



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO PARA PYME DE SERVICIOS: EL
CASO DE UNA CADENA DE SALONES DE BELLEZA**

SUSTENTADO POR:

NANCY MARISOL PÉREZ GIRÓN

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO PARA PYME DE SERVICIOS: EL
CASO DE UNA CADENA DE SALONES DE BELLEZA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR A TÍTULO DE:**

MÁSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESOR METODÓLOGICO

JOSÉ EFRAÍN DERAS

ASESOR TEMÁTICO

MANUEL ÁNGEL LUGO URIBE

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

DEDICATORIA

À mon petit prince,

“Les grandes personnes ne comprennent jamais rien toutes seules, et c'est fatigant, pour les enfants, de toujours et toujours leur donner des explications.

Tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé”.

Le Petit Prince – Antoine de Saint Exúpery (1943)



**FACULTAD DE POSTGRADO
ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO PARA PYME DE SERVICIOS: EL
CASO DE UNA CADENA DE SALONES DE BELLEZA**

AUTORES

Nancy Marisol Pérez Girón

RESUMEN

La administración de empresas en crecimiento representa un reto particular debido a que la naturaleza de la gestión del negocio cambia a lo largo de las etapas del crecimiento. Cuando crecen los ingresos crece el número de empleados y las actividades en la cadena de valor se vuelven más complejas, en consecuencia, los gerentes deben cambiar su enfoque de administración del negocio.

Esta tesis se enfoca en el crecimiento empresarial de PyMEs. El objetivo del presente estudio es identificar los elementos determinantes del modelo de crecimiento empresarial más adecuado para una PyME de servicios personales similar a la cadena de salones de belleza “Hair Factory”. El alcance de la investigación es comprender la naturaleza del crecimiento empresarial y el reto que este representa para las PyMEs. Explorar los cambios que se presentan en los factores clave, y su impacto en el crecimiento empresarial.

La etapa del ciclo de vida en el que se encuentra una PyMEs determina en gran medida los factores de estabilidad y competitividad actuales, que deberán considerarse para su administración. Los planes futuros determinarán aquellos factores que deberán fortalecerse o cambiarse para permitir la implementación adecuada de modelos de crecimiento empresarial. Conocer la etapa de desarrollo y tener una visión clara hacia el futuro permite a los emprendedores tomar mejores decisiones y preparar sus empresas para el reto de crecer en forma sostenible.

Palabras Clave: Cadena de Salones, Crecimiento, Estrategia, Orgánico.

**GRADUATE SCHOOL
GROWTH STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESSES: THE
CASE OF A BEAUTY SALON**

AUTORES

Nancy Marisol Pérez Girón

ABSTRACT

Managing growing enterprises presents a particular challenge because the essential nature of the managers job changes with growth. As the number of employees increases, and the volume and complexity of work expands, executives must change their fundamental approach to managing.

This study is about growth in small and medium businesses. The purpose of this thesis is to find factors that will determine the suitable growth model. The scope of the research is focused in understading the nature and challenges growth represents for small and medium businesses and to explore changes in competitiveness and stability factors that managers must make in order to respond to growth challenges. In determining the suitable growth model for a small or medium business venture it is important to recognize the advantages and disadvantages of the organic, inorganic and hybrid growth models, analyze the key factors of each model and evaluate the internal environment of the business. The final step is to evaluate the eight factors of stability and competitiveness and design an approach towards the model that best contains its variables.

A company's development stage determines the present factors to deal with. Its plans determine which factors need to be changed in order to implement successfully any growth model. Knowing its development stage and future plans enables managers to make better decisions and prepare their businesses for the growth challenge. While each venture is unique in many ways, all small and medium businesses face the same problems and are all subject to growth and changes.

Key words: Beauty Salon, Growth, Organic, Strategy.

ÍNDICE

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| CAPITULO I.PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2. ANTECEDENTES | 2 |
| 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.4. OBJETIVOS | 5 |
| 1.4.1.OBJETIVO GENERAL..... | 5 |
| 1.4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 5 |
| 1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.6. JUSTIFICACIÓN..... | 6 |
| CAPITULO II.MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL..... | 11 |
| 2.1.1.¿POR QUÉ CRECEN LAS EMPRESAS? | 13 |
| 2.1.2.¿QUÉ ES CRECIMIENTO EMPRESARIAL? | 16 |
| 2.2. FACTORES DE ESTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD..... | 18 |
| 2.2.1.MODELOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL | 22 |
| 2.2.2.CRECIMIENTO ORGÁNICO..... | 24 |
| 2.2.3.CRECIMIENTO INORGANICO..... | 26 |
| 2.2.4.CRECIMIENTO HIBRIDO..... | 27 |
| 2.3. ENTORNO EMPRESARIAL INTERNO | 31 |
| 2.3.1.RECURSOS | 31 |
| 2.3.2.CAPACIDADES..... | 32 |
| 2.3.3.COMPETENCIAS CLAVES..... | 33 |
| 2.4. EL SECTOR SERVICIOS Y LA ECONOMÍA HONDUREÑA..... | 34 |
| 2.4.1.CRECIMIENTO ECONÓMICO | 35 |
| 2.4.2.SECTOR SERVICIOS EN HONDURAS..... | 37 |
| CAPITULO III.METODOLOGÍA | 38 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 39 |
| 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 40 |
| 3.3. VARIABLES DEL ESTUDIO..... | 41 |
| 3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN | 43 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.1.FUENTES PRIMARIAS | 43 |
| 3.4.2.FUENTES SECUNDARIAS | 44 |
| CAPITULO IV.ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE | |
| MODELOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL | 45 |
| 4.1. ESTUDIOS SOBRE CRECIMIENTO EMPRESARIAL..... | 45 |
| 4.1.1.ESTUDIO SOBRE CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE RITA MCGRATH | 50 |
| 4.1.2.ESTUDIO SOBRE CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MCKINSEY | 53 |
| 4.1.3.ESTUDIOS SOBRE FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y ESTABILIDAD | 55 |
| 4.1.4.ESTUDIO DE CASOS | 62 |
| 4.1.4.1.Franck Provost | 62 |
| 4.1.4.2.Lizzos Secados Express | 64 |
| 4.1.4.3.Rizos..... | 66 |
| 4.1.4.4.Marco Aldany..... | 67 |
| 4.1.4.5.Paul Mitchell..... | 69 |
| 4.1.4.6.Lebrón..... | 70 |
| 4.2. FACTORES DE ÉXITO DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO | 72 |
| 4.2.1.MODELO DE CRECIMIENTO ORGÁNICO..... | 73 |
| 4.2.1.1.Ventajas del Modelo Orgánico | 73 |
| 4.2.1.2.Desventajas del Modelo Orgánico | 75 |
| 4.2.1.3.Factores de Competitividad y Estabilidad..... | 75 |
| 4.2.2.MODELO DE CRECIMIENTO INORGÁNICO | 78 |
| 4.2.2.1.Ventajas del Modelo Inorgánico | 78 |
| 4.2.2.2.Desventajas del Modelo Inorgánico | 79 |
| 4.2.2.3.Factores de Competitividad y Estabilidad..... | 79 |
| 4.2.3.MODELO DE CRECIMIENTO HÍBRIDO | 82 |
| 4.2.3.1.Ventajas del Modelo Híbrido..... | 82 |
| 4.2.3.2.Desventajas del Modelo Híbrido..... | 83 |
| 4.2.3.3.Factores de Competitividad y Estabilidad..... | 83 |
| 4.3.ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO EMPRESARIAL..... | 87 |
| 4.3.1.Análisis de La Cadena de Valor | 87 |
| 4.3.2.Competencias Clave..... | 107 |
| 4.3.3.Matríz de Evaluación de Factores Internos | 107 |

| | |
|--------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.4.Factores de Estabilidad y Competitividad | 112 |
| CAPITULO V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 115 |
| 5.1.CONCLUSIONES | 115 |
| 5.2.RECOMENDACIONES | 119 |
| CAPITULO VI.APLICABILIDAD | 122 |
| 6.1. INTRODUCCIÓN..... | 122 |
| 6.2. DESCRIPCIÓN | 124 |
| 6.2.1.HORIZONTE DE CRECIMIENTO 1..... | 125 |
| 6.2.1.1.Objetivos | 126 |
| 6.2.1.2.Líneas Generales de Acción..... | 127 |
| 6.2.1.3.Resultados Esperados..... | 128 |
| 6.2.1.4.Métricas de Evaluación | 128 |
| 6.2.2.HORIZONTE DE CRECIMIENTO 2..... | 128 |
| 6.2.2.1.Objetivos | 130 |
| 6.2.2.2.Líneas Generales De Acción | 130 |
| 6.2.2.3.Resultados Esperados..... | 131 |
| 6.2.2.4.Métricas De Evaluación..... | 131 |
| 6.2.3.HORIZONTE DE CRECIMIENTO 3..... | 131 |
| 6.2.3.1.Objetivos | 133 |
| 6.2.3.2.Líneas Generales de Acción..... | 134 |
| 6.2.3.3.Resultados Esperados..... | 134 |
| 6.2.3.4.Métricas de Evaluación | 135 |
| BIBLIOGRAFIA | 136 |

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.INTRODUCCIÓN

Los modelos de crecimiento empresarial han sido estudiados por muchos académicos a través de los años. La búsqueda constante de las causas que dan origen al crecimiento tiene sus raíces en el emprendedurismo (Bechetti *et. al.* 2002). ¿Qué motiva a un empresario a crecer? Algunos autores afirman que el motor que impulsa al empresario es la generación de riqueza (Collins 2001). Otros consideran que existen otros factores, aparte de la generación de riqueza, que impulsan el crecimiento empresarial, entre ellos: asegurar la continuidad de la empresa, la satisfacción personal, la creación de seguridad laboral para los empleados, la generación de oportunidades para crecimiento laboral, la creación de un legado, y la posibilidad de trascender a la vida (Collins *et. al.* 1997).

La empresa del presente estudio, una cadena de salones de belleza, ha seguido un modelo de crecimiento orgánico, abriendo una nueva sucursal una vez que ha estabilizado la anterior. Esto le ha permitido aperturar cuatro (4) sucursales en 6 años de operación. En este proceso, el número de empleados ha ido incrementando significativamente junto con las correspondientes obligaciones laborales, fiscales y legales. Sus propietarios han implementado diversas herramientas y prácticas administrativas con el propósito de facilitar la administración del negocio cada vez más complejo. El reto de la empresa, como el de todo emprendedor cuando su negocio llega a la etapa de crecimiento, es sistematizar las operaciones del negocio para alcanzar la eficiencia operativa, mantener la cultura organizacional y lograr replicar el modelo de negocio exitosamente (Churchil *et. al.* 1983).

El presente caso de negocios identifica el modelo de crecimiento adecuado para esta PyME de servicios, en función a factores de competitividad y estabilidad claves. La revisión bibliográfica permitió identificar los principales modelos de

crecimiento, analizar sus ventajas y desventajas; y determinar sus principales factores de éxito.

Se desarrolló un análisis del entorno interno de la empresa objeto de estudio para identificar sus recursos, capacidades, y competencias claves; para determinar el modelo de crecimiento adecuado. Finalmente, utilizando el método de estudio de casos se analizan experiencias exitosas de empresas que operan en el sector servicios personales, específicamente salas de belleza, peluquerías y estéticas; con el propósito de comparar los modelos de crecimiento que han utilizado estas empresas y relacionar los factores de competitividad y estabilidad que se identifican en cada una de ellas.

La selección de estas empresas exitosas se ha realizado a partir de PyMEs de servicios personales que tienen presencia de marca en Europa, Estados Unidos, Canadá, México y Centroamérica. La selección deriva de la identificación de factores que apoyan la generación de rentabilidad (Gillis *et. al.* 2009).

1.2. ANTECEDENTES

La PyME objeto de estudio pertenece al sector Servicios Personales, específicamente al rubro de Salones de Belleza. Fue fundada el 16 de febrero de 2007, en la ciudad de Tegucigalpa con un salón de belleza en el boulevard Morazán. En el año 2009 abrió una segunda sucursal en el boulevard Miraflores, iniciando así un proceso de crecimiento orgánico. Actualmente opera 4 sucursales ubicadas en puntos estratégicos de las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela.

La meta de la empresa es captar 25% del mercado de Servicios Personales para el año 2015 (HF, 2012 BC). Según la última medición realizada en el mes de octubre 2012, la cadena de salones de belleza objeto de estudio contaba con una participación equivalente al 15% del mercado (HF, 2011 BC).

La empresa basa su modelo de negocios en un concepto moderno de servicio creado para una Sala de Belleza, que se ajusta al ritmo de vida rápido y cambiante de la mujer actual, ofreciendo una propuesta de valor basada en servicios estandarizados, con productos de belleza de marcas reconocidas, sirviendo a las clientas con un buen trato, y rapidez.

La empresa se ha dedicado a la formación técnica continua y permanente de servicios enfocados en el cliente. Estos servicios se han estructurado a partir de procesos enfocados a dos aspectos: técnica de servicio y experiencia en el servicio. La implementación de mediciones e indicadores para estos aspectos permiten ofrecer servicios con calidad en el acabado final y con el valor agregado de rapidez.

El reto ahora consiste en llevar la marca al siguiente nivel: un modelo de crecimiento adecuado que permita a este negocio salir a otros mercados, con la misma filosofía que le distingue y que ha posicionado a la marca en la mente del consumidor.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La PyME objeto del caso de estudio es una Sala de Belleza con un concepto único, que utiliza una estrategia de Liderazgo en Costos, “que consiste en apostar a captar una porción del mercado atrayendo a aquellos consumidores que son conscientes del valor del dinero y los que son muy sensibles al precio” (Porter, 1985). Esta estrategia le permitió a la empresa incursionar en la industria de servicios personales en 2007 con precios bajos, y se enfocó en desarrollar procesos eficientes que le permitiera ofrecer una experiencia de servicio rápida y ajustada a las necesidades de su cliente meta. Particularmente, en la industria de servicios “esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los

mercados con muchos compradores sensibles al precio” (Thompson *et. al*, 2008, p.135).

En sus inicios, se consideró que no sería suficiente ofrecer precios bajos, que era necesario desarrollar una estrategia sostenible en el tiempo y en efecto, el impacto en el mercado fue notorio, ya que los precios y promociones han sido replicados por la mayoría de salones a lo largo de los 5 años desde su implementación. “Hoy en día la empresa ofrece una propuesta de servicios de belleza orientados a la rapidez, calidad y apoyados en su ventaja competitiva de costos bajos, diferenciándose por el factor de eficiencia en sus procesos internos y de servicio” (HF Business case, 2012).

En su visión 2015, la empresa se plantea iniciar un proceso de expansión en el que debe consolidar su ventaja competitiva, enfocarse en el desarrollo de recurso humano altamente calificado que genere valor a todos los clientes que la visitan y que sea fiel a la filosofía de servicio al cliente que promueve la marca. “Obtener una ventaja de costos bajos sobre los rivales se consigue al adelantarse en el desempeño más rentable y en la eliminación o limitación de actividades no esenciales de la cadena de valor” (Thompson *et. al* 2008, p. 143).

El éxito del modelo de negocio actual del caso en investigación se fundamenta en dos pilares:

1. **Costos bajos de producción:** La ventaja competitiva que se desarrolló a través de los años se basa en ofrecer servicios de belleza con costos generales menores que los competidores, que ha permitido al negocio ofrecer a sus clientes más valor por su dinero.
2. **Servicio al Cliente:** La empresa se ha orientado a desarrollar un modelo integral de filosofía de servicio al cliente basado en la experiencia agradable que tienen sus clientes en cada visita.

