



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN MIPYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL EN BUCARAMANGA.

GROWTH STRATEGIES IN THE COMMERCIAL SECTOR MSMEs FAMILY IN BUCARAMANGA.

Resumen

El artículo muestra los resultados de investigación en 70 empresas del sector comercial en Bucaramanga-Colombia. Es un estudio descriptivo que permitió establecer la situación de las mipymes familiares, en cuanto a la implementación de estrategias de crecimiento y de marketing, propuestas por Porter (estrategias básicas), Ansoff (estrategias de expansión), Miles y Snow (estrategias de desarrollo producto-mercado), Kotler y Singh (estrategias frente a la competencia), las estrategias de integración para el fortalecimiento del desempeño financiero y la permanencia del negocio comercial en el mercado, además de las conductas empresariales y la motivación de los mismos. Los hallazgos, evidencian que la estrategia básica más utilizada es la diferenciación, debido a que las empresas familiares comerciales adoptan una única posición para atender las necesidades principales de los clientes actuales. Asimismo, el desarrollo de productos es la estrategia de expansión más aplicada, ya que las mipymes familiares encuestadas prefieren ofrecer productos con algunas modificaciones que sustituyan a los que vienen actualmente vendiendo, sin cambiar el mercado actual. Con respecto al desarrollo producto-mercado, una postura prospectora fue la preferida porque estas empresas siempre andan en la búsqueda de nuevas oportunidades gracias a la información que poseen de las necesidades de sus consumidores actuales. Con respecto a las estrategias frente a la competencia, se observó que las empresas prefieren tener una estrategia de líder para seguir con su posición dominante y reconocidos por sus competidores. Finalmente, la estrategia de crecimiento integrador preferida es la de integración vertical; ninguna empresa encuestada mostró interés por la fusión con otras empresas. La motivación más grande es la obtener mayores ingresos con una conducta de liderazgo.

Palabras Clave: Motivación, Estrategia, Crecimiento, Conducta del empresario, Mipymes comerciales.

Abstract

This article shows the results of an investigation into 70 companies from the commercial sector in Bucaramanga-Colombia. It is a descriptive study, which allows establishing the status of family MSMEs in terms of the implementation of growth strategies and marketing proposed by Porter (basic strategy), Ansoff (expansion strategies), Miles and Snow (development strategies Product - market), Kotler and Singh (strategies against competitors), and integration strategies for strengthening the financial performance and retention of commercial business in the market, and also of business behaviors and motivation of entrepreneurs. The findings show that the most commonly used basic strategy is differentiation, owing that family firms adopt commercial uniquely positioned to meet the main needs of existing customers. In addition, product development is the expansion strategy more applied, since family MSMEs surveyed prefer to offer products with some modifications to replace the currently selling coming, without changing the current market. With respect to developing product-market, a prospector stance was preferred because these companies always go in search of new opportunities through information held on the needs of their current customers. With respect to strategies against the competition, it was observed that companies prefer to have a strategy leader to continue his dominant position recognized by its competitors. Finally, the preferred strategy of inclusive growth is the vertical integration company surveyed showed no interest



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

in merging with other companies. The biggest motivation is to higher earnings with leadership behavior

Key words: Motivation, Strategy, Growth, Behavior of the employer, Shopping Mipymes.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno obligan a las organizaciones a tomar cartas en el asunto, a enfocar el desarrollo y el futuro del negocio y a redefinir las líneas de actuación empresarial (incluidas las mipymes familiares), por lo que necesitan de metodologías que les ayuden a adelantarse a los cambios que se producen no sólo por el comportamiento del consumidor, si no también gracias a las iniciativas del empresario; en este contexto, indican Braidot y Soto (1999, p.45) que la planeación estratégica puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad ya que establecerá los objetivos que se desean alcanzar con los correspondientes planes de acción, donde el éxito de la pyme dependerá si encuentra y enfoca toda la organización en un segmento del mercado en el cual les es favorable ofrecer productos y servicios diferenciados.

Hasta hace poco, no se habían estudiado a profundidad las organizaciones que conforman una gran parte de la estructura económica de la mayoría de países del mundo: las empresas familiares. Amat (2001, p.17) indica que en España hay entre un 65% y un 80% del total de empresas y que en los países desarrollados como Gran Bretaña ó Alemania, las empresas familiares se han estimado entre el 50% y el 60%, siendo estas el gran motor de la economía; por otro lado, Belausteguigoitia (2004, p. 13) menciona que en América Latina se podría esperar entre 90% y un 95%, por lo que su influencia en la actividad económica es notable.

Martínez (2011, p.18), menciona que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar, indicando que en los Estados Unidos son más del 90%, el 88% en Suiza y del 98% en Italia.

La academia no está alejada de este fenómeno ya que los datos anteriores son el insumo de este enfoque administrativo que ha sido aceptado, creando ahora el estudio (seminarios ó cátedras) de empresas familiares ya que responden a una necesidad de la población; en consecuencia se hace más evidente el interés de analizar su problemática y su actuación estratégica, que siempre se ha visto obligada a la mejora continua que les permitirá mantener su cuota en el mercado ya que le dan una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes e incrementan la eficacia ante la fuerte acción de la competencia.

Pero, como lo afirma Drucker (1999, p. 131): *“nos esperan largos años de cambios profundos”*, los cuales no son netamente económicos ni tecnológicos, apuntan al cambio poblacional, en la política, en la sociedad, en la filosofía y sobre todo en la visión del mundo.

De ahí, que las empresas deberán buscar un instrumento fundamental de planeación estratégica como lo indica Kotler (1987, p.468) al expresar que el negocio requiere que la Gerencia evalúe su cartera o en pocas palabras: los negocios que maneja, refiriéndose a una línea de productos ó un solo producto o a la marca. Kotler además recomienda que dentro



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

del plan estratégico se deben evaluar los negocios actuales, escoger los negocios futuros y dar las directrices que se seguirán para continuar con el negocio, identificando algunas estrategias que podrían ser utilizadas: de penetración o de desarrollo del mercado, de desarrollo de un producto, de integración vertical y de integración horizontal, entre otras.

Reconociendo la importancia en la gestión la aplicación de un proceso estratégico y donde la dirección busca una fuente de ventaja competitiva, es de vital importancia para la continuidad de la mipyme familiar, explorar acerca de las estrategias de crecimiento planteadas por: Porter (Estrategias básicas), Miles y Snow (Estrategias en el desarrollo producto-mercado), Kotler y Singh (Estrategias frente a la competencia), Ansoff (estrategias de expansión) y las Estrategias de integración, que están siendo aplicadas en el sector comercial de Bucaramanga para lograr la supervivencia y continuidad del negocio.

OBJETIVO

Conocer la situación de las mipymes familiares del sector comercial de Bucaramanga, en cuanto a la implementación de estrategias de crecimiento.

Objetivos específicos

- Desarrollar el concepto de estrategia y reconocer su importancia en la supervivencia y continuidad de la mipyme familiar del sector comercial.
- Describir las diferentes estrategias de crecimiento y de marketing teóricas, basadas en Porter, Miles y Snow, Kotler y Singh, Ansoff y las estrategias de integración.
- Indagar acerca de las diferentes estrategias de crecimiento que son utilizadas por las mipymes familiares del sector comercial de la ciudad de Bucaramanga (Colombia) y de la conducta del empresario que las utiliza, para lograr la ventaja competitiva.

