servicio, busca satisfacer la necesidad de un mercado inexplorado con un nuevo producto o servicio.

**Actividades**

- **La tecnología:** Se debe evaluar si ya existe la tecnología para la implementación del producto y más aún si esta es la adecuada para la producción esperada.
- **Innovación:** Investigación de las necesidades del mercado vs las posibles soluciones a las necesidades. Definiendo un laboratorio de consumidores en el cual se pueda tener conclusiones claras que se esté frente a un producto exitoso en el mercado

**“Garantizar que las Pymes se encuentren bien estructuradas internamente en todos sus procesos tanto administrativos como de producción permite garantizar que el proceso de transición y crecimiento sea exitoso”** (Los autores).

## **7.2 H2: “Garantizar la identificación adecuada de los factores externos que generan un impacto directo con el crecimiento de la PYME de manera que la empresa pueda diseñar estrategias que le permitan mitigar los efectos negativos de dichos factores”.**

En el artículo situación de la competitividad de las PYME en Colombia: Elementos actuales y reto los autores dan los siguientes factores a tener en cuenta (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010) se sintetiza lo siguiente:

**7.2.1 Formalización:** La informalidad, tanto laboral como empresarial, en Colombia supera el 55% y no se han logrado reducciones sustanciales en los últimos años. Así mismo, se establece que los costos laborales no salariales en Colombia ascienden al 58%, cifra que debe reducirse para disminuir los incentivos de ser informal. El CPC propone impulsar una ley pro formalización para que de manera transversal simplifique y reduzca sustancialmente las obligaciones tributarias, laborales y contables a las Pyme en sus tres primeros años de existencia.

**7.2.2 Ciencia, tecnología e innovación:** En Colombia los insumos necesarios para innovar son escasos, lo que hace evidente que la innovación en el país requiere un ambiente más favorable para el emprendimiento productivo, en particular, capacidad de absorción tecnológica y disponibilidad de capital de riesgo. Con este propósito es indispensable revertir la tendencia decreciente que en la última década presenta el presupuesto destinado a Colciencias.

**7.2.3 Infraestructura, transporte y logística:** Una de las principales restricciones al crecimiento económico de Colombia es el rezago en infraestructura vial, no solo por los atrasos, sino también por la ineficiencia en los procesos aduaneros y la falta de una industria competitiva de servicios de logística. Es urgente el fortalecimiento institucional del sector creando una Comisión de Regulación que, tal como ocurrió en el sector eléctrico, gracias a la estabilidad y una adecuada regulación, logre atraer la inversión local y extranjera en las cuantías requeridas.

**7.2.4 Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC):** este sector presentó un crecimiento de 6,4%, tasa de crecimiento representativa entre 2002 y 2008. Sin embargo, aún existe una brecha digital en el acceso a bienes y servicios relacionados con TIC, lo que hace necesario focalizar políticas que permeen los beneficios de estos servicios. Una de las propuestas que presenta el CPC está dirigida a ampliar los niveles de bancarización a través de banca móvil y a reducir significativamente los elevados costos de acceso a la banda ancha, que impide su masificación en las Pyme y en los hogares de estrato medio.

**7.2.5 Educación:** La cobertura de educación preescolar en Colombia es la más baja de los países de referencia, hecho que limita de entrada el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de los niños. La alta prevalencia de anemia en menores de cinco años y mujeres embarazadas en Colombia preocupa por su relación con retrasos en el desempeño intelectual, baja productividad y bajo desarrollo económico y social de las personas.

**7.2.6 Bancarización y asignación eficiente del ahorro:** El sistema financiero colombiano se ha fortalecido y mantenido un crecimiento destacable durante los últimos dos años, al lograr avances sustanciales en los indicadores de bancarización, el crédito, los activos y el mercado de capitales. Los retos se concentran en ampliar el acceso al crédito a las Pyme y mantener la dinámica de colocación de bonos privados en el mercado.