El éxito de la empresa plantea a sus propietarios el reto de preparar el negocio para una fase de expansión que le permita replicar el modelo de negocios sin

perder la esencia que le ha permitido ser tan exitoso, y del cual se deriva el planteamiento del problema de investigación:

¿Cuáles son los elementos que determinan el modelo de crecimiento que debe seguir la cadena de salones de belleza objeto del estudio?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los elementos determinantes del modelo de crecimiento empresarial más adecuado para una PyME de servicios personales similar a la cadena de salones de belleza objeto del estudio.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los modelos de crecimiento empresarial más exitosos en PyMEs del rubro de la industria de servicios personales.
2. Identificar los factores clave de estabilidad y competitividad de cada modelo de crecimiento empresarial en PyMEs del rubro de la industria de servicios personales
3. Analizar el entorno interno de la empresa de cadena de salones de belleza objeto del estudio
4. Determinar el modelo de crecimiento empresarial que mejor se adapta a la cadena de salones de belleza objeto del estudio dado su entorno interno.
5. Describir los elementos de organización y operación más importantes que deben implementar las PyMEs del rubro de la industria de servicios personales, para adoptar un modelo de crecimiento adecuado.

1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas que se pretenden abordar en el proceso de esta investigación son:

1. ¿Cuáles son los modelos de crecimiento empresarial más exitosos en PyMEs de servicios?
2. ¿Cuáles son los factores clave de estabilidad y competitividad en los modelos de crecimiento empresarial de PyMEs de servicios?
3. ¿Cuáles son los recursos, capacidades y competencias clave de la cadena de salones de belleza objeto del estudio?
4. ¿Cuál es el modelo de crecimiento empresarial que mejor se adapta a una PyMEs del rubro de la industria de servicios personales cómo una cadena de salones de belleza?
5. ¿Cómo debe operar y organizarse una PyMEs del rubro de la industria de servicios como una cadena de salones de belleza, para adoptar un modelo de crecimiento adecuado? (aspectos de implementación)

1.6. JUSTIFICACIÓN

Las empresas buscan crecer para explorar y explotar nuevas oportunidades, ampliar mercados, diversificar productos, e incrementar su rentabilidad (Churchill *et. al* 1983). ¿Qué pasa cuando las empresas no crecen?. En el caso particular de las PyMEs centroamericanas, estas se caracterizan por crecer según los objetivos y ambiciones de sus propietarios (CACEF, 2011). Aquellos empresarios conservadores podrían optar por mantener sus compañías en tamaños manejables, que les permitan en alguna medida controlar la inversión (Gutiérrez 2008). Los empresarios más agresivos se enfocarán en desarrollar empresas capaces de crecer, replicarse y así heredar negocios más prósperos y estables a las siguientes generaciones (Orozco 2006).

El crecimiento empresarial es una evidencia de credibilidad externa, las empresas que logran crecer, están apostando a la sostenibilidad y estabilidad a largo plazo (Hess 2010). El crecimiento mejora la posición competitiva de las empresas (McGrath 2012), y todas aquellas que por alguna razón no crecen, están incrementando su vulnerabilidad relativa frente a todos aquellos competidores actuales y potenciales que al tomar la decisión de crecer toman acciones que les permiten: optimizar sus procesos, controlar sus costos, innovar y en consecuencia transformarse en empresas más dinámicas (Gutiérrez 2008).

Es por esto que se torna necesario en el contexto actual, definir factores de competitividad y estabilidad, que permitan adoptar modelos de crecimiento empresarial aplicables a las PyMEs del sector servicios personales, como el caso de estudio de la cadena de salones de belleza, para determinar cuál sería el modelo de crecimiento adecuado que les permita implementar estrategias sostenibles para incrementar su participación de mercado, mejorar sus márgenes de rentabilidad y en consecuencia lograr una mejor posición competitiva en el mercado donde actualmente se desarrollan.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Son pocas las organizaciones que logran un crecimiento sostenible una vez que alcanzan la etapa de crecimiento (Baghai *et. al* 1999). Las que lo logran, tienen modelos de negocios estables, procesos uniformes o estandarizados y han logrado innovar más que la competencia (Christensen *et. al.* 2000). El crecimiento estable y manejable es lo que todo emprendedor aspira para su negocio, pero ¿cómo se logra? “Sólo una (1) compañía, General Electric, de la lista original del índice Dow Jones establecido en 1896 sobrevive a la fecha” (Baghai *et. al.*, 1999).

El crecimiento constante es una tarea difícil de lograr, pero no imposible. Existen varias teorías del pensamiento estratégico que cuestionan la hipótesis sobre el crecimiento de las empresas:

1. La tasa de crecimiento de las empresas lo determina la industria a la que pertenece (Churchill *et. al.* 1983); (Gillis 2009); (Hess 2010); (McGrath 2012).
2. Entre más grandes son las empresas se dificulta más mantener la tasa de crecimiento (Christensen 2000); (Hamermesh *et. al.* 2005).
3. Las tasas de crecimiento más altas se presentan en los mercados emergentes (Hamermesh *et. al.* 2005), (Hernández 2010).
4. El crecimiento disminuye en la medida que la empresa tiene más años de fundación (Baghai *et. al.* 1999); (Hess *et. al.* 2006); (McGrath 2012).

Estas hipótesis sobre el crecimiento empresarial apoyan la Ley de los rendimientos decrecientes, estudiada por David Ricardo, y que afirma que cada vez se obtendrá menos producción adicional en la medida que se añadan unidades de producción manteniendo el resto de los factores constantes (Bernanke *et. al* 2007).

La búsqueda por el crecimiento empresarial ha planteado, por muchos años, hipótesis que obligan a todo emprendedor a perseguirlo. El profesor Joseph Schumpeter en 1950 afirmaba que el emprendedurismo es la base del capitalismo, es a través de los emprendimientos que el hombre innova y mejora la calidad de vida de las personas (Wiggings *et. al* 2005). Schumpeter creía que el capitalismo florecería con la innovación y que en la medida que nuevas empresas e ideas innovadoras surgieran se crearía la “Destrucción Creativa” (McCraw 2007). El Dr. George Land en 1973 planteaba que en los negocios la premisa es “Crecer o Morir” (Sherman *et. al* 2006). Otra hipótesis comúnmente aceptada es que el crecimiento siempre es bueno (Penrose 1996). La mayoría de los empresarios de PyMEs creen que si sus negocios no crecen están condenándolos al fracaso (Gutiérrez 2008). Estas ideas los impulsan a optar por comportamientos y estrategias a corto plazo, cuyo impacto negativo en la creación de valor y disminución de posición competitiva se evidenciarán a largo plazo (Pffer *et. al* 2006).

Es importante resaltar que el objetivo principal del crecimiento debe ser la creación de empresas estables, duraderas, y rentables, que cumplan con las expectativas de sus clientes, colaboradores y accionistas en las comunidades donde se desarrollarán (McGrath *et. al* 2009). Es por esto que para las empresas, innovar deberá convertirse en una aspiración tan importante como crecer (Christensen *et. al* 2000).

El crecimiento es un cambio, y como tal, cuando no se maneja adecuadamente puede afectar la cultura empresarial, la propuesta de valor de la empresa, el recurso humano, la ejecución de procesos, los controles de calidad y las finanzas de la empresa (McGrath *et. al* 2009). En muchas empresas el crecimiento empresarial puede limitar su posibilidad de supervivencia (Von Krogh *et. al* 2001); (Hess *et. al* 2006).

Rita McGrath encontró que las tasas de crecimiento empresarial son más estables cuando el crecimiento es orgánico (interno), se refiere a un “crecimiento interno de la empresa” (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001), y tiende a ser

errático cuando el crecimiento es inorgánico (externo), se refiere a un crecimiento externo basado en operaciones (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001). El 93% de las compañías que lograban altas tasas de rentabilidad durante 5 años consecutivos crecieron con modelos inorgánicos. Estos modelos sugieren un cambio más brusco en las empresas y por lo tanto la atención de la alta gerencia se concentraba en la cultura organizacional, el recurso humano, los procesos claves de la empresa y la propuesta de valor para los clientes (McGrath *et al.* 2009).

El estudio de Mark Lipton (1997) se enfocó en el impacto que la visión empresarial y la planeación del crecimiento tenían en la sostenibilidad del crecimiento. Sus hallazgos concluyeron que únicamente el 3.3% de las empresas cuya visión no era consistente con su planeación de crecimiento, tuvieron índices de crecimiento sostenibles durante 5 años consecutivos.

Este capítulo explica los modelos más comunes de crecimiento empresarial, el ciclo de vida de las empresas, las razones por las que crecen las empresas y la forma en la que lo hacen. Se plantea la situación particular del sector servicios, que ha tenido un crecimiento importante en los últimos 10 años como consecuencia de la contracción mundial de la industria manufacturera y las actividades de agricultura (Luengo, 2011).

El capítulo plantea también cómo, tanto académicos como empresas globales, han intentado comprender el crecimiento, y plantea la propuesta que toda empresa que persiga la estabilidad y sostenimiento de su modelo de negocios en el medio donde se desarrolla, debe enfocar su objetivo de crecimiento en ofrecer propuestas de valor innovadoras para sus clientes (Hess, 2010);(McGrath *et. al* 2009); (Hamermesh *et. al* 2005).

2.1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL.

El crecimiento empresarial es un proceso de adaptación y desarrollo que ocurre bajo condiciones favorables (Von Krogh et. al 2001); (Hess 2010); (Urbany et. al 2011).

Dess (2011) sugiere que las PyMEs atraviesan durante su ciclo de vida cuatro etapas:

1. Etapa de Introducción: La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
2. Etapa de Crecimiento: La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
3. Etapa de Madurez: La empresa ha alcanzado un crecimiento importante que desacelera la demanda por la saturación del mercado y debe profesionalizarse.
4. Etapa de Declinación: La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento, disminución de ventas y disminución de su rentabilidad.

Este proceso de crecimiento en las PyMEs es continuo pero no es homogéneo. El dinamismo de crecimiento y el tiempo que debe transcurrir para que las empresas logren alcanzarlo depende de factores endógenos y exógenos: el modelo de negocios, el producto o servicio y la industria (McKaskill 2010).

Muchas empresas PyMEs optan por no crecer y en el proceso tienden a desaparecer. En la mayoría de los casos esto obedece a una falta de visión del emprendedor o bien a situaciones relevantes a la naturaleza del modelo de negocios o factores exógenos (Gutiérrez 2008). El crecimiento es una condicionante de supervivencia en el mercado actual que demanda dinamismo e innovación constante de sus participantes (Christensen et. al 2000); (Von Krogh et. al 2001); (McGrath et. al 2009).

Las PyMEs en Centroamérica se administran generalmente de forma conservadora. Por ejemplo, la Cámara Costarricense de Empresas Familiares estima que más del 85% de las PyMEs son empresas familiares (CACEF 2011). Muchas veces, su planeación tiende a ser de corto plazo, lo que les impide desarrollarse más allá de las necesidades inmediatas y en consecuencia obtienen baja rentabilidad (Penrose 1996); (McGrath et. al 2009); (Hess 2010).

Los modelos de crecimiento empresarial persiguen objetivos similares que se reflejan en los resultados de la empresa como:

1. Incrementos en el volumen anual de ventas (Kennedy 2007); (Hess 2010); (McKaskill 2010),
2. Incrementos en la capacidad productiva de las empresas, (Orozco 2006); (Kennedy 2007); (Hess 2010),
3. Incrementos en el número de empleados, (Baghai *et. al* 1999); (Lipton 2003); (McGrath 2012),
4. Incrementos en el volumen de producción (Orozco 2006); (Hess 2010) (McGrath 2012).

Estos factores son todos indicadores de crecimiento empresarial. “El crecimiento empresarial se percibe como un incremento en el tamaño de la empresa, su escala de operación, su rentabilidad, ventas, aumento de recursos y/o unidades de producción, incremento de sucursales” (Penrose 1996); (Pffer 2006); (Hess 2010).

Los modelos de crecimiento basan sus enfoques particulares en distintas competencias y capacidades administrativas necesarias para su implementación y estructuración adecuada (Churchill 1983); (Penrose 1996); (Urbany 2011).

Estas competencias y capacidades son diferentes para cada empresa y dependerán tanto del modelo de negocio como del sector en el que se desarrolla la empresa o del mercado hacia donde desea enfocar su crecimiento (Hamermesh et. al 2005); (McGrath et al 2009); (McGrath 2012).

Las opciones que las empresas tienen para crecer son los modelos orgánicos (internos), modelos inorgánicos (externos) y los modelos híbridos (Churchil 1983); (Hammermesh *et. al* 2005); (Sven *et. al* 2005); (McKaskil 2010). Las empresas pueden crecer a través de la implementación de un solo modelo o con la combinación de éstos (McKaskil 2010).

El crecimiento empresarial debe apoyarse en una visión empresarial sólida, clara y ambiciosa (Lipton 2003); (Sven *et. al* 2005). En el caso particular de las PyMEs, ésta es generalmente la visión de su fundador o gerente general, que en la mayoría de los casos es la misma persona (Gutiérrez 2008). La implementación adecuada de modelos de crecimiento empresarial requieren que las empresas desarrollen una cultura de innovación permanente orientada al modelo de crecimiento seleccionado y estructuras organizacionales dinámicas que apoyen la toma de decisiones (Christensen *et. al* 2000); (Sven *et. al* 2005)

2.1.1.¿POR QUÉ CRECEN LAS EMPRESAS?

El crecimiento empresarial es un proceso permanente de la búsqueda de la productividad y la innovación, que permite a las empresas, en el largo plazo, ser más competitivas y aspirar a posiciones de liderazgo en el mercado donde se desarrollan (Immelt 2006).

En este proceso, la eficiencia de costos y los estándares de servicio se convierten en los pilares fundamentales del crecimiento (Hess 2010). El crecimiento empresarial, también esta moderado por factores externos, amenazas y oportunidades; y por factores internos que están representados por los recursos y competencias que poseen las empresas (Orozco 2006); (Hernández 2010).

Las empresas crecen con el propósito de incrementar la rentabilidad de su operación, mejorar sus posibilidades de supervivencia, incrementar su participación en el mercado, aprovechar las ventajas de las economías de

escala y lograr la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Baghai 1999). Para crecer las empresas optarán por el modelo de crecimiento más adecuado que se adapte a su modelo de negocio.

“Las ventajas competitivas sustentables se obtienen cuando una buena cantidad de compradores prefiere los productos y/o servicios de una empresa con respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera” (Thompson et. al 2008, 6). Por lo tanto los consumidores deberán percibir una diferencia significativa en los productos y/o servicios que ofrece la empresa en comparación con aquellos que ofrece la competencia. Esta diferencia debe basarse idealmente en una capacidad que la empresa ha desarrollado y que sus competidores no poseen (Porter 1985).

Según Kennedy (2007); existen algunos factores comunes en las empresas PyMEs, tanto exógenos como endógenos que las impulsan el crecimiento empresarial:

1. *Supervivencia*: el sector PyMEs es un mercado muy competitivo, situación que obliga a las empresas de este segmento a innovar constantemente para mantener una ventaja sobre los muchos competidores del segmento. En este proceso de innovación permanente, algunas empresas optan por crecer con el propósito de tomar posiciones de liderazgo sobre los competidores que les permita aprovechar oportunidades, utilizando así el crecimiento empresarial como una estrategia para sobresalir en un entorno altamente competitivo.
2. *Economías de Escala*: el crecimiento puede ser utilizado por las PyMEs como una estrategia para optimizar sus costos, encaminando a las empresas a mejorar sus procesos y productividad, y desarrollar enfoques de costos bajos que tengan como resultado un incremento en la rentabilidad empresarial.
3. *Determinación de los Accionistas*: Los accionistas pueden utilizar el crecimiento empresarial como una estrategia para incrementar su rentabilidad y disminuir su riesgo, a través de la expansión de la oferta de

- su empresa hacia otros mercados, otros segmentos, el desarrollo de otros productos o servicios, o bien incrementando su presencia en el mercado con un mayor número de sucursales del negocio
4. *Expansión del Mercado*: El incremento en la demanda de un producto o servicio, obliga a las PyMEs a crecer para cumplir con el abastecimiento de la oferta, generando así una oportunidad para incrementar la rentabilidad de la empresa
 5. *Innovación*: en el segmento de las PyMEs, algunas empresas invierten en investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos, que resultan en oportunidades para crecer y llegar a otros segmentos y otros mercados, logrando así un incremento en la rentabilidad
 6. *Prestigio*: el crecimiento empresarial genera un reconocimiento a la estabilidad del modelo de negocio y confianza para la industria y el consumidor, el crecimiento permite a las PyMEs optar a recursos y mercados que para pequeños competidores son inaccesibles
 7. *Manejo integral de su cadena de valor*: El crecimiento de las empresas obliga a las PyMEs a pensar en la integración de su cadena de valor a través de uno o la combinación de modelos de crecimiento que les permitan optimizar su productividad, aprovechar las economías de escala y reducir la dependencia de la empresa a sus proveedores (Hamermesh *et. al* 2005); (Sven *et. al* 2005); (Hess 2010).