MARCO TEORICO

Antes de fijar los objetivos empresariales que gobernarán a las mipymes familiares y las estrategias para alcanzarlos, se hace necesario definir lo que es una organización; para Gibson y otros(1997, p. 6) es una unidad coordinada formada por un grupo de personas que trabajan para alcanzar un objetivo común, mientras que Jeffrey Pfeffer menciona a Scott(1992, p. 10) que la define como una estructura social creada por individuos para apoyar la búsqueda de



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

objetivos específicos; es claro que en ambas definiciones se incluyen dos elementos muy importantes: la conformación al indicar un grupo de personas ó una estructura social, y la ruta a seguir al mencionar el objetivo a seguir ó los fines que se persiguen.

De igual manera, Pfeffer y Salancik en 1978, mencionan que al coordinar esfuerzos individuales se podrían lograr objetivos que no podrían lograrse mediante actos individuales por sí solos; de ahí que hablar de la organización como una estructura social que busca un beneficio mutuo, pasa a segundo plano como lo indica Adela Cortina (en su libro *Ética de la empresa*) y que lo describe Gilli (2011, p.43): *“la empresa no es un grupo humano cualquiera. Nos hallamos ante un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad”*; además, Pfeffer (2000, p. 9) manifiesta que es más probable que las organizaciones tengan una meta de supervivencia y auto perpetuación que otros grupos sociales.

En las últimas décadas, Wheatley (1994, p.37) expresa que se ha comenzado a hablar que las organizaciones son estructuras orgánicas fluidas y conscientes, que empiezan a ser reconocidas como sistemas vivientes y se interpretan como organizaciones de aprendizaje con cierto tipo de capacidad autorrenovante. Considerando lo anterior, Wheatley (1994, p.45) menciona a Eric Jantsch (1980) que define “sistema” como una estructura que nunca descansa en búsqueda permanente de su propia renovación, y que posee como estructura una identidad única, con una clara delimitación e inmersa en su medio, donde su desorden puede ser fuente de un nuevo orden, lo que indica que los disturbios, las fluctuaciones y los desequilibrios dentro de las organizaciones, no son necesariamente signos de un desorden destructor, pueden ser la fuente de la creatividad y del éxito empresarial.

Munuera y Rodriguez (2007, p.33) definen la estrategia empresarial como *“un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”*.

Ahora, dar una definición de empresa familiar, viene a representar el primer reto que enfrenta cualquier persona que quisiera profundizar sobre el tema, ya que la mayoría de expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia, mientras otros la ven como una organización destinada a ser cedida a la siguiente generación para su administración y control; lo que si es común, es la involucración directa de la familia tanto en la dirección como en su accionar diario; sin embargo, Belausteguigoitia (2004, p. 21) la termina definiendo de la siguiente manera: *“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”*; además, es directo al indicar que desde una perspectiva diferente (hasta espiritual), la refiere como una organización con alma, ya que el corazón de las familias está dentro de ellas.

Es casi una certeza indicar que la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares, pero también se encuentran entre ellas algunas de las empresas más grandes e importantes del mundo, como son: Walmart, propiedad de la familia Walton fundada en 1962, la Ford



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Motor Company de propiedad de la familia Ford fundada en 1903; son muchas las empresas que se pondrían en esta lista y que han forjado su riqueza en esta modalidad de negocio; todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa y la propiedad, demostrando que las empresas familiares son una parte esencial dentro de la economía de un país o no sólo conforman empresas de supervivencia ó de economía informal ó subterránea.

Es determinante para cualquier empresa de carácter familiar, conseguir los objetivos propuestos. De ahí, que estas empresas deberán plantear y desarrollar estrategias en busca de las ventajas competitivas, ya sea en el producto, en los recursos ó en el mercado con el fin de asegurar su permanencia y su crecimiento; de tal manera es importante conceptualizar las estrategias de crecimiento.

Es así, como Porter(2008, p.11) sugiere que deben existir unas estrategias básicas llamadas genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria, las cuales están tanto en función de la ventaja competitiva perseguida por la organización: estrategia de costos y estrategia de diferenciación, como en función de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa: estrategia de concentración; además indica que cada una de estas estrategias requiere de una forma especial para alcanzar la ventaja competitiva, lo que viene a constituir la esencia de cualquier estrategia por lo que se debe elegir el tipo de ventaja y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse. Las estrategias básicas son:

- **Liderazgo en costos:** estrategia que consiste en que la organización se propone y busca convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria; si este liderazgo lo logra y lo mantiene será una compañía por encima del promedio en su sector controlando los precios, lo que conlleva a conseguir un amplio margen de participación de mercado.
- **Diferenciación:** esta estrategia exige que la empresa se concentre en crear una línea de producto con uno o más atributos que juzgue importantes y que sean apreciados por los compradores, adoptando una posición para atender esas necesidades y surgir como líder.
- **Concentración:** mediante esta estrategia la organización selecciona y se enfoca en un segmento o grupo de segmentos de un mercado determinado, gracias a que puede tener algún tipo de ventaja competitiva ya sea basada en costos ó en la diferenciación.

En este contexto, Porter (2002, p.17) expresa que: “*cada estrategia genérica es un método esencialmente distinto de crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja que se desea y el alcance de su objetivo estratégico*”, por lo que la organización deberá decidir y escoger entre ellas, pero también podrá crear dos unidades de negocios muy distintos dentro de la empresa y cada uno con una estrategia genérica propia; menciona además que optar por una estrategia genérica no significa el éxito.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Teniendo en cuenta que: “*el marketing tiene como principal responsabilidad lograr un crecimiento rentable para la organización, por lo que se debe identificar, evaluar y elegir las oportunidades del mercado*”, como afirman Kotler y Armstrong (2012, p.44), se deben elaborar las estrategias para conquistarlas; por tal motivo, mencionan una herramienta útil que planteó Igor Ansoff denominada matriz de crecimiento productos-mercados, donde se identifican los diferentes tipos de estrategias cuando los objetivos de la organización son de expansión, por lo que propone crecer tomando en cuenta el mercado actual y nuevo así como los productos actuales y nuevos, dando origen a las siguientes estrategias:

- **Penetración del mercado:** estrategia en la cual se incrementa la participación en los mercados, logrando mayores ventas sin modificar ni cambiar el producto actual, sólo mejorando la mezcla de marketing y entendiendo al consumidor objetivo.
- **Desarrollo de mercado:** la estrategia implica buscar, identificar y desarrollar nuevas aplicaciones para el producto actual y así captar, otros segmentos de mercados distintos al actual.
- **Desarrollo de producto:** en esta estrategia la organización lanza nuevos productos o ofrece los mismos productos actuales pero modificados, que vienen a sustituir a los que vienen siendo elaborados hoy día para los mercados actuales.
- **Diversificación:** estrategia que consiste en iniciar o adquirir negocios diferentes a sus productos y mercados actuales.