**7.2.7 Sistema tributario:** las tarifas de los impuestos corporativos y de los procedimientos tributarios (más engorrosos) continúan siendo considerablemente más altas en Colombia que en el promedio mundial. A pesar de que Colombia ha avanzado significativamente en materia de simplificación y acceso al sistema tributario nacional, todavía hay mucho camino por recorrer. El sistema tributario colombiano continúa generando distorsiones por concepto de tratos preferenciales y sobrecargas tributarias.

**7.2.8 Justicia:** pese al aumento de los recursos públicos dirigidos al sector, el tiempo y los costos incurridos para hacer cumplir un contrato continúan obstaculizando la competitividad del país. Aunque la productividad media por juez ha mejorado en los últimos dos años, esta última todavía no es suficiente para satisfacer la demanda de justicia que existe en el país. Es

fundamental implementar la oralidad en el régimen civil y comercial, un procedimiento expedito para las pequeñas causas y los ejecutivos hipotecarios (Gómez, 2009).

### **7.3 H3: “Actualmente no existe en Colombia un modelo que oriente a las PYME en el proceso de transición a Grandes empresas”.**

El objeto del presente modelo es realizar un análisis de los determinantes que facilitan los procesos de crecimiento de la empresa y que la afectan tanto interna como externamente. En este punto se despliegan algunos factores identificados en diferentes fuentes de estudio empresarial y cuyo desarrollo permitiría o no un proceso de transición exitoso al siguiente paso de crecimiento según el modelo presentado en este artículo.

#### **7.3.1 Estructura financiera.**

Definir las bases financieras de la empresa, tener claros sus indicadores asociados al estado actual de crecimiento, terminan por convertirse en el termómetro más acertado para identificar las oportunidades o riesgos que tiene una empresa. Adicionalmente permite identificar el panorama de inversión que orientará a la empresa a tomar las decisiones adecuadas en sus procesos de crecimiento. Según el estudio de Confecamaras (2017a) que refiere los determinantes del crecimiento acelerado de las empresas se ha identificado el acceso al capital de riesgo como una de las opciones más frecuentes asumidas por las empresas de crecimiento acelerado. Esto demuestra la importancia de garantizar unas finanzas saludables que avalen la posibilidad de tener acceso a estas oportunidades.

“Los recursos que demandan las empresas jóvenes con alto potencial de crecimiento son generalmente significativos y para la banca tradicional representan una apuesta poco segura, lo que hace del capital de riesgo la mejor opción para financiarse, entre otras cosas, porque no exige pagos en el corto plazo y permite tener mayor solvencia durante los primeros años de vida. La utilidad de las firmas de crecimiento acelerado aumenta más rápido que sus ingresos, evidenciando mejoras en productividad, cosa que no sucede en el



segundo grupo, y, como es de esperarse, percibir una mayor utilidad genera también un incremento del ahorro, lo que a su vez redundará en un aumento de la inversión por parte de los empresarios” (gráfico 3) (Confecamaras, 2017 a).

Otro elemento importante para analizar, es el diagnóstico asociado a los indicadores financieros que garanticen sopesar el riesgo que asuma la empresa en términos del crecimiento. Se debe garantizar un suficiente flujo financiero que cubra las necesidades de inversión. Es indispensable un juicioso estudio del nuevo proyecto en términos económicos tener claros datos puntuales asociados a el TOI – tasa de oportunidad de inversión, el capital de trabajo, las tasas y tiempos de retorno de inversión entre otros.

### **7.3.2 Inversión en investigación e innovación.**

La innovación es un elemento definitivo en el crecimiento sostenible de cualquier organización, ya que garantiza mantenerse en el tiempo independiente de su tamaño, de su participación en el mercado y del posicionamiento de su marca.