El crecimiento empresarial juega un papel muy importante en el desarrollo de las empresas. Este puede ser positivo o negativo dependiendo de las circunstancias particulares de cada una. El crecimiento no debe visualizarse como una meta a corto plazo, debe ser una línea de acción consistente, rigurosa y apegada al esquema de ventaja competitiva y propuesta de valor de cada empresa (McGrath *et. al* 2009); (Hess, 2010); (McGrath 2012). El crecimiento puede ser negativo cuando:

1. La capacidad gerencial del emprendedor es excedida por el crecimiento empresarial, (McGrath *et. al* 2009); (Hess 2010)
2. Contribuye a diluir la esencia de la cultura organizacional, (Von Krogh 2001); (Lipton 2003); (Hess 2010)
3. Afecta la propuesta de valor para el cliente, (McGrath 2009); (Hess 2010); (McKaskill 2010)
4. Contribuye a perder el enfoque en la excelencia operacional y debilita la ventaja competitiva (Von Krogh 2001); (McKaskill 2010)

El crecimiento es el reto más importante y estimulante que puede emprender una empresa (Sven *et. al* 2005). Para crecer, las empresas deben explorar y explotar oportunidades internas y desarrollar enfoques externos. La capacidad para desarrollar crecimiento rentable y sostenible a largo plazo exige que las empresas definan y prioricen las oportunidades de expansión para luego implementarlas efectivamente (Gutiérrez 2008). Los emprendedores y accionistas deben constantemente cuestionarse ¿por qué deben crecer sus empresas? Y ¿cuánto deben crecer? A fin de plantear las mejores estrategias que les permitirán trascender y replicar sus modelos de negocios exitosos (McGrath *et al* 2009); (Hess 2010).

2.1.2. ¿QUÉ ES CRECIMIENTO EMPRESARIAL?

El crecimiento empresarial, se define cómo el desarrollo que alcanzan las empresas, y que se manifiesta por cambios en su valor económico que reflejan un incremento, tanto en sus actividades operativas, como en su estructura económica y organizacional (McKaskill 2010).

El crecimiento empresarial es uno de los principales objetivos que persiguen las empresas desde su fundación, se relaciona con temas como: rentabilidad, economías de escala, desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el

tiempo y liderazgo (Von Krogh 2001); (Lipton 2003); (Sven *et. al* 2005).

El crecimiento empresarial sostenible genera oportunidades de empleo e incrementa valor económico para los accionistas de las empresas (McKaskill 2010). Éste representa un reto para los empresarios, ya que el liderazgo debe participar activamente a lo largo del ciclo de vida empresarial, en la planificación adecuada del crecimiento y balancear esfuerzos para innovar y crecer (Baghai *et al.* 1999). El crecimiento es un concepto dinámico, relativo a la ocurrencia de un cambio de tamaño de una empresa durante un período de tiempo que afecta las variables cuantitativas de la producción como las variables cualitativas de la organización y que se refleja en cambios como: incremento de número de sucursales o bien en la expansión de la empresa hacia otros mercados (Von Krogh 2001); (Lipton 2003); (McGrath *et. al.* 2009); (Hess, 2010).

La innovación representa un elemento vital e imprescindible para el crecimiento de las empresas (Christensen *et. al.*, 2000); (Chan *et. al* 2005). Ésta se evidencia a través de la creación de nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocios que en consecuencia incrementan la participación en el mercado de las empresas y las utilidades generadas, convirtiéndose en el motor que promueve el crecimiento de las empresas, las economías locales y en consecuencia de la economía mundial (Kuratko, 2009); (Hess 2010).

Compañías como Walmart han innovado el mercado global, basando su ventaja competitiva en el desarrollo de un modelo de negocios que crea y captura valor para la compañía y para sus clientes. (Christensen *et. al.*, 2000). Exceder las expectativas del cliente es un factor clave de su ideología que se refleja en actividades sencillas como contar con los socios de la tercera edad “greeters”, que saludan con una sonrisa a todos los clientes que entran (Collins *et. al* 1997).

Cuando las empresas planifican su crecimiento, orientan sus esfuerzos de investigación y conocimiento, hacia dos rutas concretas: (1) determinar el modelo de crecimiento adecuado para su modelo de negocio, (2) determinar la estrategia de crecimiento que la empresa debe seguir (Brickley *et. al.*, 1991).

2.2. FACTORES DE ESTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD

Los modelos de crecimiento empresarial abordan factores de competitividad y estabilidad agrupados en siete pilares de gestión que están representados por: factores financieros, factores de innovación, factores de internacionalización, factores de talento humano, factores de mercadeo, factores de ventas, y factores de producción (McGrath *et al.* 2009). La combinación de estos factores determinarán el modelo de crecimiento adecuado que las empresas deben implementar y en consecuencia, las estrategias que deben ejecutar para lograr incrementar su rentabilidad (Hess 2010); (McGrath 2012).

Según el estudio realizado sobre crecimiento por el Dr. Richard Hamermesh de la Universidad de Harvard, los modelos de crecimiento empresarial se analizan en función a las variaciones que se presentan en cuatro dimensiones empresariales que son:

1. Recurso Humano: en la medida que las empresas crecen, la naturaleza del trabajo cambia y el perfil de las personas requeridas para el desempeño de algunas funciones también cambian (Churchill *et al.* 1983); (Hamermesh *et al.* 2005); (Kennedy 2007).
2. Oportunidades: Las oportunidades de crecimiento se marcan en función de cómo el modelo de negocio puede abarcar aspectos nuevos de: geografía, base de productos, y base de clientes (Hamermesh *et al.* 2005); (Kennedy 2007); (Hess 2010).
3. Contexto estratégico: las empresas surgen dentro de un contexto estratégico definido y específico, en la medida que ocurren cambios en el entorno las oportunidades y los riesgos de crecimiento disminuyen o aumentan; (Hamermesh *et al.* 2005); (McGrath 2009); (Hess 2010).
4. Acceso a capital: El crecimiento empresarial requiere de inversión de capital considerable. Los negocios exitosos generalmente tienen mayor acceso a capital, sin embargo, dependiendo de las cantidades requeridas, su estrategia de capitalización puede ser compleja y sobre todo, la

capacidad organizacional para ejecutar eficientemente verse afectada (Hamermesh *et al.* 2005).

Esta capacidad para enfrentar el crecimiento dependerá de las competencias que tenga la empresa para operar múltiples actividades simultáneas en forma eficiente y en muchos casos, de la velocidad para la toma de decisiones, dada su estructura organizacional y gobierno corporativo (Hamermesh *et al.* 2005); (Kennedy 2007).

Las investigaciones académicas sobre crecimiento a lo largo del tiempo han identificado una serie de factores, endógenos y exógenos, relacionados a la estabilidad y competitividad empresarial (Sheperd *et. al.* 2009).

Las empresas que logran un crecimiento permanente, que desarrollan la necesidad por innovar y mantienen una cultura organizacional fuerte aseguran que la capacidad de reinventarse, excederán a la curva de declive (Christensen *et. al.* 2000). Estas empresas con características particulares se conocen como “PyMEs Gacela” por su analogía con la rapidez y agilidad de este peculiar animal. Las PyMEs Gacela fundamentan su crecimiento en tres (3) pilares estratégicos: Liderazgo empresarial, pensamiento estratégico y ambiente organizacional (Hernández, 2010).

Las PyMEs Gacela presentan características particulares como: un crecimiento sobre el promedio de sus sectores durante los últimos cinco (5) periodos, mantienen utilidades positivas y se diferencian estratégicamente de sus competidores. El estudio realizado por el Dr. Jorge Hernández de la Universidad de los Andes sobre PyMEs latinoamericanas, revela que en el periodo 2009 – 2010, el sector servicios personales en América Latina concentraba un importante porcentaje del 12% de las empresas gacela, el sector turismo concentraba el 16% de estas PyMEs, el sector construcción 8%, sector manufactura el 6%, sector telecomunicaciones 42%, sector comercio 10%, sector agropecuario 6% (Hernández, 2010).

Las PyMEs gacela, tal como lo refiere Hernández (2010) en su estudio de PyMEs latinoamericanas, desarrollan factores de competitividad y estabilidad que apoyan la sostenibilidad de su crecimiento. Estos factores abarcan las áreas:

1. Gestión estratégica: Desarrollar las habilidades y competencias que requiere el alto crecimiento.
2. Gestión del talento humano: el crecimiento requiere desarrollar competencias y capacidades en el recurso humano que antes no eran prioritarias.
3. Gestión de la innovación: la creatividad y la búsqueda permanente de la innovación debe convertirse en una disciplina que permita la capacidad para generar ventajas competitivas que trasciendan a la competencia.
4. Gestión financiera: la empresa debe desarrollar esquemas y procesos que promuevan la productividad y alta competitividad que le permitan generar el flujo de efectivo necesario para sostener el crecimiento.
5. Expansión Geográfica: aprovechar las oportunidades que el mercado brinda para crecer nacionalmente e internacionalmente.
6. Gestión de Marketing y ventas: integrar estas áreas y alinearlas con la innovación y competitividad empresarial.

Curiosamente estos factores identificados por Hernández (2010), se relacionan con aquellos factores de competitividad y estabilidad encontrados por: Rita McGrath (1993-2004), Edward Hess (1996-2006), Mark Lipton (1990-1997), Smit Sven (1994-2003); y Robert Wiggings (1972-1997), en sus estudios independientes de crecimiento empresarial realizados en diferentes épocas en empresas PyMEs ubicadas en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

Desde el punto de vista cualitativo:

1. El liderazgo: Es la condición dinámica que puede desarrollarse y demostrarse por cualquier directivo que este dispuesto a adoptar cierto

- estado mental y poner en práctica habilidades y competencias clave para convertirse en la fuerza fundamental que determina el éxito o fracaso de una organización (Goleman 2000); (Sven 2005); (McGrath *et. al.* 2009).
2. La cultura organizacional: es el sistema de valores y creencias compartido que conforman a la gente, las estructuras organizacionales y los sistemas de control de la empresa y que son la fuente de las normas de comportamiento (Hoffman 2001), (McGrath *et. al.* 2009); (Hess 2010).
 3. La ventaja competitiva: Son la mezcla de recursos y capacidades de una empresa que le permiten ofrecer una mejor propuesta de valor a los clientes y superar a los competidores de su industria. (McGrath *et. al.* 2009); (Magretta 2012).
 4. La tolerancia al Riesgo: Es la capacidad de aceptar riesgo de una empresa, hasta donde sus inversionistas están dispuestos a arriesgarse. (Lipton 2003); (Hess *et. al.* 2006).
 5. Acceso a Recursos Financieros: Es la capacidad que tienen las empresas para obtener activos con algún grado de liquidez, que puedan aprovechar para el crecimiento de las empresas (Hess 2010).

Desde el punto de vista cuantitativo:

1. Tasa de Crecimiento de la Industria: Es el porcentaje que una industria en determinado mercado crece en un período determinado (Churchill *et. al.* 1983); (Gillis 2009); (Hess 2010); (McGrath 2012).
2. Rentabilidad por unidad de negocio: Es la capacidad que tiene el negocio para generar suficiente utilidad o ganancias sobre la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla (Christensen 2000); (Hamermesh *et. al.* 2005).
3. Tamaño del Mercado: esta definido por el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta de servicios (Baghai *et. al.* 1999); (Hess *et. al.* 2006); (McGrath 2012).

En la medida que las empresas alcanzan la “etapa de crecimiento, que se caracteriza por un incremento en las ventas” (Dess *et. al.* 2011, 178), su modelo de negocio se vuelve más estable (Baghai *et. al.* 1999). En la “etapa de madurez, la demanda agregada de la industria disminuye” (Dess *et. al.* 2011, 178), el manejo del crecimiento sostenido se torna más complejo, ya que se incrementa la dificultad para crear y desarrollar nuevos productos, llegar a nuevos o diferentes mercados y atender una gama más diversas y/o amplia de clientes (Baghai *et. al.* 1999).

2.2.1.MODELOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Los modelos de crecimiento empresarial más reconocidos son: el crecimiento orgánico (interno), el crecimiento inorgánico (externo) y el crecimiento híbrido (Churchill *et. al.* 1983); (Von Krogh *et. al.*, 2001). Todos surgen a partir de teorías que indican que los cambios organizacionales que ocurrirán en las diferentes etapas del desarrollo empresarial están ligadas al crecimiento de las empresas. Estos cambios afectarán variables como: (1) Número de empleados, (2) Número de Clientes, (3) Productos y/o servicios que se ofrecen, (4) Número de sucursales. (Churchill *et al.* 1983); (McGrath 2012).

La implementación de los modelos de crecimiento adecuados al modelo de negocios de las PyMEs, permite a las empresas aprovechar las siguientes ventajas (Kennedy 2007); (Sven *et. al.* 2005);(Hess 2010):

1. Economías de escala.
2. Concretar de oportunidades de negocios.
3. Diversificación de productos.
4. Reducción del riesgo empresarial.
5. Mejorar su estabilidad financiera.
6. Incremento en su rentabilidad y capacidad para reinvertir en el negocio.
7. Utilización optimizada de recursos.

8. Aprovechamiento de algunos incentivos fiscales.

Durante el proceso de crecimiento empresarial, las empresas PyMEs enfrentarán retos, algunas en las etapas iniciales y otras los padecerán porque el crecimiento, para las PyMEs, es sostenible hasta cierto nivel (Urbany *et. al* 2011). Cuando las empresas estabilizan su crecimiento y alcanzan tamaños que las asemejan a empresas grandes, su sostenibilidad se torna cada vez más difícil para el emprendedor (Gutiérrez 2010).

Los factores que influyen el desarrollo empresarial y la implementación de modelos de crecimiento son:

1. *Recursos Financieros*: La implementación de los modelos de crecimiento requerirá de inversiones de capital, especialmente los modelos de crecimiento externo, requieren volúmenes de capital que para las PyMEs son difíciles de obtener (Churchill *et.al.* 1983); (Sherman 2004); (Kuratko 2009).
2. *Tamaño de Mercado*: Las empresas que optan por enfocar su modelo de crecimiento a incrementar su participación en el mercado, encontrarán en el tamaño del mercado una limitante para continuar su crecimiento, estas empresas enfrentan el reto que paralelamente deben desarrollar otros mercados (Keup *et. al.* 2012).
3. *Recursos Humanos*: En la medida que las empresas implementan sus modelos de crecimiento, las funciones laborales tienden a cambiar (Lipton 2003); (McGrath *et. al.* 2009). El crecimiento en las PyMEs obliga al emprendedor a implementar sistemas de gestión y modificar la estructura organizacional con el propósito de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, estos cambios pueden afectar negativamente la motivación de los empleados (McGrath *et. al* 2009); (Hess 2010).

4. *Administración*: El crecimiento empresarial incrementa la complejidad de las operaciones administrativas, en consecuencia, las actividades de supervisión y control requieren de sistematización y de personal más capacitado (Churchill *et. al.* 1983); (Tikoo 2006); (McGrath *et. al.* 2009);.
5. *Gobierno Corporativo*: Las PyMEs deben preparar su estructura organizacional para evitar que el modelo de crecimiento las haga ineficientes (Sven *et. al.* 2005); (Gutiérrez 2008); (Hess 2010).

2.2.2.CRECIMIENTO ORGÁNICO.

El modelo de crecimiento orgánico, se refiere a un crecimiento interno de la empresa (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001), tiene como resultado el incremento de la capacidad productiva de la empresa, o bien del volumen de ventas total a través del aumento de las inversiones locales, donde todo ocurre bajo la estructura de la misma empresa (Hess *et. al* 2006).

Es un modelo de crecimiento planificado y de progresión lenta, que se enfoca en el tamaño de las empresas, el número de sucursales y sus activos (Churchil *et. al.* 1983). Este modelo de crecimiento se caracteriza porque las empresas reinvierten sus utilidades con el propósito de replicar el modelo de negocio, incrementar su capacidad productiva o expandir su línea de productos (Churchill *et. al.* 1983).