Además, las organizaciones no sólo deben desarrollar estrategias para incrementar su cartera de negocios, como lo expresan Miles y Snow (1978) y que es mencionado por Munuera y Rodríguez (2007, p.371); ellas deben proponer unas estrategias caracterizadas por el espíritu emprendedor en el desarrollo del producto-mercado, distinguiendo las cuatro siguientes estrategias arquetípicas:

- **Prospectora:** se desarrolla esta estrategia cuando una empresa se muestra activa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, apoyándose fuertemente en la innovación gracias a que poseen gran cantidad de información de las necesidades de los consumidores.
- **Defensora:** estrategia que consiste en adoptar una postura conservadora para el desarrollo de nuevos productos y por tal motivo, sólo compiten por precio y calidad en el mercado que han conseguido penetrar y que quieren mantener para su supervivencia.
- **Analizadora:** es una estrategia que se dirige a mantener y proteger el negocio básico, pero sin renunciar a nuevas posiciones de mercado a través del desarrollo de nuevos productos, ya que reconocen las oportunidades y se protegen de las amenazas.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- **Reactiva:** realmente no se tiene una estrategia competitiva, pero esta estrategia es aplicada por simple reacción cuando se tienen presiones del entorno debido a la misma ausencia de un plan estratégico concebido para competir.

Considerando que las empresas operan en un mercado que es atendido conjuntamente, Munuera y Rodriguez (2007, p.380) mencionan a Kotler y Singh (1981) que teniendo en cuenta la actuación de las empresas frente a la competencia, las estrategias las clasifican en:

- **De líder:** para seguir con su posición dominante ya que es reconocido por sus competidores, el líder deberá enfrentarse al ataque indiscriminado de las empresas rivales, por lo que deberá desarrollar la demanda primaria del mercado, proteger o mantener la cuota de mercado actual y incrementar su participación en el mercado sin incurrir en una posición monopolística, utilizando una estrategia: de defensa, de flanco, de confrontación, de expansión o simplemente de contracción.
- **De retador:** ya que las empresas retadoras no dominan el mercado, esta estrategia agresiva tiene como finalidad sustituir al líder ó a otras empresas con similar tamaño, con el único fin de incrementar o expandir agresivamente su cuota de mercado, por lo que puede elegir entre las siguientes estrategias de confrontación: de ataque frontal, de ataque por bypass, de ataque de flancos, de ataque por rodeo y de ataque de guerrilla.
- **De seguidor:** es una estrategia de no atacar al líder debido a que es sólo un competidor con una cuota reducida de mercado, por lo cual debe presentar un comportamiento adaptativo con un solo objetivo: coexistencia pacífica y de reparto consciente de mercado; el que sea seguidor, no significa que no pueda concentrarse en los segmentos en los que posee una mayor ventaja competitiva y desarrollar una estrategia propia, como puede ser la imitación.
- **De especialista:** es una estrategia que debido al conocimiento del consumidor, es utilizada por pequeñas empresas (principalmente mipymes) que se concentran y se convierten en especialistas en uno o pocos segmentos o nichos de mercado, pero no en la totalidad del mercado ya que el destino de sus productos no les interesan a las grandes empresas.

Pero, si la empresa tratara de aumentar la rentabilidad al controlar diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento o de reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos de los competidores, Lambin y otros (2009, p.292) mencionan que se debe desarrollar una estrategia de crecimiento integrador, las cuales se basan en la hipótesis que las organizaciones pueden crecer si añaden, incorporan o integran a su actividad, procesos o etapas previas o posteriores a las que normalmente realizan. Estas estrategias se dividen en dos tipos:



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- **Integración vertical:** esta estrategia consiste en un intercambio competitivo donde se fusionan dos o más empresas no competidoras, situadas a diferentes niveles de producción (hacia atrás o hacia el origen) para mantener o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica; son de distribución (hacia adelante) para controlar las salidas de los productos sin que la empresa se vea asfixiada; la finalidad general de esta estrategia es la de obtener una mejor eficiencia en las operaciones y efectividad en el marketing.
- **Integración horizontal:** la estrategia es fusionarse con un competidor actual para complementarse y así alcanzar economías de escala o conseguir sinergias, sin embargo, es una manera de reforzar la posición competitiva ya sea absorbiendo o controlando a algunos competidores del segmento de mercado.

Por otro lado, cuando se habla de conductas empresariales, Varela (2008) menciona que Timmons y Spinelli (2004) plantearon seis grandes categorías en su libro *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21 st Century*, a saber:

- **Compromiso y determinación:** tienen una gran disciplina, persisten para resolver problemas, tienen disposición a sacrificarse personalmente, hay tenacidad y capacidad de decisión, toma y cierra compromisos con rapidez por su inmersión en la labor.
- **Liderazgo:** busca altos estándares sin ser perfeccionista, trabaja en equipo siendo excelente maestro y alumno, se es paciente y practica la filosofía del juego limpio, comparte la riqueza con el personal que ayuda a crearla, inspira a otros y crea iniciativas, integridad y confianza.
- **Obsesión de oportunidad:** obsesión por la creación de valor gracias al mercado y busca un conocimiento profundo sobre las necesidades del cliente.
- **Tolerancia al riesgo:** toma riesgos calculados y los comparte manejando paradojas y contradicciones, tolera la incertidumbre y la falta de estructuras, maneja la presión y el conflicto, además de tener la habilidad de resolver problemas e integrar soluciones.
- **Creatividad, adaptabilidad y autoconfianza:** posee una mente abierta, no convencional y se adapta al cambio ya que aprende con facilidad, no le teme a las fallas y es hábil para conceptualizar y trabajar detalles, por lo que soluciona con creatividad los problemas.
- **Motivación a la excelencia:** busca y se orienta a metas y a los resultados solicitados por los accionistas, siempre y cuando estos sean alcanzables, por lo que motiva a



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

lograrlos en busca del crecimiento; no busca el poder ni el status pero provee apoyo interpersonal ya que conoce sus fortalezas y sus debilidades.

Varela (2008) comenta que en dos investigaciones realizadas en Colombia (ambas en Cali), identificó varias características importantes de las motivaciones y de otras variables asociadas con el fenómeno empresarial; algunas de sus conclusiones fueron:

- El 22% de los empresarios tenían menos de 29 años y sólo un 11% eran mayores de 60 años.
- Entre las cualidades básicas estaban la destreza comercial-gerencial y el manejo de personal, mientras los factores motivacionales básicos fueron: independencia, deseo de hacer realidad sus ideas, confianza en sus capacidades, deseo de desarrollar iniciativas y creatividad propia; además mostraron interés por el dinero y el deseo por ser su propio jefe.
- El 94% de los empresarios consideraron que existían buenas oportunidades para la creación de nuevas empresas en Colombia y el 99% de ellos, recomendarían a sus hijos la carrera empresarial.

Finalmente, Barrow(1996) menciona por qué se quiere iniciar una pequeña empresa, ya que la administración de un pequeño negocio propio cuando menos proporciona la oportunidad de ganar más dinero, siempre y cuando se pueda lograr el éxito o todo marcha bien; sin embargo, algo más importante que la riqueza es la libertad que se obtiene al dirigir su propio negocio. Barrow muestra qué entre los principales motivos para iniciar y administrar sus propios negocios, se encuentran:

- La satisfacción personal.
- El crecimiento de capital.
- Fondos para la jubilación.
- Mejor calidad de vida.
- Desafío personal.
- Mayores ingresos.
- Sucesión familiar.

Además Barrow(1996) afirma que las recompensas financieras son estimulantes, pero que empresarios prefieren la satisfacción y el desafío personal por encima de los mayores ingresos, dejando a un lado que en su búsqueda se puede afectar de manera drástica la vida social, la vida familiar y hasta su propia salud.