Si bien resulta importante invertir en innovación, la forma y el tipo de innovación no son significativas para crecer aceleradamente. Esto quiere decir que la variable que aumenta la probabilidad está dada por proveer fondos para la innovación, pues muestra el compromiso de la organización por desarrollar proyectos de innovación.

La innovación en la empresa se puede abordar desde diferentes frentes acorde a las necesidades identificadas, por ejemplo: por los procesos de innovación en bienes y servicios, métodos de producción, distribución y organización, en aspectos relacionados con los recursos humanos, como, por ejemplo, cómo atraen, retienen y promueven el talento humano. (Confecamaras, 2017a).

Sin embargo, en Colombia los insumos necesarios para innovar son escasos, lo que hace evidente que la innovación en el país requiere un ambiente más favorable para el

emprendimiento productivo, en particular, capacidad de absorción tecnológica y disponibilidad de capital de riesgo. Las organizaciones deben estar dispuestas a realizar inversiones no solo significativamente representativas en términos de cantidad si no también deben ser constantes en el tiempo.

### **7.3.3 Talento Humano**

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada no solo con garantizar un exitoso equipo de trabajo sino también por excelentes resultados en la gestión de la empresa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, el capital humano empezó a desempeñar un papel fundamental tanto como fuente de talentos y la como capacidad de soporte (Barney, 1991; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Jerez, 2001).

El clima organizacional, o lo que perciben los trabajadores de lo que es la empresa, ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Muchos estudios demuestran como la cultura organizacional es determinante para alcanzar empresas competitivas en un mercado, promoviendo la participación y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. A diferencia de las empresas de tipo jerárquico, las empresas de tipo clan o de innovación facilitan la adaptación de sus equipos a los cambios, involucrando de manera participativa a los equipos de trabajo.

“Estos resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios

empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de momento y la academia” (Mendoza y Ortiz, 2006).

Las empresas jerárquicas tienen diferentes tendencias que no han resultado positivas para garantizar el crecimiento empresarial, por el contrario promueven la impersonalidad, el exceso de control causando como mencionan Mendoza y Ortiz (2006): 1) reducen la eficiencia interna de la empresa, y 2) desmejoran la satisfacción de los clientes, la adaptación a las necesidades del mercado, así como la imagen de la empresa y sus productos.

Por otro lado los resultados indican que la cultura de innovación: 1) aumenta la eficiencia interna de la organización, medida en términos de calidad de sus productos y servicios, procesos operativos internos, y organización de las tareas del personal; 2) mejora la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado, y la imagen de la empresa y sus productos o servicios; 3) aumenta su cuota de mercado, su rentabilidad y su productividad y 4) mejora su rendimiento general. Se confirma entonces parcialmente la quinta hipótesis en cuanto al rendimiento global, pues la cultura de innovación no tiene un impacto significativo sobre el rendimiento de la empresa en términos de su eficacia (modelo racional). Estos resultados confirman los de Tseng (2010), Duréndez y García (2008) y O’cass y Ngo (2007), mencionados por Mendoza y Ortiz (2006), en cuyas investigaciones la cultura de innovación influye positivamente y de manera muy significativa en el desempeño de las empresas.

Como parte de la cultura de innovación, está la construcción de capital social, que consiste en lograr estabilizar un equipo de trabajo que pueda promover proyectos tan trascendentes en la empresa como lo es una decisión de crecimiento. Sin embargo, el panorama no es muy positivo ya que

“los procesos de apertura económica en los últimos años, las modificaciones en legislación laboral, desajustes en el mercado laboral y decisiones empresariales que desestabilizan en el trabajo han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con las organizaciones, con sus efectos en la calidad de vida, pero también en la

productividad y el rendimiento. Al menos tres prácticas se relacionan con estos temas: relaciones vida y trabajo, refuerzo del compromiso y responsabilidad social empresarial.” (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

En este sentido los empresarios tendrán que aliarse con las Universidades que con sus grupos de investigación, cuentan con mano de obra calificada y podrían tenderles un puente con actividades hechas a la medida de las necesidades de cada empresa y el sector económico en que se mueven. De hecho los proyectos de investigación de estos grupos debían dirigirse a cubrir esas necesidades, para generar valor agregado en términos de desarrollo económico y competitivo de la comunidad empresarial.