El crecimiento orgánico implica pocos cambios en las estructuras organizacionales de las empresas (Hess *et. al.* 2006). Las estrategias que utilizan las empresas para implementar este modelo van orientadas hacia la penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (Porter, 1980) y reafirmada por Joan Magretta (2012) a través de las siguientes acciones:

1. Aumentar eficientemente el nivel del Ingreso, (Hess *et. al.* 2006); (McGrath 2012).
2. Ofrecer productos y/o servicios mejorados, (Hess *et. al.* 2006);
3. Ofrecer productos y/o servicios diferentes a los de la actividad principal. (Mcgrath 2012).
4. Replicar el modelo de negocio de forma que los productos y servicios que se ofrecen cuenten con calidad uniforme y estandarizada (Christensen 2000); (Mcgrath 2012).

Rita McGrath en su estudio realizado entre los años 1994-2004 a 854 empresas de servicios en Estados Unidos, determinó que el modelo de crecimiento orgánico representa una serie de ventajas para las empresas que lo implementan, entre las que se pueden mencionar:

1. El crecimiento organizacional se da de forma gradual y pausada, que permite al emprendedor manejarlo con facilidad.
2. El capital requerido para el proceso de expansión proviene de la mismas utilidades retenidas que genera la empresa.
3. Los recursos y activos existentes en la organización pueden ser re-localizados con el propósito de optimizar su uso.
4. Las empresas adquieren una mejor posición competitiva en relación a sus rivales en el mercado.
5. Los cambios requeridos en la organización son pequeños y a veces insignificantes.
6. El crecimiento orgánico permite a las empresas operar economías de escala

2.2.3.CRECIMIENTO INORGANICO.

El modelo de crecimiento inorgánico se refiere a un crecimiento externo basado en operaciones (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001), tiene como resultado el incremento de la capacidad productiva de la empresa, o bien del volumen de ventas total a través del aumento de las inversiones locales, ya sea por la adquisición total o parcial de otra empresa. Usualmente esto ocurre para combinar ventajas competitivas particulares que de otra manera sería muy costoso o imposible de generar (Churchill *et. al* 1983); (Hamermesh *et. al* 2005).

Las estrategias que utilizan las empresas para implementar este modelo van orientadas hacia la fusión de sociedades que traspasan sus patrimonios a otra sociedad y la compra del patrimonio de una sociedad por otra para absorber una sociedad. Las acciones que implementa tienen como resultado:

1. Incrementar la participación en el mercado (Lipton 2003).
2. Reducir el número de competidores en una industria, (Von Krogh *et. al*, 2001)
3. Generar y/o fortalecer ventajas competitivas específicas (Von Krogh *et. al*, 2001); (Hess 2010).

Los modelos de crecimiento inorgánico se caracterizan por que las empresas unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicamente benéficos para todas las partes involucradas (Hamermesh *et. al* 2005). Cuando combinan sus operaciones obtienen economías en las operaciones, fortalecen sus competencias y mejoran su posición competitiva para crear nuevas oportunidades comerciales (Thompson *et. al* 2008).

El modelo de crecimiento externo ofrece ventajas para las empresas que las implementan:

1. Operación empresarial más rentable como resultado de la combinación de ventajas competitivas,
2. Expansión de la cobertura geográfica de la empresa,
3. Expansión de la presencia comercial de la empresa hacia nuevas categorías de productos,
4. acceso rápido a nuevas tecnologías y capacidades competitivas (Dess et. al 2011).

2.2.4.CRECIMIENTO HIBRIDO.

El modelo de crecimiento híbrido se refiere a un crecimiento mediante la combinación de los modelos orgánico (interno) e inorgánicos (externo) (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001), El tipo de crecimiento híbrido más utilizado es el sistema de franquicias (Brickley *et. al* 1991). Este modelo tiene como resultado el incremento de la capacidad productiva de la empresa, o bien del volumen de ventas total a través del acuerdo entre sociedades y/o particulares para unir sus recursos y capacidades con el objetivo de fortalecer su competitividad Churchill *et. al* 1983); (Hamermesh *et. al* 2005).

Las estrategias que utilizan las empresas para implementar este modelo van orientadas hacia el desarrollo de modelos de franquicia, la tercerización de servicios y los joint-ventures (Tikoo 1996). Las acciones que implementan las empresas tienen como resultado:

1. Superar barreras de entrada, (Brickley *et. al* 1991); (Hamermesh *et.al.* 2005).
2. Obtención de incentivos fiscales, (Brickley *et. al* 1991).
3. Reducir el riesgo de operación. (Churchil *et. al.* 1983); (Brickley *et. al* 1991).

El sistema de franquicias exitoso es aquel que crea valor compartido con sus franquiciatarios a través de la enseñanza de la replica del modelo de negocio para que aprendan cómo adquirir y mantener clientes, que consumen tantos productos y/o servicios como sean posibles, con la máxima frecuencia posible (Sherman 2004).

Las franquicias son la solución para muchas empresas en la búsqueda de un modelo de crecimiento que les permita incrementar su participación en el mercado, su variedad de productos y /o servicios, reducir el riesgo y en consecuencia generar mayor valor para sus clientes y accionistas (Combs *et. al* 1994).

Existen razones positivas para adoptar el modelo de franquicias como modelo de crecimiento sobre los otros. El estudio realizado en 263 franquicias de servicios y distribución en Estados Unidos (Gills *et. al* 1994), menciona entre sus resultados, elementos positivos que tiene la operación de franquicias sobre los emprendimientos propios, mismos que son corroborados por otros estudios posteriores y que se detallan a continuación:

1. Obtener eficiencias operativas y economías (Gills *et. al* 1994); (Sherman 2004).
2. Incrementar la participación del mercado y construir valor a la marca (Sherman 2004); (Hess 2010).
3. Utilizar el poder de la franquicia como un sistema para atraer, mantener, retener clientes y construir la lealtad del consumidor (Gills *et al* 1994); (Hess 2010).
4. Lograr una penetración de mercado más eficiente basado en el posicionamiento de la marca (Hess 2010).
5. Costo de capital más bajo que el resto de competidores de la industria (Sherman 2004); (Hess 2010).
6. Costos de promoción y publicidad masiva y dirigida más bajos (Gills 1994); (Sherman 2004); (Hess 2010).

Recientemente, las tendencias del mercado, la creciente innovación y la búsqueda de nuevos espacios, donde no existen competidores, han tenido una fuerte influencia para que el concepto de franquicias se modifique con el propósito de proveer al franquiciatario con opciones que permitan que el negocio tenga un crecimiento más rápido, menores costos de operación y en muchas ocasiones criterios de innovación que les permiten crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Chan et. al 2005).

Estadísticas de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA, 2010) indicaban que los negocios de franquicias representaban en el año 2010 el 65% de las ventas al detalle en Estados Unidos, generando un aproximado de US\$1 Trillón de Dólares para la industria y a la vez representaban una fuente de empleo para 10 millones de personas (IFA, 2010). Colocando así, al modelo de crecimiento basado en franquicias, como la fuente de crecimiento empresarial más destacada y de mayor crecimiento en la última década (Gompers 2012). Sin embargo, a pesar de estas cifras impresionantes, este método de crecimiento no es apropiado para todo tipo de empresa (Combs et. al 1994). Requiere una serie de requisitos tanto operativos como legales y sobre todo que el modelo de negocio sea replicable bajo prácticas estandarizadas y que la marca sea la que crea la demanda. (Sherman 2004).

En una investigación realizada por la firma CID Gallup en 2009 donde encuestaron a 1,001 establecimientos de franquicias en Estados Unidos y que fue publicado por la Asociación Internacional de Franquicias (IFA, 2010) se resaltan los siguientes resultados: (1) 92% de los franquiciatarios consultados indicaron que sus negocios eran rentables y exitosos, (2) Las franquicias en las que una mujer era la única dueña o accionista principal representaban el 28% de las franquicias consultadas. (3) El 50% de los franquiciatarios tenían experiencia laboral previa como gerentes en otras industrias y/o rubros, (4) El 65% de los franquiciatarios expusieron su grado de satisfacción afirmado que comprarían nuevamente la franquicia si tuvieran la oportunidad de hacerlo. (5) El 35% restante indicó que compraría una franquicia diferente (IFA, 2010).

El modelo de franquicias no es apropiado para empresas que: (1) tienen un modelo de negocio o ventaja competitiva que no puede ser replicable (Keup et. al 2012). (2) Dependen de la capacidad o conocimiento especializado de su propietario (Chervin de Katz 1995). (3) No cuentan con el reconocimiento del mercado o son desconocidos (Keup et. al 2012). (4) cuando el mercado interesado en el producto o servicio es limitado o muy especializado (Keup et. al 2012). Las franquicias representan una de las formas que adoptan muchas empresas hoy en día para crecer y expandirse (Gompers, 2012). Los inconvenientes más comunes que tienen las empresas para continuar con su crecimiento son:

1. Capital insuficiente,
 2. Carencia de personal capacitado en el área administrativa, y
 3. Tiempo para la supervisión de las sucursales
- (Christensen et. al, 2000).

Existen tres (3) componentes críticos del sistema de franquicias: (1) la marca, (2) el modelo de operación y (3) el soporte permanente que provee el franquiciante al franquiciatario (Sherman 2004). Las razones por las que una empresa puede utilizar la franquicia para seguir creciendo se apoyan en varias teorías:

1. La teoría de la agencia, tiene como objetivo la descripción de las relaciones en las que una parte, el franquiciante, delega el trabajo en otra parte, el franquiciatario, y lo hace a través de un contrato (Combs *et. al.* 1994).
2. La teoría de recursos escasos indica que una empresa adquiere recursos por entrar como pionera en el mercado, el franquiciador puede obtener beneficios superiores si dispone de recursos y los mismos podrían traducirse a ser fuente de ventajas competitivas (Gillis *et. al.* 2009).
3. La teoría de los costos de transacción analiza los costos de transacción de franquicia y el impacto que ésta tiene sobre los costos (Combs *et. al.* 1994).

2.3. ENTORNO EMPRESARIAL INTERNO

El entorno interno es uno de los factores que más influyen en los resultados que obtiene una empresa. Analizar el entorno interno permite comprender la forma cómo las empresas crean valor para sus clientes y cómo trasladan este valor de forma que sea rentable y se refleje en un modelo de negocios adecuado (Magretta 2012).

El análisis del entorno interno es el proceso que estudia las posibilidades de la empresa en relación a sus recursos, capacidades, competencias clave y ventaja competitiva de una empresa respecto a sus rivales (Thompson *et. al.* 2008). Para determinar el análisis del entorno interno de una empresa se analizarán factores internos cómo: (1) competencias claves, (2) posición financiera, (3) recursos, y (4) procesos (Porter 1980).

El entorno interno empresarial se analiza a partir de herramientas analíticas como: (1) Análisis FODA, (2) Análisis de la cadena de valor, (3) Benchmarking y (4) Evaluación de la fortaleza competitiva; que permiten a los tomadores de decisión evaluar la posición competitiva y ajustar la estrategia empresarial a las circunstancias propias del entorno (Thompson *et. al.* 2008):

Evaluar el entorno interno desde la perspectiva del análisis de fortalezas y debilidades, cadena de valor y posición financiera representa una manera de descubrir las fuentes de ventaja competitiva (Dess *et. al.* 2011).

2.3.1.RECURSOS

Los recursos de la empresa están representados por todos los activos, las capacidades y los procesos organizacionales, la información y el conocimiento bajo su control y que le permiten crear e instrumentar estrategias para crear valor (Dess *et. al.* 2011).

Gary Hanel y C.K Prahalad (1996), consideran que: “En la era de las máquinas las personas estaban subordinadas y las cosas eran centrales; en la era de la información las cosas están subordinadas y el conocimiento es central, el valor de una empresa no se deriva de las cosas materiales, sino del conocimiento, el know-how, los activos intelectuales, y las competencias, todos ellos insertos en las personas”.

La visión de la empresa basada en los recursos es una perspectiva de que las ventajas competitivas de la empresa se deben a la dotación que posee de recursos estratégicos que son valiosos, excepcionales y caros de imitar y sustituir (Dess *et. al.* 2011).

Los recursos de una empresa, aún cuando sean únicos o impresionantes no siempre conducen a ventajas competitivas en los mercados que puedan sostenerse en el transcurso del tiempo (Magretta 2012).

La fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos que son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado donde se desarrolla (Thompson *et. al.* 2007).

De acuerdo con Dess (2011), los recursos puede ser:

1. Tangibles: Son los activos materiales, tecnológicos, organizacionales y financieros que la organización emplea para crear valor para sus clientes
2. Intangibles: Suelen estar insertos en las rutinas y prácticas que han evolucionado y se han acumulado a lo largo del tiempo. Se consideran los recursos humanos, innovación, creatividad, reputación de la empresa.

2.3.2.CAPACIDADES

Las capacidades de la empresa son las competencias y habilidades que la empresa emplea para transformar los insumos en productos (Dess *et. al.* 2011).

Cultivar capacidades que apoyen las fortalezas de la empresa son importantes

para la mejorar la competitividad de la empresa (Christiansen et. al. 2000).

Las competencias aumentan la capacidad de una empresa para competir en el mercado y pueden ser únicas para dar valor a los compradores (Thompson et. al. 2008).

De acuerdo con Thompson (2008), las capacidades pueden ser:

1. Capacidad Básicas: Es una competencia y/o habilidad que la empresa desempeña con eficiencia, y que es central para la estrategia empresarial.
2. Capacidad Distintivas: Es una competencia y/o habilidad que la empresa desempeña mejor que sus rivales y que implica una eficiencia mayor que una competencia básica.

2.3.3.COMPETENCIAS CLAVES

Una competencia se define como una actividad que la empresa aprendió a desempeñar bien. Es el resultado de la experiencia y representa la acumulación del aprendizaje y eficiencia en el desempeño de una actividad interna (Thompson *et. al* 2008).

Para Dess (2011) la eficiencia de una empresa para efectuar diversas operaciones varía según el nivel de competencia que tenga. Una competencia distintiva es una fortaleza de recursos competitivamente importante por tres (3) razones:

1. Brinda a la empresa una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no poseen.
2. Destaca y añade poder a la estrategia.
3. Es la base de una ventaja competitiva sustentable.

La economía Hondureña ha mostrado un desempeño creciente en relación a años anteriores. Según datos de la memoria anual del Banco Central de Honduras, el producto interno bruto (PIB) ha alcanzado un 3.80% en términos reales. Este crecimiento se explica por el dinamismo mostrado por la mayoría de los sectores económicos. Las presiones inflacionarias permanecen moderadas, mostrando una tasa promedio de 5.10% (BCH 2012). Esta variación se explica principalmente por el desequilibrio entre la oferta y demanda interna.

Honduras es uno de los países que tiene uno de los niveles más altos de inequidad económica en continente americano. Esta medición se hace a través del coeficiente GINI, Honduras tiene un valor GINI de 0.58 medido en el año 2011(CIA World Fact book 2013). La evolución de este coeficiente en la última década ha sido negativa.

La estructura empresarial en Honduras está conformada principalmente por micro, pequeña y mediana empresa, siendo el estado uno de los principales empleadores en las ciudades principales. Según estadísticas, en Honduras la PyMEs del sector servicios, específicamente los servicios personales, donde se encuentran los salones de belleza entre otros rubros, proporciona el 15% del empleo global y generan el 12% del PIB (CEPAL, 2011).

2.4. EL SECTOR SERVICIOS Y LA ECONOMÍA HONDUREÑA

A nivel centroamericano, las PyMEs son un factor clave de la economía. Según el Banco Mundial, las PyMEs ofrecen el 60% de la oferta de empleo y generan el 45% del PIB (BM 2010). En la medida que las PyMEs tengan capacidad para adoptar modelos de crecimiento adecuados que les permitan implementar estrategias sostenibles, la competitividad y la necesidad por innovar se tornarán en factores claves de rentabilidad (Chan *et. al* 2005).