METODOLOGIA

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Luego de la elaboración del marco teórico donde se expusieron y diferenciaron las distintas estrategias y que pueden ser utilizadas para asegurar la permanencia y crecimiento de las empresas en el mercado, se llevó a cabo para el logro de los objetivos propuestos una investigación tipo exploratorio descriptivo en distintos centros de comercio de la ciudad de Bucaramanga.

Cuadro No. 1: Ficha técnica de la investigación.

Unidad de análisis: (Población objetivo)	Empresas mipymes familiares pertenecientes al sector comercial de la ciudad de Bucaramanga – Colombia.
Unidad muestral:	Propietario, gerente general, director de departamento de marketing, Administrador del punto de venta, miembro de la familia.
Ámbito:	Regional – Área Metropolitana de Bucaramanga.
Método de recogida de información:	Encuesta personal y directa.
Censo poblacional:	Alrededor de 14.264 mipymes hay en Santander, de las cuales el 40,9 % pertenecen al sector comercial (5.834) y el 54% tienen registro en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, es decir, unas 3.150 empresas.
Tamaño muestral:	70 empresas.
Error muestral:	10%.
Nivel de confianza:	90%: $z = 1,64$; $p = 0,5$ y $q = 0,5$.
Procedimiento de muestreo:	Elección al azar
Fecha de trabajo de campo:	Entre el 28 agosto y el 3 de septiembre.

Fuente: elaboración propia del autor.

Los datos primarios se recabaron por medio de una entrevista con el propietario, o con el responsable o con el administrador del punto de venta de los diferentes establecimientos de comercio ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga, siendo una muestra seleccionada al azar y conformada por 70 empresas.

La herramienta utilizada identifica primero el perfil de la persona que es encuestada, al preguntarle su edad, el sexo, la antigüedad en el cargo y su nivel de estudios; luego, se recolectó la información relativa a la naturaleza de la empresa, si es de tipo familiar, el tipo de criterio que la identifica como familiar, el número de accionistas, el número de trabajadores que laboran en ella y en la generación que se encuentra. Además, se recopiló la información que tiene que ver con que si existe una estrategia de crecimiento y expansión; finalmente, se realizaron las preguntas relativas a las diferentes estrategias:

- Básicas
- De expansión.
- En el desarrollo del producto-mercado.
- Frente a la competencia, y
- De crecimiento integrador.

Finalizando la encuesta, se realizaron las preguntas respectivas a la conducta empresarial del gerente o dueño del establecimiento y sobre el motivo principal que lo motivó a realizar su propio negocio.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

RESULTADOS

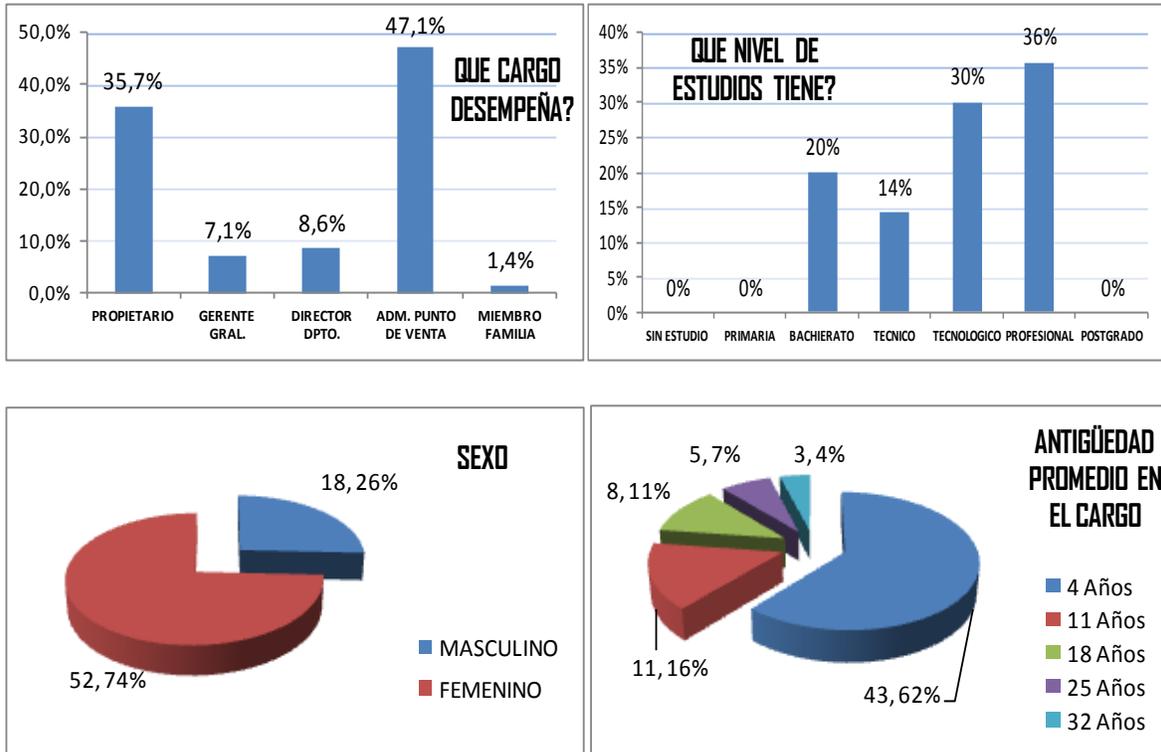
Luego de realizar las 70 encuestas y de utilizar una herramienta estadística, se obtuvieron los siguientes resultados.

Con respecto al perfil de la persona que suministró la información, se encontró que la mayor parte son mujeres con un 74%, las cuales se desempeñan principalmente como la administradora del punto de venta con un 47,1% (ver figura 1); además muestran los encuestados que su edad promedio es de 40,4 años con una desviación estándar de 10 años; finalmente entre las personas encuestadas, se encontraron con título profesional un 36% y una antigüedad media en la empresa de 9,4 años, manejando el negocio.

La mayoría de encuestados afirmaron que la empresa se encuentra en la 1ra. generación (la de los fundadores) con un 80%; además, indicaron que estas empresas son de tipo familiar (un 84%) y que el criterio que más cumple para que sea familiar es el de la propiedad con un 87%, siendo sólo del 13% el criterio de control; finalmente, se determinó que el número de trabajadores en estas empresas es menor de 10 con un 76%, seguido con un 24% entre 10 y 50 trabajadores, concluyéndose que son microempresas y pequeñas empresas (ver figura 2).

Figura 1: Resultados obtenidos según el perfil de la persona encuestada.