#### **7.3.4 Gestión del conocimiento.**

Iniciar un proceso de crecimiento en cualquiera de los escenarios mencionados tiene implicaciones profundas con el manejo del personal involucrado, es tanto que hoy día el conocimiento de los empleados es considerado uno de los activos más importantes de las organizaciones. Por esta razón toda empresa debe garantizar una gestión y documentación adecuada de sus procesos y de las responsabilidades de las personas de sus equipos. Esta gestión de conocimiento debe ser constantemente actualizada y motivada a la innovación, promoviendo la productividad y generando mayor riqueza facilitando que las organizaciones e posiciones de manera significativa en su mercado. “La búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento es esencial para aumentar su productividad y competitividad, pero lo es más aún la disposición a la colaboración” (Salazar et al., 2009).

**7.3.5 Decisiones de gobierno:** Elementos externos que deben ser evaluados dentro del diagnóstico previo a la planeación de un proyecto de crecimiento debe contemplar de manera ineludible las políticas de gobierno, es decir, el comportamiento de la legislación y decisiones gubernamentales. “El comportamiento de la economía tiene impactos sobre la demanda agregada (consumo) y por consiguiente tiene efectos sobre los ingresos de las empresas. No obstante, es importante reconocer que existen otros factores externos al manejo de las

empresas que influyen en el crecimiento de estas, entre los que se encuentran la competencia del sector y la regulación del sector”. (Confecamaras, 2017 a y b).

### **7.3.6 Implementación de nuevas tecnologías**

Un informe de la OCDE (2015) indica que, en Estados Unidos, el 85% de las empresas con una fuerte implantación tecnológica siguen existiendo a los 10 años de su creación, por el contrario el 80% de las empresas que adoptan las soluciones convencionales cierran los dos primeros años de su vida.

Entre los beneficios que se obtienen de la adopción de las TIC, se tienen:

- ✓ El crecimiento del rendimiento de la empresa: Las empresas que emplean tecnología obtienen mayor productividad que las que no la emplean.
- ✓ El empleo de redes de ordenadores influye poderosamente en el fortalecimiento de la empresa ya que permite externalizar servicios no esenciales permitiéndole enfocarse en su actividad.
- ✓ El empleo de las TIC se asocia con la capacidad de la empresa de adaptarse e innovar.
- ✓ El empleo de las TIC permite mejorar la productividad, aumenta el capital productivo por trabajador, permite incorporar capital tecnológicamente más avanzado, permite mejorar la formación del personal y optimizar la organización de la empresa.

Por otra parte la adopción de las TIC persigue la consecución de los siguientes objetivos:

- Confiabilidad proporcionando información adecuada para la correcta gestión de nuestra empresa.
- Eficiencia asegurándonos el suministro de la información necesaria para el desarrollo de las actividades de la empresa con el menor coste posible tanto en tiempo, recursos y dinero.
- Cumplimiento de la legislación vigente.
- Confidencialidad autorizando de manera exclusiva el acceso de información a las personas interesadas.

- Integridad filtrando las posibilidades de daños y alteraciones no autorizadas.
- Disponibilidad permitiendo que la información esté disponible cuando sea necesario.

En general permite a la empresa disponer sus recursos en los procesos que dan valor a sus negocios aumentando su competitividad.