2.4.1.CRECIMIENTO ECONÓMICO

Honduras es el segundo país más pobre de América Central (CIA World Fact book 2013). Excluyendo la industria de maquilas, la economía gira entorno a productos agrícolas que son: el café, banano y camarones. La agricultura representa un 12.8% del PIB y genera empleo al 40% de la población, especialmente aquella que vive en áreas rurales (BCH 2012). En los últimos años, específicamente 2011-2012, el producto interno bruto (PIB) ha presentado tasas de incremento positivas. (BCH 2009-2012)(ver Tabla 1).

Tabla 1. Indicadores Económicos

| Indicador /Año | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PIB (millones US\$) | 32,460 | 33,630 | 36,150 | 37,670 |
| PIB % | -2.90% | 2.80% | 3.60% | 3.80% |
| Desempleo | 3.2% | 5.10% | 4.80% | 4.50% |
| Inflación | 5.5% | 4.60% | 6.80% | 5.10% |
| Importaciones (millones US\$) | 7,560 | 8,800 | 10,340 | 10,660 |
| Exportaciones(millones US\$) | 5,090 | 5,880 | 7,200 | 6,946 |
| Balanza Comercial (millones US\$) | -2,470 | -2,920 | -3,140 | -3,714 |

Fuente: Banco Central de Honduras 2009-2012

El sector servicios se define como el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que abarcan las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes (Bernanke, 2007).

En los últimos años, a nivel mundial, la industria de servicios ha presentado un crecimiento importante en la economía, en el año 2011 según la investigación realizada por la Organización Mundial del Comercio (WTO 2011), el sector servicios representaba el 22.00% de la composición del comercio mundial. Bajo este esquema los servicios personales, donde se inscriben los servicios de sala de belleza representan el 2.60% del sector (Krugman 2008).

El sector servicios personales tiene una participación de 3.3% del PIB (BCH 2012), una caída en relación a los años anteriores donde las actividades de administración, salud y telecomunicaciones impulsaron el segmento.

Las actividades comerciales dedicadas al rubro de servicios han cobrado auge tanto en las economías desarrolladas, las economías emergentes, y en los países en vías de desarrollo (Luengo 2011).

Las economías emergentes presentan actualmente un claro reflejo de lo que Fuchs (1968), planteaba como *economías de servicios*, éstas se presentan en países donde más del 50% de su población económicamente activa se involucra en actividades relacionadas con el sector terciario y que ha provocado la “revolución terciaria” del siglo XXI (Levitt 2009).

El impulso que ha tenido este sector en los últimos años es un claro reflejo de su contribución al producto interno bruto y el porcentaje de empleos que genera cada año (Luengo 2011). Algunos factores que explican el proceso de desarrollo que ha tenido el sector terciario a nivel mundial involucran: (1) Incremento de la demanda de servicios por el desarrollo económico mundial (Kuratko *et. al* 2009); (Luengo 2011). (2) Es un sector que genera mayor empleo que la actividad manufacturera y las vinculadas a la agricultura (Luengo 2011). (3) Los procesos empresariales de crecimiento externo favorecen la aparición de empresas especializadas a cierto tipo de servicios (Tikoo 1996); (Levitt *et. al* 2009); (Luengo 2011). (4) La incorporación de la mujer a la fuerza laboral ha dinamizado las actividades terciarias (Chervin de Katz 1995). (5) El crecimiento externo de las actividades financieras, la hostelería, turismo y transporte, ha generado nichos para la tercerización (Brickley *et. al* 1991); (Luengo 2011). (6) La industria de las telecomunicaciones representa el núcleo más dinámico en la última década (Luengo 2011).

2.4.2.SECTOR SERVICIOS EN HONDURAS.

El sector servicios, representa en este momento una de las mayores oportunidades para las empresas locales, especialmente aquellas que se encuentran en el área de turismo. Se espera que este sector de la economía genere 16 mil empleos durante el año 2013 (Cohep 2012).

El sector servicios pertenece al sector terciario de la economía. Este sector es el más importante de la economía hondureña, siendo su participación en el PIB del orden del 60.5% en 2012 y generando empleo al 40% de la población económicamente activa (CIA Factbook, 2012).

La producción de servicios tiene un efecto interesante en la economía, ya que requiere de menos capital monetario y mayor capital humano (Luengo 2011). Un crecimiento en el sector servicios, sugiere un incremento en la demanda de fuerza laboral con características técnicas específicas (Krugman 2008), lo que obliga a los países a invertir más presupuesto en educación especializada a cierto rubro o a las empresas a invertir más recursos en la capacitación específica de su personal, como es el caso de los salones de belleza.

En el ámbito de Honduras según la memoria anual del Banco Central de Honduras de 2012, el crecimiento en el sector servicios, específicamente el concepto de servicios personales tuvo un crecimiento de 10.4% en relación al año 2011.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Para determinar el modelo de crecimiento adecuado para una PyMEs de servicios es necesario entender:

1. Los factores de competitividad y estabilidad que afectan el crecimiento empresarial.
2. Las ventajas y desventajas de los modelos de crecimiento empresarial.
3. Los criterios clave del éxito de los modelos de crecimiento empresarial.
4. El entorno interno de la empresa, es decir, sus recursos tangibles e intangibles, las capacidades y sus competencias clave.

Este caso de negocios sobre alternativas de crecimiento para PyMEs de servicios, conducirá a determinar el modelo de crecimiento adecuado para la empresa objeto de estudio, una cadena de salones de belleza.

La revisión de bibliografía relevante a temas de: Crecimiento, Administración de Empresas, Estrategia Empresarial, Economía, Innovación, Liderazgo y Emprendedurismo, permitirá identificar los modelos de crecimiento y examinar los elementos necesarios para enumerar las ventajas, desventajas y factores de éxito de los principales modelos de crecimiento.

La revisión bibliográfica también incluye la descripción de dos (2) estudios sobre crecimiento empresarial realizados por investigadores académicos con el objetivo de identificar los factores de competitividad y estabilidad que afectan el crecimiento empresarial. Estas investigaciones se realizaron entre los años 1972 – 2009, y están enfocados a empresas que se desarrollan en los mercados de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

Se utilizará el estudio de casos para analizar la experiencia exitosa de crecimiento en 6 empresas de servicios personales, específicamente Salas de Belleza, Peluquerías y estéticas que iniciaron operaciones en: España, Francia, Estados Unidos, Canadá, México y Centroamérica. Se analizará sí existe una relación entre los modelos de crecimiento que han utilizado estas empresas y los factores de competitividad y estabilidad que se identifican en cada una de ellas.

La evaluación del modelo de crecimiento adecuado para la cadena de salones de belleza objeto de estudio, se hará en relación a la comparación entre los factores de competitividad y estabilidad que se identifiquen en la empresa y el análisis del entorno interno enfocado a definir: recursos, capacidades y competencias claves de esta empresa.

El resultado permitirá contrastar estos análisis y ayudar a los accionistas a tomar la decisión para determinar el modelo de crecimiento adecuado que permita crear más valor para los clientes, colaboradores y accionistas.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar fenómenos, explorándolos desde la perspectiva del investigador (Hernández 2010). Para obtener la información para esta investigación cualitativa, el investigador propone crear el conocimiento a partir de la experiencia y realizar consultas abiertas a las empresas seleccionadas, para identificar los modelos de crecimiento que estas han implementado y describir los factores de estabilidad y crecimiento empresarial.

El enfoque cualitativo no es un enfoque lineal (Malhotra 2008), por lo que permite flexibilidad para explorar opciones internacionales y recolectar datos sobre los factores determinantes.

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, contextualización del ambiente o entorno, detalles (Hernández *et. al.* 2010), se utilizará para describir los factores de competitividad y estabilidad que se identifiquen en la empresa y el análisis del entorno interno enfocado a definir: recursos, capacidades y competencias claves

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado (Hernández *et. al.* 2010).

En el caso particular de esta investigación el diseño es abierto, flexible y se pretende construir a partir del análisis de los modelos de crecimiento, y los estudios que sobre estos modelos se han llevado a cabo, para medir su ajuste y complejidad a empresas que se desarrollan en varias industrias en todo el mundo.

La investigación para el desarrollo de una propuesta para determinar el modelo de crecimiento adecuado para una PyME de servicios personales, se fundamentará en la experiencia de otros investigadores académicos que han realizado sus estudios sobre modelos de crecimiento y el análisis del entorno interno de la empresa objeto de estudio.

Se han elegido un número específico de estudios sobre crecimiento que permitirán comprender a profundidad el fenómeno de crecimiento y relacionar las variables de competitividad y estabilidad a la empresa objeto de estudio.

La investigación se lleva a cabo en varias etapas: la primera etapa consiste en la revisión bibliográfica sobre modelos de crecimiento, es de carácter exploratoria, estas se realizan cuando el objetivo es examinar un tema que del cual se tienen muchas dudas (Hernández *et. al.* 2010), es aplicable puesto que

los accionista de la empresa objeto de estudio deben tomar una decisión sobre el modelo de crecimiento adecuado a la empresa.

La segunda etapa de la investigación es descriptiva y explicativa. Descriptiva debido a que identifica el modelo de crecimiento utilizado por cada una de las empresas consultadas, y describe los factores de competitividad y estabilidad. Explicativa porque pretende identificar si existe una relación entre los modelos de crecimiento implementados y los factores de competitividad y estabilidad.

La tercera etapa también es descriptiva y explicativa. Descriptiva debido a que analiza el entorno interno actual de la empresa caso de estudio y explicativa porque pretende especificar los recursos, capacidades y competencias claves de la cadena de salones de belleza, que permitan determinar el modelo de crecimiento adecuado

3.3. VARIABLES DEL ESTUDIO

En el enfoque cualitativo, la recolección de datos es fundamental. Este tipo de estudio no tiene como objetivo medir variables para hacer inferencias y análisis estadístico (Malhotra 2008). El objetivo fundamentas es obtener datos sobre los elementos que inciden en el crecimiento empresarial. En la etapa de entrevistas abiertas, el investigador pretende obtener información y datos sobre la experiencia, percepción, y éxito de las empresas consultadas. La información se recolectará con el fin de analizarla, comprenderla y responder las preguntas de investigación sobre las alternativas de crecimiento para PyMEs de servicios (Hernández et. al. 2010).

Se propone llevar a cabo el desarrollo de la investigación sobre alternativas de crecimiento empresarial en tres dimensiones. Las variables de estudio para: (1) Modelo de crecimiento, (2) Factores de estabilidad y competitividad, y (3) análisis del entorno interno empresarial que permitan a la PyME´s implementar estrategias de crecimiento adecuadas a su modelo de negocio. El estudio propone correlacionar las siguientes variables:

Modelos de crecimiento

- Ventajas del modelo de crecimiento.
- Desventajas del modelo de crecimiento.

Factores de Estabilidad y Competitividad

- Estilo de Liderazgo.
- Cultura Organizacional.
- Ventaja Competitiva.
- Tolerancia al Riesgo.
- Rentabilidad.
- Tamaño del Mercado
- Acceso a Recursos Financieros
- Tasa de Crecimiento de la Industria

Análisis del Entorno Interno

- Recursos.
- Capacidades.
- Competencias Claves.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues “se trata de resultados de los estudios elaborados” (Hernández 2010, 53). Para esta investigación se consideran fuentes primarias de investigación las consultas realizadas a 6 PyMEs de servicios personales, específicamente: Salas de belleza, peluquerías y estéticas que se detallan a continuación:

Tabla 2. Empresas Seleccionadas para Evaluación

| | |
|-----------------------|-----------|
| Rizos | España |
| Marco Aldany | España |
| Franck Provost | Francesa |
| Paul Mitchell | USA |
| Lebrón | España |
| Lizzos Secado Express | Guatemala |

Fuente: Elaboración Propia.

También se consideran fuentes primarias de información las consultas realizadas en la empresa objeto de estudio. Estas entrevistas pretenden recopilar datos sobre los recursos, capacidades y competencias claves de la empresa objeto de estudio en forma individual.

3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

La fuente secundaria de información interpreta y analiza fuentes primarias de información (Hernández 2010). Esta información se obtendrá en forma directa, a través de la revisión de bibliografía relevante, y recolectando los datos de interés al estudio a través de un acercamiento con las instituciones que poseen información relevante a las PyME's de servicios.

La revisión bibliográfica incluye la descripción de dos (2) estudios de crecimiento que se listan a continuación:

- Estudio sobre crecimiento empresarial de Rita McGrath (1993 – 2004)
- Estudio sobre crecimiento empresarial de McKinsey (1994-2003)

Para esta investigación se utilizará información relevante al estudio de alternativas de crecimiento para PyMEs de servicios, que ha sido generada por instituciones locales como: Instituto nacional de estadística, Banco central de Honduras, COHEP, cámara de comercio, y alcaldía de Tegucigalpa.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE MODELOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

En este capítulo se desarrolla el análisis de los factores de competitividad y estabilidad. Se analizan las investigaciones más relevantes sobre los modelos de crecimiento para determinar cuáles son los factores de éxito de cada modelo y su contribución como posibles obstructores, habilitadores e impulsores del crecimiento empresarial. Para esto se analizarán los estudios de crecimiento de Rita McGrath, el estudio realizado por la firma consultora McKinsey and Company, Inc. Y un análisis descriptivo del comportamiento de los factores de estabilidad y competitividad que se seleccionaron para el estudio. Los resultados se contrastan con el estudio de seis (6) casos empresariales y los modelos de crecimiento que han implementado.

Se expondrán los resultados del análisis interno de la empresa “Hair Factory” con el propósito de determinar sus recursos y capacidades internas para evaluar el estado de los factores de competitividad y estabilidad con el propósito de recomendar una estrategia de crecimiento para la empresa.

4.1. ESTUDIOS SOBRE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Al analizar el crecimiento empresarial a través de las investigaciones hechas por los teóricos, se estudiaron las variaciones que tienen los factores de competitividad y estabilidad, sobre las cuatro (4) dimensiones empresariales propuestas por Hamermesh (2005), de la siguiente manera: (Ver figura 1)

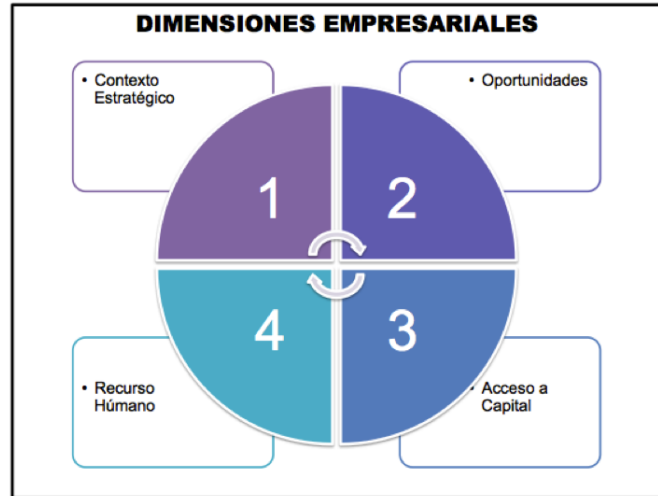


Figura 1. Dimensiones Empresariales. Fuente: (Hamermesh, 2005).

- **Recurso Humano:** En la medida que las empresas crecen los mandos intermedios enfocan sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos sobre crecimiento a corto plazo. Los mandos altos enfocan sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de crecimiento a largo plazo. En las empresas que optan por un crecimiento orgánico el perfil requerido del recurso humano cambia en la medida que se presenta el crecimiento, variando desde enfoques técnicos a enfoques administrativos más especializados. En las empresas que optan por crecimientos inorgánicos el perfil del recurso humano requerido varía de acuerdo a las habilidades y competencias requeridas para la implementación del nuevo modelo de negocios. En las empresas que optan por crecimientos híbridos, el riesgo compartido permite que el franquiciante controle y el franquiciatario opere el modelo de negocio.
- **Oportunidades:** Las estrategias para promover el crecimiento empresarial pueden enfocarse en la expansión hacia nuevos territorios, la diversificación productos o servicios, y la atención hacia nuevos segmentos de la población.
- **Contexto Estratégico:** La relación incertidumbre-costo (Ver figura 2) promueve que las empresas opten por incursionar en oportunidades

adecuadas a sus modelos de negocio. Cuando las empresas optan por oportunidades consideradas de “Bajo Riesgo” – “Bajo Costo” el enfoque funciona mejor en empresas con crecimiento orgánico, ya que permiten estabilizar y controlar el modelo de negocios. Cuando las empresas optan por oportunidades “Alto Riesgo – Alto Costo” el enfoque funciona mejor en empresas con crecimiento inorgánico, ya que las fusiones y adquisiciones requieren de mayor control e inversión para estabilizar el modelo empresarial, el cambio institucional y las funciones de recurso humano. Cuando las empresas optan por oportunidades consideradas de “Riesgo compartido – Costo Compartido” el enfoque funciona mejor en empresas con modelos de crecimiento híbridos o franquicias, ya que el franquiciante comparte con el franquiciatario la operación y control del modelo de negocio.