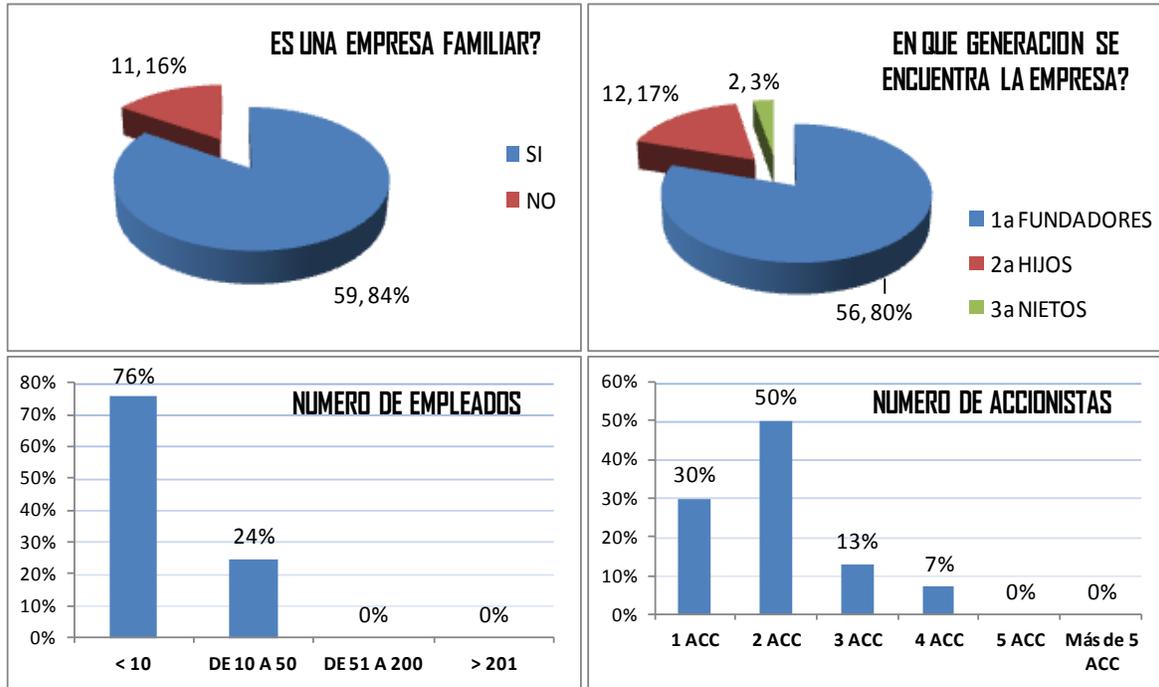
Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: análisis del autor teniendo en cuenta las 70 encuestas realizadas.

Figura 2: Resultados obtenidos según naturaleza de la empresa.

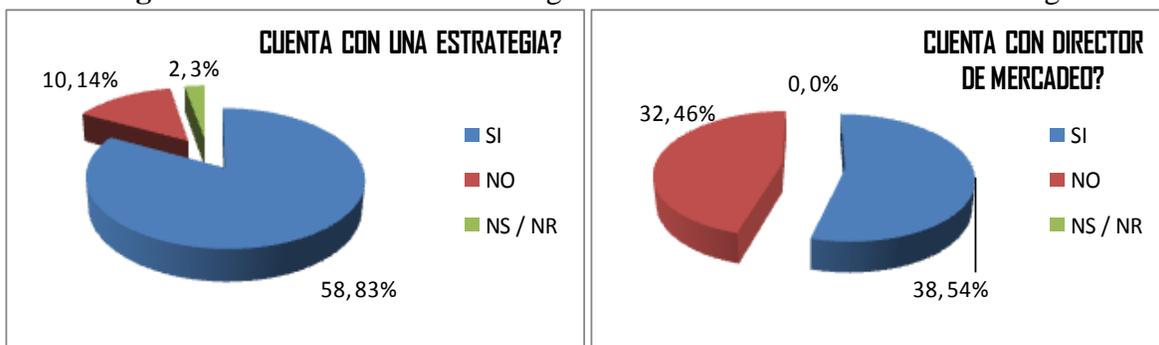
Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: análisis del autor teniendo en cuenta las 70 encuestas realizadas.

Las encuestas mostraron también que el 83% de las empresas tienen un plan estratégico y un mismo porcentaje poseen una estrategia de crecimiento y expansión, como se observa en la figura 3, mientras el 54% indicaron tener un director de mercadeo, cargo asumido directamente por el propietario o por el mismo administrador del punto de venta.

Figura 3: Resultados obtenidos según la información relativa al marketing.

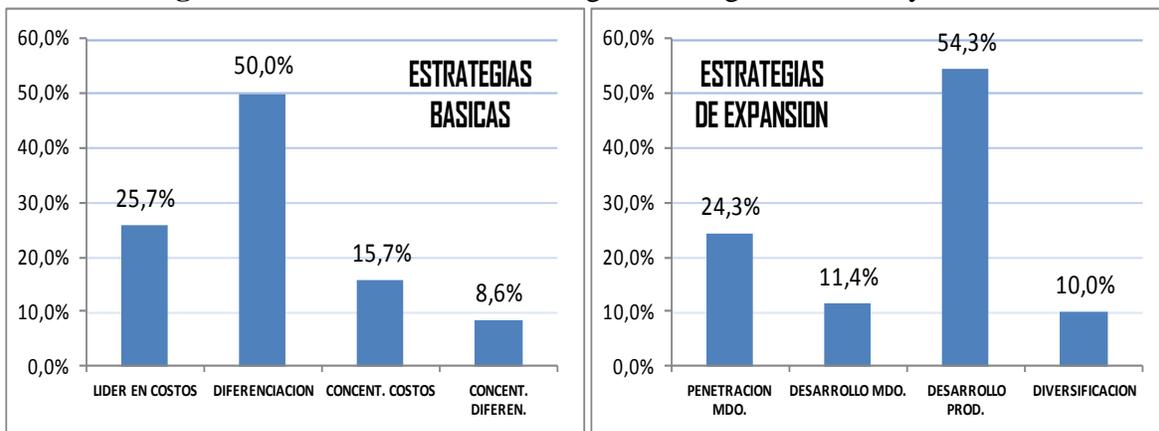


Fuente: análisis del autor teniendo en cuenta las 70 encuestas realizadas.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Con respecto a las estrategias básicas (según Porter), como se observa en la figura 4, la que más se presenta es la de **diferenciación** con un 50%, por lo que las empresas adoptan una posición para atender las necesidades principales de los clientes actuales, seguido por el liderazgo en costos con un 25,7%, la concentración de costos con un 15,7% y la concentración en diferenciación con un 8,6%.

Figura 4: Resultados obtenidos según estrategias de Porter y Ansoff.



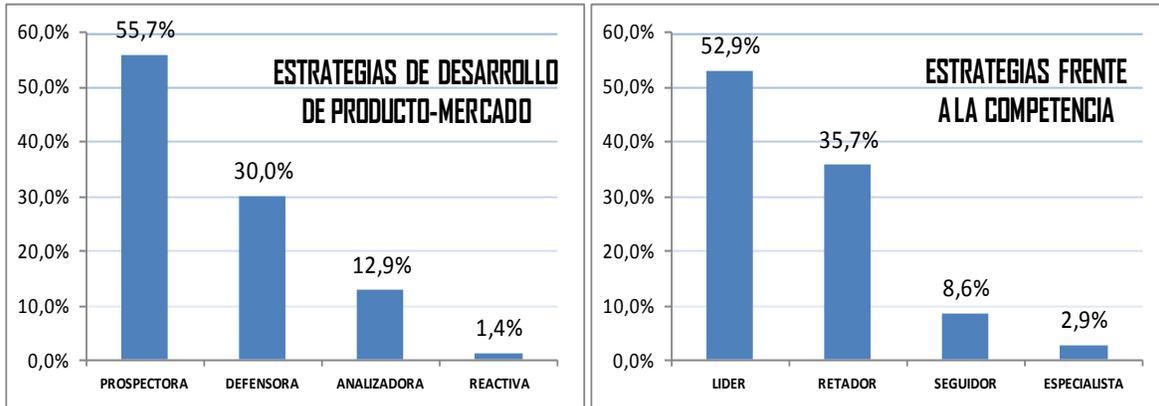
Fuente: análisis del autor teniendo en cuenta las 70 encuestas realizadas.