- Conocimiento profundo del cliente
- Capacidad instalada

Este **Modelo Gerencial para garantizar que el proceso de transición y crecimiento sea exitoso (MOGETCE)**, brinda un panorama a las empresas para que por medio de las características mencionadas en este trabajo, realicen un análisis del estado actual de sus organizaciones y orienten las decisiones de crecimiento teniendo presente los determinantes mencionados en el proceso de planeación (tabla 3):

Factores	La demanda excede la capacidad instalada	Nuevo mercado con el mismo producto	Nuevo producto en el mismo Mercado	Nuevo mercado nuevo producto
Factores Externos				
Competencia	Evaluación Competencia/Características	Evaluación/Opciones de mercados objetivo	Evaluación Competencia/ Es Diferenciación	Mercados Objetivos
Mercado	Medir la demanda sin atención	Segmentación	Sub segmentación	En busca de océano Azul
Proveedores	Capacidad Actuales	Capacidad Actuales	Con los actuales o unos nuevos	Tienen la tecnología y la capacidad
Político	Validar si los planes de gobierno están en pro del fomento de la industria o prever amenazas por políticas nocivas para el negocio			
Económico	Evaluar los indicadores económicos del país (PIP, TRM DTF.) y lo representativos del sector(crecimiento, impuestos, Ventas, participación)			
Legal	Garantizar los requerimientos legales asociados a su sector y al tamaño de la empresa			
Factores internos				
Factores	La demanda excede la capacidad instalada	Nuevo mercado con el mismo producto	Nuevo producto en el mismo Mercado	Nuevo mercado nuevo producto

Recursos Humanos	Verificar capacidad instalada y capacidad utilizada e índice de crecimiento para atender la demanda		Establecer a necesidad de incorporar nuevo personal capacitar el actual	Es necesario intervenir el personal de todas las áreas de la empresa garantizando el personal idóneo para la logística, producción y entrega del nuevo producto o servicio; puede ser personal interno (capacitación), externo o nuevo personal.
	Es necesario evaluar la capacidad del personal de los procesos de apoyo a las proyecciones de crecimiento			
Finanzas	Se requiere una planeación de objetivos financieros estimando un bajo riesgo en el retorno de la inversión	Se requiere una planeación de objetivos financieros estimando un riesgo medio en el retorno de la inversión (hacer lo que sé hacer en un mercado que desconozco	Se requiere una planeación de objetivos financieros estimando un riesgo medio en el retorno de la inversión asociado a la acogida del nuevo producto o servicio en el mercado	Se requiere una planeación de objetivos financieros estimando un riesgo alto en el retorno de la inversión asociado a la acogida del nuevo producto en el nuevo mercado.
	Según el sector se debe estimar los recursos necesarios de inversión q provienen del sector financiero para tener un apalancamiento financiero			
	Realizar un ejercicio juicioso de proyección identificando la (inversión pre operativa+ (capital de trabajo)/ (ciclo de efectivo)) y el retorno teniendo en cuenta el ciclo de efectivo y Garantizar la información clara de los indicadores financieros de la empresa, de manera que se pueda evaluar su salud financiera, su capacidad de inversión y las posibilidades de acceder a capacidad de riesgo en caso de ser necesario.			
Marketing	Crear unas campañas de expectativa para seguir fidelizando a los clientes actuales mientras se instala la nueva infraestructura.	Adaptar la estrategia del producto de acuerdo a las características del nuevo mercado	Aumentar el presupuesto de publicidad para posicionar la marca en el mercado actual	Crear una nueva estrategia de marca ajustada a las necesidades del nuevo mercado.
Logística y operaciones	Adaptar a la nueva demanda	Verificar las nuevas necesidades del nuevo mercado	Validar las necesidades del nuevo producto y la sub segmentación	Establecer tant as necesidades por producto y por mercado
Gerencia estratégica	Garantizar que las directrices estratégicas de la organización estén alineadas al momento actual y al escenario en el que se quiere llegar.			
Procesos de apoyo	Evaluar la capacidad de atender las nuevas necesidades de cada proceso con el crecimiento de la empresa en cada escenario: Los procesos que cambian - Los procesos que crecen.			
Tecnológico e innovación	Debe estar enfocada a la optimización de procesos		Innovación enfocada al desarrollo de producto y a satisfacción de las necesidades del cliente.	