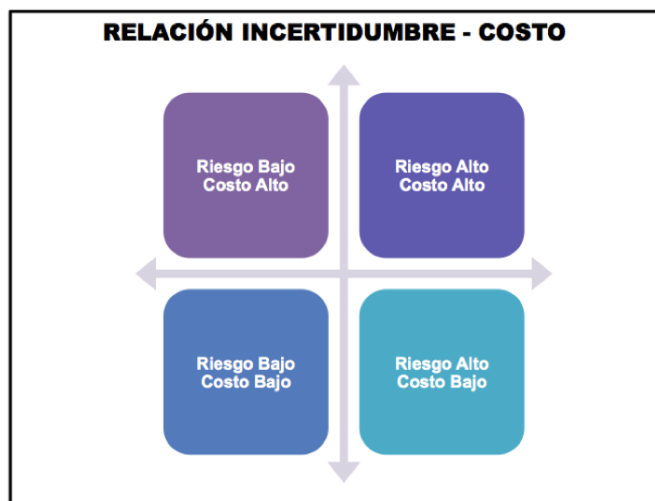


Figura 2. Contexto Estratégico: Relación Incertidumbre - Costo. Fuente: Propia.

- **Acceso a Capital:** Las empresas que escogen crecer según el modelo orgánico reinvierten sus utilidades en el crecimiento, su crecimiento es más pausado y estable que aquellas que optan por un modelo inorgánico y adquieren (compran) el crecimiento. En este modelo el acceso a capital es fundamental porque el crecimiento requiere de fuertes inversiones para adquisición pero también para estabilización de los modelos de negocio de

las empresas. Las empresas que optan por modelos híbridos adquieren capital por la “venta” de sus modelos de negocios.

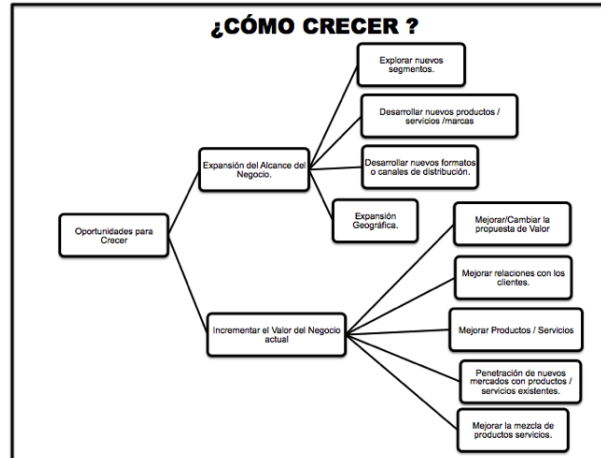


Figura 3. ¿Cómo Deben Crecer Las Empresas? Fuente: (McGrath 2012).

Para crecer (ver figura 3), las empresas tienen oportunidades a través de la expansión del alcance de su modelo de negocio actual, o bien incrementando el valor del negocio tal y como se presenta. Para decidir el enfoque del crecimiento los emprendedores y tomadores de decisiones deberán hacer un análisis del entorno interno de la empresa, a fin de determinar cuales son las fortalezas y debilidades y el impacto en las competencias claves del negocio y orientar su modelo de crecimiento hacia el aspecto que fortalezca la propuesta de valor para sus clientes.

Las empresas pueden optar por modelos de crecimientos orgánico, inorgánico o híbridos en la medida que vayan agotando cada modelo. La implementación de estos modelos les permitirán explorar nuevos segmentos, desarrollar nuevos productos y/o servicios, desarrollar nuevos canales de distribución o expandirse geográficamente con la apertura de sucursales, alianzas estratégicas o compra de otras empresas que tengan presencia en los mercados de interés.

Las empresas pueden agotar los modelos de crecimiento hasta donde su participación en el mercado y planeación financiera se lo permita. La innovación debe ser fuente de crecimiento en las empresas, y éstas pueden desarrollar su crecimiento a través de: mejorar la propuesta de valor, fortalecer las relaciones con los clientes, innovar productos y/o servicios, penetrar nuevos mercados con los productos o servicios claves de la empresa, y/o mejorar la mezcla actual de productos.

Las empresas con crecimiento estable y continuo, apoyan sus estrategias de expansión en su ventaja competitiva y fortalecimiento de su propuesta de valor. Para determinar el modelo de crecimiento empresarial más adecuado para una PyMEs de servicios se han seleccionado los factores de competitividad y estabilidad mencionados en el capítulo 2 y que se listan a continuación:

- Liderazgo Corporativo
- Cultura Organizacional
- Ventaja Competitiva
- Tolerancia al Riesgo
- Rentabilidad por unidad de negocio

Los factores exógenos que pueden limitar el crecimiento empresarial y la implementación de modelos de crecimiento son:

- Disponibilidad de Recursos Financieros
- Tamaño de Mercado
- Tasa de crecimiento de la industria

Para este proceso se propone usar un enfoque deductivo e inductivo para determinar el estado de las variables en cada uno de los modelo de crecimiento empresarial. El propósito de este enfoque es identificar los factores que promueven el crecimiento sostenible, en las empresas de servicios, por lo que

se ha recurrido a la teoría de los modelos de crecimiento para identificar el comportamiento de estas variables y determinar si estas son: Obstructores, habilitadores e impulsores.

4.1.1. ESTUDIO SOBRE CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE RITA MCGRATH

En el libro “The search for organic growth” (2006), se encuentra una descripción sobre diferentes estudios sobre crecimiento empresarial que se han desarrollado. La profesora Rita McGrath de la escuela de negocios de la Universidad de Columbia examinó el comportamiento de 854 empresas PyMEs, entre los años 1994- 2004. Estas empresas estaban localizadas en Estados Unidos y Canadá.

Su estudio se orientaba a analizar el impacto que tienen los mandos intermedios en los resultados anuales de los factores: (i) volumen de ventas, (ii) capacidad productiva, (iii) número de empleados y (iv) volumen de producción. Estos factores eran, de acuerdo a la Profesora McGrath, indicadores que reflejaban el resultado que obtenían las empresas por la implementación de un enfoque de crecimiento empresarial (ver figura 4).

El estudio hacía una evaluación interna y externa de las empresas en el entorno donde se desarrollaban. Se identificaban las necesidades de los consumidores, y tomando en cuenta las competencias claves de estas empresas, su ventaja competitiva así como su propuesta de valor, se evaluaba el rumbo del crecimiento de las mismas.

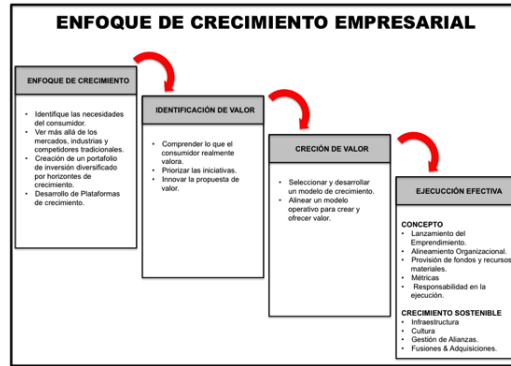


Figura 4. Enfoque de Crecimiento Empresarial. Fuente: (McGrath 2012).

El estudio determinó cuántas empresas podrían mantener su tasa de crecimiento en por lo menos 5%-7% durante cinco años consecutivos. Dado que las empresas investigadas utilizaban modelos de crecimiento diferentes, el estudio planteó correlacionar el comportamiento de las variables de crecimiento arriba mencionadas y su relación tanto con los resultados que obtenían las empresas como el modelo de crecimiento que estas habían adoptado. Para el desarrollo de este estudio, la profesora McGrath se basó en empresas que presentaban una tasa de crecimiento normal y continua.

El estudio concluyó que aquellas empresas que lograban mantener tasas de crecimiento modesto pero continuo (5%-7% anual), eran casos típicos de crecimiento orgánico. Estas empresas enfocaban sus estrategias de crecimiento hacia: Incrementar su participación en el mercado, diversificar sus productos y/o servicios, e integrar su cadena de valor hacia el desarrollo sostenible de proveedores y distribuidores.

En estos casos su crecimiento era lento, pausado y generaba valor a las competencias claves de la empresa, mejoraba sus capacidades e incrementaban sus recursos. Las empresas contaban con un mayor lapso de tiempo para estabilizar su estrategia de crecimiento antes de iniciar una siguiente etapa, lo que garantizaba que los factores de competitividad y estabilidad cómo: Liderazgo corporativo, Cultura Organizacional, Recurso

Humano, Tolerancia al Riesgo y Ventaja Competitiva no sufrieran cambios radicales. Sin embargo, factores cómo: distribución geográfica, tasa de crecimiento de la industria, tamaño de la empresa, número de empleados, y tasa de rentabilidad de las empresas sí incrementaban sustancialmente.

Las empresas que optaban por crecimientos inorgánicos tenían tasas de crecimiento altas (mayores al 10% anual), pero no eran sostenibles. Sus modelos de negocio sufrían cambios importantes y a veces trascendentales que hacían poco probable mantener estas altas tasas de crecimiento constantes. Estas empresas, enfocaban sus estrategias de crecimiento hacia: adquisiciones, fusiones, y joint-ventures. Estas actividades requerían de inversiones fuertes de capital (relativa a la capacidad financiera de la empresa) y presentaban un potencial muy alto para afectar factores de estabilidad y competitividad: Liderazgo Corporativo, Cultura Organizacional, Recurso Humano, Tolerancia al Riesgo, Ventaja Competitiva, Distribución Geográfica, Tasa de Crecimiento de la Industria, Tamaño de la Empresa, Número de Empleados y Tasa de Rentabilidad.

El estudio concluyó que las empresas para crecer requieren fortalecer o modificar su propuesta de valor, priorizar el desarrollo de las actividades principales de la cadena de valor y priorizar las opciones que en el futuro pueden pasar a formar parte de estas actividades, asegurándose de mantener la ventaja competitiva alineada con el modelo operativo para promover el crecimiento sostenible de las empresas.

La profesora McGrath en su estudio concluyó que para determinar la aplicabilidad de un modelo de crecimiento empresarial se debían analizar variables cómo: cultura organizacional, recurso humano, procesos claves, y el impacto que estas tenían en la propuesta de valor de la empresa. Sobre los modelos de crecimiento se destacó la continuidad y sostenibilidad del modelo orgánico en comparación con el modelo inorgánico de crecimiento empresarial.

4.1.2. ESTUDIO SOBRE CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MCKINSEY

El libro “The Alchemy of Growth” (1999), detalla el estudio sobre crecimiento empresarial realizado por la firma consultora McKinsey and Company, Inc. en el periodo 1989-1998, que involucraba a las 102 empresas públicas más grandes de los Estados Unidos de Norte América. Estudiaron el comportamiento de las variables: Tolerancia al Riesgo, Rentabilidad, Participación de Mercado, Distribución Geográfica, Tamaño de la Empresa y Antigüedad de la Empresa; en el crecimiento de estas empresas durante un periodo de 10 años.

El estudio evidenció que a lo largo de los 10 años estudiados, solamente 10 empresas, que representaban el 10% de la muestra, habían tenido crecimientos constantes y sostenibles que oscilaban entre el 5% -10% anual. Estas empresas habían implementado un modelo de crecimiento orgánico. Las empresas con patrones de crecimiento inorgánico presentaban márgenes de crecimiento anual más alto pero estos niveles de crecimiento eran erráticos, especialmente en el caso de las empresas que recurrieron a un modelo de crecimiento inorgánico cómo las adquisiciones.

El estudio también demostró la importancia que tiene la industria donde se desarrolla la empresa y su relación directa con el modelo de crecimiento. Empresas en Servicios Financieros, Cuidado de la Salud, Tecnología, y Comercio al Detalle, optaban por crecer mediante un modelo inorgánico, específicamente adquisiciones, y presentaban porcentajes de crecimiento superiores al resto de las industrias.

El estudio de McKinsey (ver figura 5), definió que las empresas, independientemente del modelo de crecimiento que sigan, deben enfocarse a desarrollar tres horizontes de crecimiento para distinguir el ciclo de vida de las actividades principales de las empresas. Estas actividades se clasifican en: Embriónica, emergente y madurez.

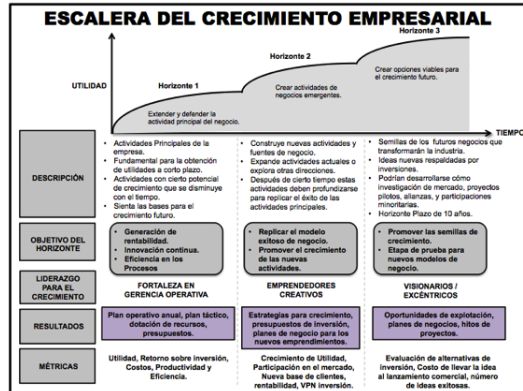


Figura 5. Escalera De Crecimiento Empresarial. Fuente: (Baghai et al.1999).

El horizonte 1 incluye las actividades principales de las empresas, aquellas con las que el cliente se familiariza más rápidamente y sirven para identificar la marca. En las empresas estos servicios y/o productos representan los mayores ingresos por ventas. Estos productos y/o servicios son críticos para el desempeño diario y son la fuente de ingresos que genera el crecimiento empresarial. El reto administrativo consiste en cimentar la posición competitiva y capturar el potencial de crecimiento de estos productos y servicios. La innovación permanente incrementará su potencial de crecimiento y ventas.

El horizonte 2 consiste en crear nuevas fuentes de ingresos, incluye competencias “en ascenso”, las que son productos de cambios en gustos y preferencias, producto de emprendimientos innovadores en los que un concepto está siendo introducido o el crecimiento es acelerado. Estos productos o servicios, a pesar de que van a necesitar un tiempo para posicionarse, generan utilidades rápidamente y su crecimiento los proyecta a convertirse en una actividad principal de la empresa cómo los productos y/o servicios que encontramos en el Horizonte 1.

El horizonte 3 incluye actividades para futuras oportunidades de productos y/o servicios que las empresas pueden ofrecer. Son aquellas actividades encaminadas al desarrollo o diversificación que están en una etapa Embrionaria,

que con tiempo y trabajo llegarán al horizonte 2 y se perfilarán a convertirse en productos o servicios principales cuando lleguen al horizonte 1.

Para los investigadores de McKinsey, la ventaja para las empresas en utilizar el esquema de los tres horizontes (o la escalera de crecimiento), radicaba en la posibilidad de administrar el riesgo desde dos diferentes escenarios. Primero, la incertidumbre del mercado dificulta que las empresas puedan predecir si un producto o servicio tendrá el éxito esperado. Segundo, la diversificación requiere que las empresas desarrollen competencias nuevas, necesarias para promover los nuevos productos o servicios y mejorar sus posibilidades de éxito. Esta escalera de crecimiento representa la forma en cómo las empresas podrían crecer con riesgo y costo moderado. Las actividades que surgían en el horizonte 3 llegaban al escenario 2 únicamente si se comprobaba que generaban rentabilidad y creaban valor. Aquellas que comprobaban potencial para convertirse en actividades principales de las empresas pasaban al horizonte 1.