Si se tratan las estrategias de expansión definidas por Ansoff, la que más se encontró con un 54,3% fue la de **desarrollo de productos**, ya que los establecimientos encuestados prefieren ofrecer productos con algunas modificaciones que sustituyan a los que vienen vendiendo en la actualidad, sin cambiar el mercado actual, seguido por la penetración de mercado con un 24,3%, el desarrollo de mercado con un 11,4% y la diversificación con un 10%, como se puede observar en la figura 4.

Dándole una mirada a las estrategias en el desarrollo del producto-mercado expresadas por Miles y Snow, los encuestados como se puede observar en la figura 5, presentaron preferencia por una estrategia **prospectora** con un 55,7%, preferida porque las empresas siempre andan en la búsqueda de nuevas oportunidades gracias a la información que poseen de las necesidades de los consumidores actuales; le sigue la defensora por precio y calidad con un 30%, mientras se encontró con un 12,9% la estrategia analizadora y la estrategia reactiva con un 1,4%.

Figura No. 5: Resultados obtenidos según estrategias de Miles - Snow, y Kotler - Singh.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: análisis del autor teniendo en cuenta las 70 encuestas realizadas.

Además, en la figura 5, teniendo en cuenta las estrategias frente a la competencia que mencionan Kotler y Singh, se puede observar que las empresas prefieren tener una estrategia de **líder** con un 52,9% ya que quisieran seguir con su posición dominante, la cual es reconocida por sus competidores, seguida por una estrategia de retador con un 35,7%, la estrategia de seguidor con el 8,6% y la estrategia del especialista con un 2,9%.

Si se tratara de las estrategias de crecimiento integrador las preferidas son las de integración vertical en un 100%; ninguna empresa encuestada mostró interés por la fusión con otras empresas ni para mantener la posición ni para controlar el segmento del mercado actual. Entre las estrategias de integración vertical, con un 67,1% sobresalió las hacia atrás, es decir, se quiere proteger la fuente de aprovisionamiento ya que es de gran importancia estratégica en el sector comercial de Bucaramanga, especialmente debido a los costos de adquisición de la mercancía; la estrategia hacia adelante marcó un 32,9%.

Al tratar el tema de conductas del empresario, se puede observar que en la figura 6 son tres aspectos los que más sobresalen: Compromiso y determinación (con una nota promedio de 4,54), Liderazgo (4,58) y Motivación a la excelencia (4,61); se puede indicar que estos comportamientos mencionados por Varela (2008) eran los esperados y en especial la motivación a la excelencia, debido a la conducta de los comerciantes de las mipymes familiares de Bucaramanga se orientan hacia las metas altas pero alcanzables, a los resultados, al crecimiento basados en sus fortalezas y pensando como sobrepasar sus

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

debilidades mediante el apoyo interpersonal. Los empresarios encuestados presentaron menor interés por la obsesión de oportunidades y la tolerancia al riesgo.

Figura 6: Resultados obtenidos según las conductas del empresario.

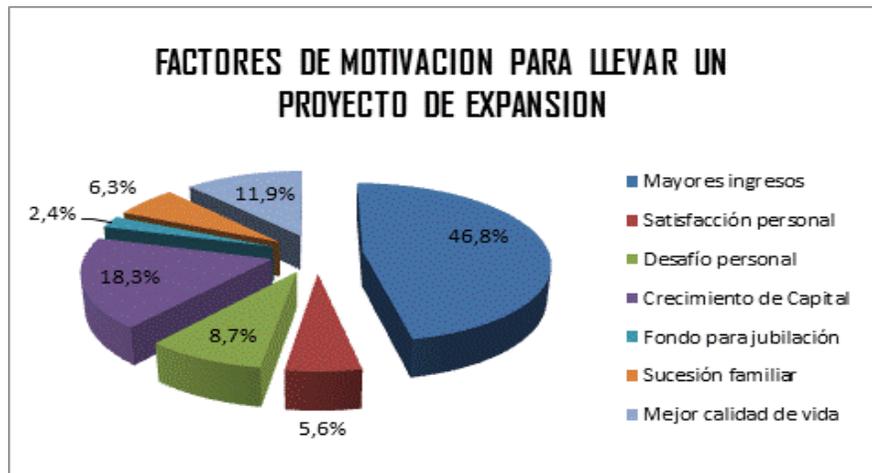
	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	
Compromiso y determinación						CALIFICACION: PROM: 4,54 DESV: 0,59
Liderazgo						CALIFICACION: PROM: 4,58 DESV: 0,58
Obsesión de oportunidad						CALIFICACION: PROM: 3,60 DESV: 1,03
Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre						CALIFICACION: PROM: 3,75 DESV: 0,95
Creatividad, adaptabilidad y autoconfianza						CALIFICACION: PROM: 4,29 DESV: 0,75
Motivación a la excelencia						CALIFICACION: PROM: 4,61 DESV: 0,59

Fuente: análisis del autor teniendo en cuenta las 70 encuestas realizadas.

Finalmente, Si se tratara de las diferentes motivaciones para llevar un proyecto de expansión, la de mayor preferencia como se observa en la figura 7 fue Mayores ingresos con un 46,8% y la de menor preferencia, Fondo para jubilación con un 2,4%; aunque este punto tuvo calificaciones diversas, los Mayores ingresos sobresalió notoriamente ante el Crecimiento de Capital (18,3%) y Mejor calidad de vida (11,9%). De esta manera se determinó que lo que motiva a llevar un proyecto de expansión a las empresas comerciales mipymes familiares de Bucaramanga, son los mayores ingresos que pueden obtener.

Figura 7: Resultados obtenidos según la motivación para llevar un proyecto de expansión.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: análisis del autor teniendo en cuenta las 70 encuestas realizadas.

CONCLUSIONES

Cuando se comenzó a recopilar la información, se tuvo algún inconveniente cuando se formulaba la pregunta con respecto al plan estratégico de la empresa y a la existencia de una estrategia de crecimiento y expansión, posiblemente su causa se deba a la falta de comunicación entre las directivas y los subalternos o a la no existencia de un departamento real de planeación, ya que el que hace de director de dicho departamento es el mismo propietario o el administrador del punto de venta; en la mayoría de estas empresas del sector comercial de Bucaramanga, no realizan una costosa y profunda investigación de mercados, ni especifican las estrategias elaboradas y llevadas a cabo y mucho menos gastan grandes sumas de dinero en publicidad.

Sin embargo, las empresas que motivan y ayudan a construir relaciones duraderas con el cliente, con los proveedores y con todos los empleados dentro de la organización, es porque están muy comprometidas con la innovación, con la pasión por entender y satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores en el segmento del mercado; se determina que la estrategia se fundamenta en las necesidades humanas e implica administrar los mercados compuestos por los compradores habituales y potenciales de un producto físico o un servicio.

Se encontró que para diseñar e implementar una estrategia eficaz, la administración o la gerencia en general, debe responder a dos preguntas que resultan fundamentales: ¿Cuál es nuestro mercado objetivo?, y Cuál es la propuesta de valor de la empresa para ese mercado objetivo? Por tal motivo, comparto la afirmación de Kotler y Armstrong (2012, p.9), los cuales expresan: *“la administración de marketing es la administración del cliente y la*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

administración de la demanda”, que toma una perspectiva de afuera hacia adentro, es decir, del cliente hacia la organización, la cual debe generar la mejor estrategia.