**Tabla 3. Modelo para Pymes en el proceso de transición a Grandes empresas**

## **8. Conclusiones**

Las Pymes no tienen identificado el momento exacto donde se debe tomar la decisión de crecer y que factores se deben evaluar (Demanda, nuevos mercados). El conocimiento e implementación de parte de la PYME de los factores claves que garanticen un proceso de transición exitosa hacia la gran empresa es empírico y no documentado.

El crecimiento en si no es únicamente resultado de la decisión si no una consecuencia en una empresa que debe estar alineada a unas circunstancias de mercado y resultados internos que convergen para que ese crecimiento sea exitoso. Dentro de esa circunstancia se pueden encontrar: en primera medida el momento de la empresa por sus procesos de innovación y sus capacidades financieras y en segundo lugar el mercado objetivo que presente la oportunidad de ser atendido con el producto o servicio ofrecido. Lo que se puede identificar en los 4 escenarios ideales que se plantearon en este documento, pero que de ninguna forma se puede asegurar que se presenten tal cual como se describen o que no se presente un escenario mixto donde las recomendaciones se pueden aplicar y con todos esto no se puede asegurar tampoco, que el ejercicio sea exitoso porque siempre se tendrán una variables impredecibles asociadas al comportamiento de los mercados.

Garantizar que las Pymes se encuentren bien estructuradas internamente en todos sus procesos tanto administrativos como de producción permite garantizar que el proceso de transición y crecimiento sea exitoso.

Garantizar la identificación adecuada de los factores externos que generan un impacto directo con el crecimiento de la PYME de manera que la empresa pueda diseñar estrategias que le permitan mitigar los efectos negativos de dichos factores.



Hasta la fecha de este trabajo, no existía en Colombia un modelo que orientase a las PYME en el proceso de transición a Grandes empresas. Se presenta para la consideración de la comunidad académica y empresarial. Se espera que sea un primer intento de modelar aquellos aspectos claves que le permitan a las pymes mutar de pequeña a mediana y de mediana a grande empresa.

Un estudio de mercados con una cantidad de variables propicias permite identificar detalladamente el mercado al que se quiere llegar, aumentando la posibilidad de impactar en él y empezar a ganar la participación planeada.

La proyección financiera debe tener en cuenta la inversión requerida para la implementación del proyecto junto con la mano de obra necesaria, desde el momento cero del proyecto hasta el que se estime llegar al punto de equilibrio.

Para garantizar el control del crecimiento es necesario estar en constante evaluación de todos los procesos internos de la empresa apuntando a la automatización y simplificación de los procesos (Eficiencia + Eficacia = Efectividad).

Con el crecimiento se dan los cambios de estrategia empresarial, estos son propios de la alta gerencia ya que ahí es donde se define el nuevo rumbo de la organización. Para garantizar esta ejecución se deben establecer unos canales de comunicación internos que permitan que la experiencia de ecosistema empresarial sea vivencial para toda la organización y sus aliados estratégicos, generando compromisos con la consecución de los objetivos empresariales.

### **Referencias Bibliográficas:**

ACOPI (2017). Congreso Nacional de la Pyme 2017. Disponible en: <http://acopibogota.org.co/2017/07/10/congreso-nacional-la-pyme-2017/>

Ángel, 2012 Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona)

- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F. (1998). *Los RH como fuente de valor para los accionistas: Investigación y recomendaciones*. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 246-259). Barcelona: Gestión 2000
- Blázquez Santana, F.; Dorta Velázquez, J. A.; Verona Martel, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 2006, pp. 43-56 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf> Consultado en 09.05.2018.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41).
- Cardona Echeverri, D.; Gaitán Riaño, S.; Velásquez Ceballos, H. (2017). Macro-and Microeconomic variables affecting the estimated cost of capital: a case study. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 105-116.
- Confecamaras (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Disponible en:  
[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%D0%B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%B0lisis_Economico_N_11.pdf)
- Confecamaras (2017 a). *Determinantes Del Crecimiento Acelerado De Las Empresas En Colombia*. Disponible en:  
[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%D0%B0lisis\\_Economico\\_N\\_13.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%B0lisis_Economico_N_13.pdf)
- Confecamaras (2017 b). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Disponible en:  
[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%D0%B0lisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%B0lisis_Economico_N_14.pdf)
- Correa Rodríguez, A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna, España.