4.1.3. ESTUDIOS SOBRE FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y ESTABILIDAD

Para comprender el crecimiento empresarial, es necesario comprender cuales son las variables que lo: Obstruyen, Habilitan o Impulsan. El estudio de McKinsey presenta los tres horizontes de crecimiento empresarial, y cómo estos a lo largo de la vida de las empresas van cobrando relevancia y protagonismo en el crecimiento empresarial. Tal como se ha planteado por varios investigadores existen varios factores de estabilidad y competitividad. Para determinar su relevancia, se estudiaron las investigaciones propuestas por: Rita McGrath (1993-2004), Edward Hess (1996-2006), Mark Lipton (1990-1997), Smit Sven (1994-2003); y Robert Wiggings (1972-1997), en sus estudios independientes de crecimiento empresarial realizados en diferentes épocas en empresas PyMEs ubicadas en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Las variables propuestas para el análisis de esta empresa son:

Liderazgo Corporativo:

Es la condición dinámica que puede desarrollarse y demostrarse por cualquier directivo que esté dispuesto a adoptar cierto estado mental y poner en práctica habilidades y competencias clave para convertirse en la fuerza fundamental que determina el éxito o fracaso de una organización (Goleman 2000). El crecimiento empresarial es intencional (Baghai 1999), las empresas deben trazar el camino y enfocarse en las metas de crecimiento planteadas por los inversionistas. Estos objetivos deben promoverse en todos los niveles de la empresa. En empresas exitosas, el crecimiento sostenible es el resultado de la puesta en práctica de ideas y proyectos creados por sus líderes (Sven 2005). El estudio determina en que empresas PyMEs, el emprendedor tiene un impacto directo sobre la cultura de la empresa (McGrath et. al 2009), cuando el liderazgo tiene ambición de crecimiento esta ambición es replicada y apoyada por otros miembros de la empresa, comprobando así que las ambiciones de crecer se asocian directamente con la experiencia de crecer (Goleman 2000).

En empresas que optan por un crecimiento orgánico, existe una correlación directa entre el crecimiento empresarial y el clima organizacional, propiciado por la flexibilidad que tienen los empleados para crear e innovar. El estudio demostró que en el 83% de los casos el crecimiento orgánico era motivado por la capacidad de innovación. En la medida que el liderazgo promueva estos aspectos, las empresas tendrán mejores posibilidades para crecer y lograr que este crecimiento sea sostenible y estable (Hess 2010). En empresas que optan por modelos inorgánicos, no está clara la existencia de una correlación directa entre el crecimiento empresarial y el clima organizacional (Goleman 2000).

El estudio demostró que el 86% de las empresas consultadas que presentaban índices de crecimiento elevado y en las cuales el crecimiento era sostenible y continuo tenían objetivos sólidos de crecimiento planteados por sus inversionistas. Apenas el 8% de las empresas que no crecían tenían objetivos claros de crecimiento que eran impulsados por el emprendedor (Hamermesh et. al 2005).

Cultura Organizacional:

Es el sistema de valores y creencias compartido que conforman a la gente, las estructuras organizacionales y los sistemas de control de la empresa y que son la fuente de las normas de comportamiento (McGrath *et. al.* 2009). Se deben considerar el cumplimiento de algunas condiciones para propiciar ventajas competitivas sostenibles (Porter 1980). La primera condición es garantizar que la cultura organizacional es una fuente de valor. La segunda condición implica que una cultura debe tener atributos y características únicas y poco comunes en relación a otras empresas, y la tercera condición es que la cultura debe ser posible de replicar.

La mejora continua y la experimentación fueron identificadas como dos áreas en las que una cultura organizacional enfocada al crecimiento se convertían en una ventaja para la implementación de modelos de crecimiento (Hoffman 2001).

El estudio demostró que 93% de las empresas consultadas que presentaban los índices de crecimiento más elevados, tenían planes de crecimiento proyectados para los próximos 5-10 años. Apenas el 16% de las empresas que no presentaban un crecimiento sostenible contaban con un plan de crecimiento (Hamermesh *et. al.* 2005).

Ventaja Competitiva:

La ventaja competitiva de una empresa esta compuesta por la mezcla de recursos y capacidades que le permiten ofrecer una mejor propuesta de valor a los clientes y superar a los competidores de su industria (McGrath *et. al.* 2009). La ventaja competitiva ofrece la posibilidad de atraer compradores y retener a los clientes existentes, en general se convierte en algo esencial para que las empresas sobrevivan, pero no siempre generará márgenes de utilidad más altos que sus competidores, aún y cuando los precios de la empresa sean los más altos de su industria (Porter 1985).

El estudio evidencio que el 83% de las empresas que optaban por crecimientos orgánicos basaban su crecimiento en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, de este grupo de empresas el 90% luego adoptaba modelos híbridos (franquicias) para continuar creciendo.

El 78% de las empresas que optaban por modelos de crecimiento inorgánicos adquirirían ventajas competitivas que no eran replicables a través de la compra total de otras empresas o de la compra parcial o joint-venture de alguna actividad que estas hacían mejor que otras empresas.

Tolerancia al Riesgo:

Es la capacidad de una empresa para aceptar riesgo, hasta el nivel donde sus inversionistas están dispuestos a arriesgarse (Lipton 2003).

En el caso de empresas que optan por modelos de crecimiento inorgánico, estas buscan minimizar el riesgo de iliquidez, y se concentran en maximizar la rentabilidad y su flujo de efectivo (Hess *et. al.* 2006). Para lograrlo estas empresas se enfocan en incremento de margen de utilidad o bien en reducción de costos.

Otro enfoque sobre la tolerancia al riesgo empresarial parte del hechos que las empresas que optan por crecimientos orgánicos asumen completamente el riesgo del éxito o fracaso del emprendimiento. La tolerancia al riesgo se convierte en un obstructor del crecimiento. Las empresas que optan por enfoques de crecimiento inorgánicos o híbridos comparten el riesgo de la implementación de modelos de crecimiento y su nivel de tolerancia al riesgo se convierte en un habilitador o impulsor de su crecimiento.

El estudio demostró que 93% de las empresas consultadas que presentaban los índices de crecimiento más elevados, tenían planes de crecimiento proyectados para los próximos 5-10 años. Apenas el 16% de las empresas que no presentaban un crecimiento sostenible contaban con un plan de crecimiento (Hamermesh *et. al.* 2005).

Rentabilidad por unidad de negocio:

La rentabilidad es la capacidad que tiene el negocio para generar suficiente utilidad o ganancias sobre la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla (Christensen 2000).

El estudio demuestra que la liquidez, el flujo de efectivo y el acceso a financiamiento externo limitan el crecimiento de las empresas. La falta de liquidez es un obstructor del crecimiento, mientras que cuando la liquidez es positiva se convierte en un habilitador del crecimiento, especialmente en PyMEs (Hamermesh et al. 2005). El flujo de efectivo tiene también efectos obstructores o habilitadores del crecimiento empresarial, mientras que el acceso a fondos externos eran impulsores del crecimiento empresarial.

El estudio encontró que de las empresas que optaban por modelos de crecimiento orgánico el 72% tenían tasas de rentabilidad alta y reinvertían sus utilidades en el crecimiento de la empresa. El 18% restante recurrían a fondos externos para invertir en el crecimiento de la empresa.

Disponibilidad de Recursos Financieros:

Es la capacidad que tienen las empresas para obtener activos con algún grado de liquidez, que puedan aprovechar para el crecimiento de las empresas (Hess 2010). Las restricciones de liquidez tienen un impacto negativo en las PyMEs, especialmente en aquellas que son más pequeñas (Hamermesh et al. 2005). Estas compañías tienen mucha dificultad para acceder a financiamientos, y cuando lo logran las tasas son generalmente más altas y las condiciones menos atractivas que las que se otorgan a empresas más grandes (Hoffman 2001). La liquidez y el acceso a capital financiero limitan el crecimiento empresarial (Hess 2010).

El estudio demostró que el 90% de las empresas pequeñas y medianas consultadas que optaban por crecimientos orgánicos tenían índices de endeudamiento más altos y sus financiamientos eran a largo plazo en

comparación con aquellas empresas que eran más grandes. En este grupo de empresas, se determinó que apenas el 35% crecían más rápido debido al financiamiento externo y un 42% habían obtenido el financiamiento para crecer, por su alto potencial de crecimiento (Hamermesh et al. 2005).

La disponibilidad de recursos financieros limita o habilita el potencial de crecimiento de las empresas. En el caso de las empresas que recurren al modelo de crecimiento orgánico, estas requerirán reinvertir mucho del capital que generan, resultando en la disminución de sus reservas de capital y un incremento en el riesgo del negocio, por lo que se considera un obstructor de crecimiento. En el caso de las empresas que optan por modelos inorgánicos las inversiones de capital son más fuertes pero sus reservas de capital se sostienen y se considera un habilitador o impulsor del crecimiento.

Tamaño de Mercado:

El tamaño de mercado se encuentra definido por el número de compradores que deberían existir para colocar una determinada oferta de servicios por parte de las empresas (Baghai *et. al.* 1999).

El tamaño de mercado es muy importante para el crecimiento empresarial ya que en la medida que la propuesta de valor de la empresa sea aceptada por un número mayor de consumidores, la demanda por sus productos se incrementará. El tamaño de mercado también se convierte en un obstructor de crecimiento para las empresas, cuando éstas han agotado o saturado la posibilidad de colocar una unidad más en el mercado.

Conocer el tamaño del mercado y las posibilidades para colocar ventas es un factor crítico para el crecimiento de las empresas. Un mercado amplio se convierte en un habilitador o impulsor del crecimiento empresarial.

El estudio reveló que el 28% de las empresas que optaban por modelos orgánicos diversificaban la oferta de sus productos o servicios para incrementar su tamaño del mercado; el 35% de estas empresas exploraban otros mercados

a través del incremento de nuevas sucursales con la misma oferta de productos y/o servicios.

El 67% de las empresas que optaban por modelos inorgánicos adquirirían otras empresas en forma total y solamente el 33% adquirirían partes de otras empresas que eran convenientes para su ventaja competitiva en el afán de crecer.

El estudio de McKinsey determinó que las empresas que optaban por modelos de crecimiento orgánico podían crecer hasta alcanzar un rango de 130% - 150% de la porción del tamaño de mercado que servían actualmente. Las empresas que optaban por modelos de crecimiento inorgánicos o híbridos podían crecer hasta un rango de 300%-400% de la porción del tamaño de mercado que servían actualmente.

Tasa de crecimiento de la industria:

La tasa de crecimiento de la industria es el porcentaje que una industria en determinado mercado crece en un periodo determinado (Churchill *et. al.* 1983).

Las empresas pueden escoger entre dos tipos de perspectiva: (1) la perspectiva de afuera hacia adentro que implica que la empresa le presta mucha atención al cliente y al comportamiento de la industria y (2) la perspectiva de adentro hacia fuera, donde la compañía corre el riesgo de tomar decisiones o enfocarse en áreas que no concuerdan con las tendencias del mercado o de la industria (Hess 2010). Encontrar el balance entre estas opciones garantiza que la tasa de crecimiento de la industria se convertirá en un habilitador del crecimiento empresarial (Hoffman 2001).

El estudio determinó que las industria con una alta tasa de crecimiento son impulsores del crecimiento empresarial, mientras que aquellas industrias en recesión o declive son obstructores del crecimiento.

El estudio encontró que el 76% de las empresas que se encontraban en industrias emergentes o en la industria de servicios optaban por modelos de crecimiento en los 3 años posteriores a su fundación. El 14% restante esperaba al menos 5 años para iniciar su procesos de crecimiento. El 12% de las empresas que se encontraban en industrias en recesión como la agricultura crecían en los primeros 5 años después de su fundación.

Las empresas que escogían modelos de crecimiento inorgánico alcanzaban tasas de crecimiento más elevadas que aquellas que optaban por un crecimiento orgánico o híbrido.

4.1.4. ESTUDIO DE CASOS

En este apartado se describen seis (6) empresas de servicios personales en las que se han analizado y estudiado el comportamiento de las variables de estabilidad y competitividad. Para cada empresa se describe: su modelo de negocios, historia relevante, y una explicación de cómo se comportan los factores de estabilidad y competitividad en el modelo de crecimiento que cada empresa ha implementado.

4.1.4.1. FRANCK PROVOST

Franck Provost es un estilista profesional francés, propietario de una de las marcas referentes del estilismo a nivel mundial. Inauguró su primera Sala de Belleza “Franck Provost” en 1975, en el creciente suburbio parisino “St. Germaine-en-laye”. Su sala de belleza se caracterizaba por atender al segmento exclusivo de celebridades y artistas francés e internacionales. En 1977 Franck Provost ganó el premio a mejor estilista profesional de Francia y campeón mundial en la rama de peinados. En 1981 Franck Provost inauguró su segunda sala de belleza en la exclusiva avenida Champs- Elyseée.

En sus inicios “Franck Provost” implementó un modelo de crecimiento Orgánico que le permitió manejar 25 salas de belleza en Francia en un periodo de 20 años.

En 1995 el modelo de crecimiento orgánico tomó un giro hacia convertirse en un modelo híbrido y la marca dio el paso para convertirse en una franquicia. En 1998, se inauguró el primer Salón de Belleza “Franck Provost” de la red de franquicias y fuera de Francia. Este Salón fue en Filipinas. El modelo Híbrido de franquicias ha permitido un crecimiento en los últimos 10 años hasta lograr tener un total de 650 salones en 30 países, 10 millones de clientes por año, más de 6000 empleados, y un reconocimiento de marca del 76% en Francia.

En el año 1999 “Franck Provost” inició un proceso de alianza estratégica para apoyar el desarrollo de sus franquicias, con la fundación de una academia internacional de estilistas, donde los estilistas se entrenan en el concepto de la marca, las técnicas, colecciones y modelo de negocios.

Este modelo exitoso de negocio basa su propuesta de valor en:

1. Atención personalizada a celebridades y público en general.
2. Concepto de “Lujo a precios accesibles”.
3. Glamour, Moda, Elegancia...de París al mundo.
4. Importancia de su fundador Franck Provost y el reconocimiento a su imagen por su continua presencia en los medios, experiencia profesional, trayectoria y reputación.

Los factores de competitividad y estabilidad para la marca Franck Provost se ha definido de la siguiente manera:

Tabla 3. Factores de Competitividad y Estabilidad de la Empresa Franck Provost

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|-------------------------------------------|------------|----------------|----------|
| Liderazgo Corporativo | | | X |
| Cultura Organizacional | | X | |
| Ventaja Competitiva | | | X |
| Tolerancia al Riesgo | | X | |
| Rentabilidad | | | X |
| Acceso a Recursos Financieros | | X | |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |
| Modelo de Crecimiento que utiliza: | | Híbrido | |

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.2. LIZZOS SECADOS EXPRESS

Lizzos secados express es una sala de belleza fundada en el año 2004. Creadora y líder del concepto secados express en Guatemala. Lizzos introdujo un concepto diferente siguiendo una estrategia clara y definida: Ofrecer a sus clientas un servicio de peinado y belleza de calidad y en forma rápida, generando una alta satisfacción entre la clientela.

Lizzos ha patentado en Guatemala es concepto de Secado Expres como una técnica rápida, y eficiente que garantiza la durabilidad del secado, planchado y acolchado con técnicas especializadas y productos Kerastasse y TIGI.

Lizzos ha implementado un modelo de crecimiento orgánico desde el año 2006 y en la actualidad cuenta con tres sucursales ubicada en puntos exclusivos de la ciudad de Guatemala.

Lizzos se ha enfocado en atender a un segmento de mujeres que define como: Espíritu moderno, metas claras, que desean verse bien y que optimizan su tiempo y dinero.

Este modelo exitoso de negocio basa su propuesta de valor en:

1. Rapidez en el servicio y alta satisfacción.
2. Procesos estandarizados.
3. Precios competitivos.
4. Alianzas estratégicas con Lóreal y TIGI.

Los factores de competitividad y estabilidad para la marca Lizzos Secados Express se ha definido de la siguiente manera:

Tabla 4. Factores de Competitividad y Estabilidad de la Empresa Lizzos Secados Express

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | | X | |
| Cultura Organizacional | | X | |
| Ventaja Competitiva | | | X |
| Tolerancia al Riesgo | X | | |
| Rentabilidad | | X | |
| Acceso a Recursos Financieros | X | | |
| Tamaño de Mercado | | | X |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |
| Modelo de Crecimiento que utiliza: | | Orgánico | |

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.3. RIZOS

Peluquería RIZOS fue fundada en 1975 por dos estilistas profesionales muy reconocidos en España. Alfonso Martínez y Daniel Sánchez decidieron prescindir de sus nombres propios y crearon la primera marca comercial de peluquerías en España.