No podemos dejar a un lado la calidad y la mejora del producto ya que son elementos esenciales y de primera línea de la mayor parte de las estrategias; sin embargo, enfocarse sólo en el producto podría provocar miopía de marketing. Por tal motivo considero que es fundamental incluir las otras herramientas claves en la mezcla de marketing: el precio, la plaza y la promoción, para atender y retener los clientes e influir en los nuevos, buscando que las necesidades sean satisfechas debido a que la organización entregará a sus compradores: lo prometido. De ahí, que el objetivo final sea el de obtener un crecimiento rentable para la compañía gracias al marketing y a la innovación, por lo cual, la empresa tiene que elaborar, evaluar y elegir la o las estrategias para lograrlo.

Sin embargo, en las encuestas realizadas se evidencia que ninguna empresa quisiera llevar a cabo una estrategia de integración horizontal, lo cual confirma las apreciaciones que tiene el colombiano sobre el comerciante santandereano: es muy individualista y poco confiado, el cual prefiere desarrollar productos ó realizar mejoras de los mismos para el consumidor actual, con el fin de mantener o proteger la cuota del mercado que se tiene, eso sí, con una excelente calidad a un precio atractivo.

Considero que en épocas de dificultades económicas, estas empresas deben proceder a eliminar productos y mercados considerados como débiles y poco rentables, para concentrarse en los productos y mercados más promisorios y firmes, que le permitan lograr una ventaja competitiva al ofrecer un valor superior al de la competencia al cliente objetivo; entonces, la estrategia a aplicar es la de concentración. Sin embargo, se pudo determinar con las encuestas que no existe una estrategia óptima para determinada compañía, ya que cada empresa deberá determinar el verdadero objetivo que persigue y la estrategia aplicar, razonable a sus recursos y oportunidades dentro del segmento del mercado.

Las empresas encuestadas comentaban que elaboran estrategias sobre la marcha (en el tiempo) estirando los recursos que son escasos, creando soluciones que desde su punto de vista son satisfactorias, como: los clubs de clientes, seguimiento telefónico y email, página web, promociones y merchandising; de esta manera, son muchas las compañías que no siguen una estrategia clara, no se destacan por tener costos más bajos, ni por ser los mejores en calidad, ni en tener el menor precio.

En el estudio se encontraron algunas empresas grandes y otras no tanto, algunas que cuentan con recursos y otras que dependen de escasas partidas presupuestales, algunas son empresas maduras y bien establecidas en el tiempo, mientras que otras son frescas y muy nuevas en el sector comercial de Bucaramanga, que algunas luchan por conseguir un rápido crecimiento de su participación en el segmento del mercado meta y otras buscan utilidades a largo plazo; lo anterior se da por que las diferentes empresas buscan posiciones competitivas distintas en el mercado meta, es decir, cada posición en el mercado requiere de una estrategia competitiva y de crecimiento diferente.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Con respecto a las actitudes del empresario, se puede determinar que las mipymes familiares del sector comercial de Bucaramanga presentan una conducta dirigida y motivada a la excelencia, mientras que se determinó que lo que más influye a llevar un proyecto de expansión, son los mayores ingresos que puedan obtener dejando a un lado la calidad de vida o la sucesión familiar.

Finalmente, es posible apostarle a una estrategia efectiva para las mipymes familiares basadas en las relaciones efectivas y hasta afectivas con los clientes?

Considero que lo importante, como lo indica Zyman (2011, p.57) es “*desarrollar una estrategia centrada exclusivamente en hacer cosas que incrementen los beneficios al conseguir que los consumidores compren más productos a mejores precios*”, por lo que si la empresa pretende ganar en este mercado tan competido, necesitará disciplina, determinación y un guión: una estrategia, eso sí, luego de observar y analizar la tecnología, la economía, la contabilidad, las finanzas y hasta el gobierno, elementos que cambian e influyen en el futuro del segmento del mercado meta.

Pero, lo que realmente se podría afirmar es que en estos momentos de cambio y de nuevos retos empresariales para las empresas mipymes familiares del sector comercial de Bucaramanga, el marketing puede ser la mejor herramienta para llegar al éxito, convirtiéndose en un elemento decisivo en la continuidad y permanencia de la organización, además de acercar a estas empresas de tipo familiar al profesionalismo que necesitan, ya que estas empresas han venido ignorando el verdadero y acertado papel que cumple y desempeña las estrategias de crecimiento, en busca de un acertado desarrollo de algunas estrategias de marketing.

LIMITACIONES Y FUTUROS TEMAS DE INVESTIGACION

Los resultados obtenidos que se asocian con el método de investigación seguido, deben ser valorados teniendo en cuenta las limitaciones que se pueden presentar; por tal motivo, cuando se determinó el tamaño de la muestra de 70 basados en un nivel de confianza del 90%, limita los resultados a un error mayor al típico utilizado en muchas investigaciones; de igual manera, al encuestar al administrador del punto de venta, es posible que no sea reconocido como un informante clave, debido a que no cuenta muchas veces con una información contundente y exhaustiva de la empresa con relación a las estrategias utilizadas para el crecimiento del negocio; se tomó la información del administrador del punto de venta ya que el propietario no se encontraba y la empresa no contaba con un director de planeación. De igual manera, no se sabe si las empresas comerciales encuestadas están debidamente



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

certificadas con el ISO 9001: 2000, el cual buscaría estimar regularmente la satisfacción de sus clientes habituales y apoyaría a la aplicación de una estrategia eficaz.

Otra limitación de esta investigación consiste en la utilización de datos de corte transversal, lo que dificulta conocer si las estrategias identificadas en este estudio puedan permanecer e inclusive variar con el paso del tiempo, lo que mostraría la efectividad de la estrategia aplicada en la organización, la cual sobrevivió en el largo plazo; de igual forma, hay que afirmar que las estrategias van dirigidas a las organizaciones del sector manufacturero y en especial a las medianas y grandes empresas, por lo que hay que ajustarlas para que sean utilizadas en el sector comercial y principalmente en las micro y pequeñas empresas.

Los encuestados en su mayoría, mostraron tener algún conocimiento sobre las estrategias de crecimiento y expansión; sin embargo, para una futura investigación de este tipo se sugiere llevar una tabla resumen y bien detallada sobre cada una de las estrategias que se cuestionan.

Con respecto a los temas de investigación para el futuro, se identifican los siguientes:

- Examinar los efectos de la aplicación de las diferentes estrategias sobre los indicadores financieros de la organización mipyme.
- Analizar las razones del cambio de estrategia competitiva en empresas mipymes comerciales.
- Determinar el papel que desempeña la aplicación de una estrategia de crecimiento en la creación de valor para el cliente mipyme.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

AMAT, Joan M.(2001). La continuidad de la empresa familiar. Editorial Gestión 2000. (p. 17).

ANSOFF, Igor (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, Sept-Oct. Recuperado el 13 de Agosto del 2013, de <http://jvalda.wordpress.com/2010/08/28/estrategia-la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>.

BARROW, Colin. (1996). La esencia de la administración de pequeñas empresas. Prentice Hall. (p. 35 – 39).

BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. (2004). Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación. Mac Graw Hill. (p. 7 – 26).

BRAIDOT, Néstor y SOTO, Eduardo. (1999). Las pymes latinoamericanas, herramientas competitivas para un mundo globalizado. IFEMA Ediciones. (p. 45).



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- CAMARA DEL COMERCIO DE BUCARAMANGA (2013). Actividad económica. Constitución de empresas. Santander 2012. No. 103. Recuperado el 12 de Agosto del 2013, de [http://www.Sintramites.com/temas/documentos/pdf/informes de actualidad/2013/constituidas2012. pdf](http://www.Sintramites.com/temas/documentos/pdf/informes%20de%20actualidad/2013/constituidas2012.pdf)
- DRUCKER, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. (p. 131).
- GIBSON, James. IVANCEVICH, John. y DONNELLY, James.(1997). Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill. Capítulo 1, (pp. 3 – 6).
- GILLI, Juan José. (2011). Ética y Empresa, valores y responsabilidad social en la gestión. Granica. (p. 43).
- KOTLER, Philip. (1987). Fundamentos de mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana. Capítulo 17, (p. 468).
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2012). Marketing. Pearson. Decimocuarta edición. Cap. 1 y 2, (pp. 4 – 49).
- LAMBIN, Jean-Jacques, GALLUCI, Carlo y SICURELLO, Carlos. (2009). Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. 2ª Ed. Mc Graw Hill. Cap. 10: (pp. 292–293).
- MARTINEZ, Jon. (2011). Empresas familiares, reto al destino. Granica. (p. 18)
- MUNUERA, José L. y RODRIGUEZ, Ana I. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial. Cap. 1: (p. 33) y Cap. 12: (pp. 371-387).
- PFEFFER, Jeffrey.(2000).Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Press. (pp. 9 – 10).
- PORTER, Michael. (2008). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 7ª Ed. Grupo Editorial Patria. (p 10-26).
- VARELA, Rodrigo. (2008). Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson (p. 142 - 149).
- WHEATLEY, Margaret. (1994). El liderazgo y la nueva ciencia. Granica. (pp. 35-51).
- ZYMAN, Sergio. (2011). El Final del marketing que conocemos. Granica. (p. 57).



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

ENCUESTA:



**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN EMPRESAS MIPYMES
FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DE BUCARAMANGA**



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

La información que nos suministre será empleada sólo con fines académicos y por tal motivo, en ningún momento se le harán preguntas que revelen su identidad, ni los montos de activos que posee y mucho menos el dinero que maneja su empresa, ya que el único objetivo es la de analizar y evaluar las estrategias de crecimiento utilizadas por las empresas familiares del sector comercial de Bucaramanga.

IDENTIFICACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA:	Teléfono:	No. Encuesta:
------------------------------	------------------	----------------------

PERFIL DE LA PERSONA QUE RESPONDE:

CARGO:	SI	NO	EDAD (AÑOS)	SEXO (Mas-Fem)	ANTIGÜEDAD (Años)
Propietario					
Gerente General					
Director de Departamento					
Administrador de punto de venta					
Miembro de la familia					

NIVEL DE ESTUDIOS:

Sin Estudio	Primaria	Bachierato	Técnico	Tecnológico	Profesional	Postgrado

INFORMACION RELATIVA A LA NATURALEZA DE LA EMPRESA:

Esta Empresa se puede considerar familiar?	SI		NO	
Qué criterio cumple para que sea familiar?	Propiedad		Control	
Número de accionistas de la Empresa?	accionistas			
Número de trabajadores que tiene la Empresa?	< 10		10 a 50	
	51-200		>201	
En que Generación se encuentra la Empresa?	1ª. (Fundadores)		2da. (Hijos)	
	3ra. (Nietos)		4ta. (Empresarial)	

INFORMACION RELATIVA AL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA:

Cuentan con un Plan Estratégico de la Empresa?	SI		NO		NS/NR	
Cuentan con un Departamento de Planeación o Mercadeo?	SI		NO		NS/NR	
Existe una estrategia de Crecimiento y expansión de mercado?	SI		NO		NS/NR	



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

1. ESTRATEGIAS BASICAS ó GENERICAS			
OBJETIVO AMPLIO		OBJETIVO ESTRECHO	
1.1. LIDERAZGO EN COSTOS	1.2. DIFERENCIACION	1.3. CONCENTRACION BASADA EN COSTOS	1.4. CONCENTRACION BASADA EN LA DIVERSIFICACION

2. ESTRATEGIAS DE EXPANSION				
MERCADO	ACTUALES	PRODUCTOS		
		ACTUALES	NUEVOS	
		2.1. PENETRACION DE MERCADO	2.3. DESARROLLO DE PRODUCTO	
	NUEVOS	2.2. DESARROLLO DE MERCADO	2.4. DIVERSIFICACION	

3. ESTRATEGIAS EN EL DESARROLLO DEL PRODUCTO-MERCADO			
3.1. PROSPECTORA (INNOVADORA)	3.2. DEFENSORA (POR PRECIO Y CALIDAD)	3.3. ANALIZADORA (OPORTUNIDADES)	3.4. REACTIVA (AUSENCIA DE PLAN)

4. ESTRATEGIAS FRENTE A LA COMPETENCIA			
4.1. LIDER · DESARROLLO DE DEMANDA · PROTEGER O MANTENER CUOTA · INCREMENTAR PARTICIPACION	4.2. RETADOR · SUSTITUIR AL LIDER O EMPRESAS SIMILARES · ESTRATEGIAS DE CONFRONTACION	4.3. SEGUIDOR · ESTRATEGIA DE IMITACION	4.4. ESPECIALISTA · CONCENTRACION DE MERCADO

5. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADOR			
INTEGRACION VERTICAL		INTEGRACION HORIZONTAL	
5.1. HACIA ATRÁS · DIFERENTES NIVELES DE PROD.	5.2. HACIA ADELANTE · DE DISTRIBUCION	5.3. ESTRATEGIA DE FUSION CON COMPETIDORES · REFORZAR POSICIÓN COMPETITIVA: ABSORBER O CONTROLAR	



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

CON RESPECTO A LA TIPOLOGIA DEL EMPRESARIO:

A continuación, le vamos a presentar una serie de actitudes y conductas que según piensa usted llegan a influir en una toma de decisiones con respecto a un estrategia de expansión, valorando dichos aspectos que irían desde nada importante hasta muy importante.

NIVEL DE IMPORTANCIA DE LAS CONDUCTAS EMPRESARIALES PARA EVALUAR SU ACTITUD O CONDUCTA EN EL MOMENTO DE REALIZAR UN PROYECTO DE EXPANSIÓN	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Bastante importante	Muy importante
4.1. Compromiso y determinación					
4.2. Liderazgo					
4.3. Obsesión de oportunidad					
4.4. Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre					
4.5. Creatividad, adaptabilidad y autoconfianza					
4.6. Motivación a la excelencia					

Cual sería su principal motivación para tomar la decisión de llevar a cabo un proyecto de expansión:

1. Mayores Ingresos personal
 2. Satisfacción personal
 3. Desafío
 4. Crecimiento de Capital familiar
 5. Fondo para Jubilación
 6. Sucesión
 7. Mejor calidad de vida

Nombre del encuestador:	Día:	Mes:	Año:
-------------------------	------	------	------