- Cruz, S.; Villareal, J.; Rosillo, J. (2003). *Finanzas corporativas. Valoración, política de financiamiento y riesgo. Teoría & Práctica*. Bogotá: Thomson.
- Duréndez, A., & García, D. (2008). Innovative culture, management control systems and performance in young SMEs.
- Elston, J. A. (2002). *An Examination of the Relationship Between Firm Size, Growth, and Liquidity in the Neuer Markt*. Discussion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deutsche Bank. Disponible en [https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Discussion\\_Paper\\_1/2002/2002\\_07\\_04\\_dkp\\_15.pdf?\\_blob=publicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Discussion_Paper_1/2002/2002_07_04_dkp_15.pdf?_blob=publicationFile) Consultado en 09.05.2018.
- García-García, J. (2004). *La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999)*. X Congreso Contabilidad, 24 a 26 de noviembre, Estoril, Portugal.
- GEM (2016). GEM 2015-2016 Global Report. Disponible en: <https://www.gemconsortium.org/report/49480>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305-360. Suiza: Elsevier Science SA.
- Hicks, J. (1969). *A theory of economic history*. Oxford: Clarendon Press.
- Jerez, P. (2001). *La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería, Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, Almería, España
- Levine, R. (1997). Desarrollo financiero y crecimiento económico: Enfoques y temario. *Journal of economic literature*, 35, 688-726
- Lintner, J. (1965). *The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investment in Stock Portfolios and Capital Budgets*. En: *The Review of Economics and Statistics*, 47 (1): 13-37.
- OCDE (2015). *Colombia Políticas Prioritarias Para Un Desarrollo Inclusivo*. Serie “Mejores Políticas” Enero 2015. Disponible en: <https://www.oecd.org/about/publishing/colombia-politicas-prioritarias-para-un-desarrollo-inclusivo.pdf>

- Mendoza Torres, M. R.; Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).
- Moscoso Escobar, J.; Sepúlveda Rivillas, C. I.; García Cano, A.; Restrepo Londoño, A. L. (2012). Costo de capital en entornos económicos cambiantes: caso Valle de Aburra (Antioquia). *Rev.fac.cienc.econ.* vol.20 no.2 Bogotá July/Dec. 2012. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052012000200013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052012000200013)
- Montealegre González, J. V.; Calderón Hernández, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Rev. Innovar*. Vol. 17, no. 29, enero a junio de 2007.
- Montoya R., A., & Montoya R., I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28 (1), 107-117.
- Mendoza Torres, M. R.; Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006, pp. 118-134 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Revista Dinero (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Estadísticas* . 4/14/2016 12:00:00 AM. Disponible en: <HTTPS://WWW.DINERO.COM/EDICION-IMPRESA/PYMES/ARTICULO/EVOLUCION-Y-SITUACION-ACTUAL-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA/222395>
- Salazar Estrada, J. G.; Guerrero Pupo, J. C.; Machado Rodríguez, Y. B.; Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sánchez, J. J.; Osorio, J.; Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia et technica*, 13(34).
- Sher, R. (2014). Empresas medianas superpoderosas. Bibliomotion, Inc.

Villareal, J. (2005). El costo de capital en proyectos de infraestructura civil básica (IB): Un ejemplo práctico: el WACC para una concesión aeroportuaria. En: *Revista de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Universidad de los Andes*, 21: 19-29. .