Rizos abrió sus puertas en Madrid y el éxito fue inmediato, propiciando así el crecimiento orgánico de la marca a partir del año 1980. La marca fue creciendo y consolidándose en el mercado español hasta llegar a tener 38 establecimientos propios y convirtiéndose en el referente de moda y tendencia en el sector peluquerías y Estéticas en España.

A raíz del éxito de la marca, en el año 1990 Rizos inició su proceso de crecimiento inorgánico, con la ampliación de su oferta de servicios en estéticas para hombres, escuelas de peluquería y centros de perfeccionamiento de estética corporal. Hoy en día RIZOS cuenta con un total de 100 establecimientos en pleno crecimiento que atienden a diferentes segmentos para satisfacer todo tipo de demanda.

La propuesta de valor de Rizzos se basa en comunicar al cliente que Rizos o es una marca, es una manera de entender la peluquería y la belleza. Rizzos crea tendencia constantemente y la difunde en todo el planeta generando magia para esta marca.

Este modelo exitoso de negocio basa su propuesta de valor en:

1. Vanguardia.
2. Creatividad.
3. Belleza.
4. Integración de su cadena de suministros.

Los factores de competitividad y estabilidad para la marca Rizzos se ha definido de la siguiente manera:

Tabla 5. Factores de Competitividad y Estabilidad de la Empresa Rizos

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | | | X |
| Cultura Organizacional | X | | |
| Ventaja Competitiva | | X | |
| Tolerancia al Riesgo | | X | |
| Rentabilidad | | | X |
| Acceso a Recursos Financieros | | | X |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |
| Modelo de Crecimiento que utiliza: | | Inorgánico | |

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.4. MARCO ALDANY

Marco Aldany se define cómo la cadena líder de peluquería y estética en España que cuenta con más de 400 locales en todo el mundo. Fue inaugurada en el año 1997, como una franquicia y apostó por convertirse en el referente del sector, rompiendo con el modelo tradicional de peluquería y revolucionó con éxito el mercado con una propuesta de imagen de marca, decoración vanguardista, el horario ininterrumpido más amplio y la más completa propuesta de servicios productos y tratamientos de calidad a precios muy competitivos.

Su modelo de negocio integra procesos de trabajo, tecnología, gestión de negocio, formación y marketing como el único objetivo de satisfacer al cliente y crear una relación rentable segura y duradera para el franquiciado.

La propuesta de valor de Marco Aldany se basa en dar servicio a la mayoría de la población gracias a precios razonables ofreciendo los tratamientos más avanzados e impartidos por profesionales calificados y bien formados adaptándolos a las exigencia del cliente tanto en la amplitud de horarios, atendemos sin cita previa y la mejor calidad en los productos.

Este modelo exitoso de negocio basa su propuesta de valor en:

1. Precios Razonables.
2. Tratamientos avanzados.
3. Profesionales calificados.
4. Horarios de Atención.

Los factores de competitividad y estabilidad para la marca Marco Aldany se ha definido de la siguiente manera:

Tabla 6. Factores de Competitividad y Estabilidad de la Empresa Marco Aldany

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | | X | |
| Cultura Organizacional | | | X |
| Ventaja Competitiva | | | X |
| Tolerancia al Riesgo | | X | |
| Rentabilidad | | | X |
| Acceso a Recursos Financieros | | X | |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |
| Modelo de Crecimiento que utiliza: | | Híbrido | |

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.5. PAUL MITCHELL

PAUL MITCHELL es una empresa fundada en 1980 por John Paul DeJoria y Paul Mitchell. Crearon una compañía que se convertiría en plataforma de éxito para estilistas y productos de lujo para el cuidado del cabello. Su primera tienda inicio con una inversión de \$700.00 y a partir de ese momento lanzaron al mercado productos que hoy son referentes en la industria de la belleza.

La propuesta de PAUL MITCHELL es desarrollar productos de la más alta calidad, comprometidos a hacer del mundo un lugar más bonito. Fueron la compañía pionera en proclamarse en contra de las pruebas de productos en animales.

Su propuesta de valor consiste en cuidar de las personas como el motor que impulsa a ofrecer la mejor calidad a un precio razonable. Luego de 33 años en el mercado PAUL MITCHELL continua siendo una compañía privada manteniéndose fiel a su misión de respaldar la industria de la belleza con la más alta calidad

Este modelo exitoso de negocio basa su propuesta de valor en:

1. Innovación.
2. Liderazgo en I&D
3. Calidad.
4. Reputación de la Marca.

Los factores de competitividad y estabilidad para la marca PAUL MITCHELL, se ha definido de la siguiente manera:

Tabla 7. Factores de Competitividad y Estabilidad de la Empresa Paul Mitchell

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | | | X |
| Cultura Organizacional | | | X |
| Ventaja Competitiva | | X | |
| Tolerancia al Riesgo | X | | |
| Rentabilidad | | X | |
| Acceso a Recursos Financieros | X | | |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | | X |
| Modelo de Crecimiento que utiliza: | | Orgánico | |

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.6. LEBRÓN

Lebrón Peluqueros es una empresa familiar fundada en 1929 por Joaquín Lebrón, padre y abuelo de los actuales propietarios de la marca. Esta empresa netamente andaluza posee actualmente 18 salones de peluquería, estética, centro de formación propio, venta y distribución de productos, todo ello gracias al trabajo de cada uno de los miembros de la familia y de un equipo de mas de 140 colaboradores repartidos por los distintos centros que posee la cadena.

Desde su aparición ha ido ampliando su oferta de servicios, incorporando diferentes líneas de negocio relacionadas con la imagen y el cuidado personal, cabinas de estética, solarium, etc. De esta forma, el desarrollo exitoso de la red ha permitido depurar el modelo de negocio originario, hasta dar con una fórmula muy ajustada a los requerimientos del cliente final.

Lebrón ha conseguido desarrollar un amplio Know-how con el que se identifica la gama de clientes, cuya demanda exige calidad a un buen precio. El perfil del cliente se caracteriza por ser diversificado tanto en relación con su edad como en gustos y estilos. Lebrón se dirige tanto a un público masculino como femenino, a través de un servicio competitivo en precios y acorde a la calidad esperada por el cliente.

Este modelo exitoso de negocio basa su propuesta de valor en:

1. Reputación de la Marca Lebrón.
2. Procesos estandarizados.
3. Experiencia de 84 años en el mercado.
4. Integración de cadena de valor.

Los factores de competitividad y estabilidad para la marca LEBRON, se ha definido de la siguiente manera:

Tabla 8. Factores de Competitividad y Estabilidad de la Empresa Lebrón

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | | | X |
| Cultura Organizacional | X | | |
| Ventaja Competitiva | | X | |
| Tolerancia al Riesgo | | X | |
| Rentabilidad | | | X |
| Acceso a Recursos Financieros | | | X |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |
| Modelo de Crecimiento que utiliza: | | Inorgánico | |

Fuente: Elaboración Propia.

4.2. FACTORES DE ÉXITO DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO

Para cumplir los objetivos de crecimiento en las empresas, sus tomadores de decisiones se enfocan en desarrollar una serie de actividades como: hacer crecer la base de clientes, diversificar la gama de productos y servicios, reinvertir las utilidades en activos que generen mayores ingresos e incrementar la productividad en aquellas actividades principales de la empresa que producen la base del ingreso.

Estos objetivos se cumplen con la implementación de modelos de crecimiento: orgánico, inorgánico e híbrido. El modelo de crecimiento orgánico, se refiere a un crecimiento interno de la empresa (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001). El modelo de crecimiento inorgánico se refiere a un crecimiento externo basado en operaciones (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001). El modelo de crecimiento híbrido se refiere a un crecimiento mediante la combinación de los modelos orgánico (interno) e inorgánicos (externo) (Churchil *et. al* 1983); (Von Krogh 2001). Cada uno de estos modelos presenta ventajas y desventajas por lo que la implementación de cada uno depende de su modelo de negocio y objetivos de crecimiento a largo plazo.

En el análisis para determinar el modelo de negocios adecuado se consideran también aquellos factores de estabilidad y competitividad. Estos se han designado como: Obstructores, Habilitadores, e Impulsores. El propósito de este planteamiento es resaltar que estos factores endógenos y exógenos, si se fortalecen adecuadamente, pueden convertirse en el motor que impulsará el crecimiento empresarial sostenible a partir de las actividades principales del modelo de negocios (Ver figura 6).

Las empresas, a partir de un análisis interno deberán identificar el estado de estas variables en sus empresas para determinar su estado. Es importante resaltar que es posible que las empresas transformen el estado de una variable hacia otro estado.



Figura 6. Variables de Competitividad y Estabilidad. Fuente: (Churchill *et. al.* 1983); (Baghai *et. al.* 1999); (Goleman 2000); (Christensen 2000); (Hoffman 2001); (Lipton 2003); (Sven 2005); (Hamermesh *et. al.* 2005); (Hess *et. al.* 2006); (McGrath *et. al.* 2009); (Gillis 2009); (Hess 2010); (Magretta 2012); (McGrath 2012).

4.2.1. MODELO DE CRECIMIENTO ORGANICO

El modelo de crecimiento Orgánico es un sistema empresarial que plantea la expansión del negocio a través de fondos internos que se reinvierten en las actividades principales del negocio para propiciar su crecimiento a través de la expansión geográfica, diversificación de productos o servicios o el desarrollo de nuevos.

4.2.1.1. VENTAJAS DEL MODELO ORGÁNICO

- Las empresas que se proponen alcanzar sus objetivos estratégicos a través de un modelo de crecimiento orgánico, otorgan a su equipo administrativo la potestad para orientar y conducir la empresa asegurando así un alineamiento entre las actividades en la cadena de valor, las políticas y el control administrativo.

- El crecimiento orgánico minimiza la posibilidad el choque cultural ya que el recurso humano se selecciona de acuerdo a la políticas y requerimientos de la empresa. Algunos empleados fueron contratados desde la fundación de la empresa y conocen su cultura, normas y procedimientos. En la medida que las empresas crecen, el recurso humano se fortalece a través de procesos de formación, se apoya la promoción interna, propiciando así el fortalecimiento y sostenibilidad de la cultura organizacional, sus normas y procesos internos.
- La inversión requerida para el crecimiento orgánico es generalmente menor en comparación con la inversión requerida para un proceso de adquisición de una marca, una tecnología, un proceso, un producto ó incluso otra empresa.
- La reinversión de capital en las actividades principales de la empresa o en actividades de desarrollo de capacidades fortalecen las competencias claves de la empresa, mejorando así su posición competitiva.
- El modelo de crecimiento orgánico propicia que las empresas que desempeñan una gestión administrativa sólida y cuentan con una planeación eficaz, puedan aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado con mayor facilidad y adaptabilidad que aquellas que implementan modelos inorgánicos para su crecimiento.
- El modelo de crecimiento orgánico permite al emprendedor que su empresa crezca al ritmo que mejor se acomode a sus objetivos y capacidades personales.
- El modelo de crecimiento orgánico propicia que las empresas desarrollen habilidades específicas y promueve la innovación constante para ofrecer propuestas de valor interesantes para el mercado.
- Los modelos de crecimiento orgánicos propician la posibilidad de construir marcas sólidas y fortalecer canales de comercialización y distribución enfocados en servir más consistentemente a su base de clientes.

4.2.1.2. DESVENTAJAS DEL MODELO ORGÁNICO

- El crecimiento empresarial a través de la implementación del modelo orgánico requiere de mayor tiempo, dedicación y control administrativo, ya que la empresa requerirá de tiempo y recursos para estabilizar el modelo de negocios, reclutar al personal adecuado, desarrollar el proceso de aprendizaje de las actividades clave, invertir en compra de activos e insumos necesarios para el crecimiento y nivelar la operación de los procesos claves.
- En el crecimiento orgánico la empresa asume el riesgo total, comercial, operativo y financiero, del emprendimiento, ya sean nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados ó nuevos segmentos.
- El crecimiento empresarial a través de la implementación de un modelo orgánico está limitado a la capacidad particular de la empresa para obtener el financiamiento requerido para desarrollar sus actividades de crecimiento.
- El crecimiento empresarial a través de la implementación de un modelo orgánico está limitado por la capacidad del emprendedor y el equipo directivo para desempeñar una gestión sólida y eficaz del negocio.

4.2.1.3. FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y ESTABILIDAD

Los factores de competitividad y estabilidad para el modelo orgánico, se han definido de la siguiente manera:

1. **Liderazgo Corporativo:** En empresas que implementan el modelo orgánico de crecimiento el equipo administrativo tiene la potestad para orientar y conducir la empresa asegurando así un alineamiento entre las actividades en la cadena de valor, las políticas y el control administrativo, esta variable es considerada un impulsor de su crecimiento.
2. **Cultura Organizacional:** El crecimiento orgánico minimiza la posibilidad el choque cultural ya que el recurso humano se selecciona de acuerdo a la

políticas y requerimientos de la empresa convirtiendo a esta variable en un habilitador del crecimiento empresarial.

3. **Ventaja Competitiva:** El modelo de crecimiento orgánico propicia que las empresas desarrollen habilidades específicas y promueve la innovación constante para ofrecer propuestas de valor interesantes para el mercado. Convirtiendo a esta variable en un impulsor del crecimiento empresarial.
4. **Tolerancia al Riesgo:** En el crecimiento orgánico la empresa asume el riesgo total, comercial, operativo y financiero, del emprendimiento, ya sean nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados ó nuevos segmentos. Convirtiendo a esta variable en un obstructor ya del crecimiento empresarial.
5. **Rentabilidad:** La rentabilidad en los modelos de crecimiento orgánicos promueve la reinversión de capital en las actividades principales de la empresa o en actividades de desarrollo de capacidades que fortalecen las competencias claves de la empresa, mejorando así su posición competitiva . La rentabilidad en un habilitador de su crecimiento.
6. **Acceso a Recursos financieros:** El crecimiento empresarial a través de la implementación de un modelo orgánico está limitado a la capacidad particular de la empresa para obtener el financiamiento requerido para desarrollar sus actividades de crecimiento, por lo que se considera que el acceso a recursos financieros es un obstructor del crecimiento empresarial.
7. **Tamaño del mercado:** El crecimiento empresarial a través de la implementación de un modelo orgánico está limitado por la capacidad del emprendedor y el equipo directivo para desempeñar una gestión sólida y eficaz del negocio por lo que el tamaño del mercado estará restringido al segmento dirigido, convirtiendo a esta variable en un obstructor clave del crecimiento.
8. **Tasa de crecimiento de la industria:** La tasa de crecimiento de la industria promueve el crecimiento empresarial, entre más alta es más atractiva para las empresas. Convirtiéndose esta variable en un habilitador del crecimiento empresarial.

Tabla 9. Factores de Competitividad y Estabilidad del Modelo de Crecimiento Orgánico

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | | | X |
| Cultura Organizacional | | X | |
| Ventaja Competitiva | | | X |
| Tolerancia al Riesgo | X | | |
| Rentabilidad | | X | |
| Acceso a Recursos Financieros | X | | |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |

Fuente: Elaboración Propia

Los factores clave que impulsan el crecimiento empresarial en el modelo de crecimiento orgánico son: El liderazgo corporativo, y la ventaja competitiva. Los factores que habilitan el crecimiento empresarial son la cultura organizacional, la rentabilidad de la empresa y la tasa de crecimiento de la industria.

Las empresas que implementan modelos de crecimiento orgánicos ven obstruido su crecimiento por factores como: la tolerancia al riesgo, el acceso a los recursos financieros y el tamaño del mercado.

4.2.2. MODELO DE CRECIMIENTO INORGANICO

El modelo de crecimiento inorgánico es un sistema empresarial que garantiza la expansión del negocio a través de la unión de empresas completas o parciales (marcas, tecnología, procesos, productos y activos valiosos), por operaciones de adquisición o fusión. Esta operación inmediatamente incrementa los activos de la empresa, sus ingresos y posición geográfica.

4.2.2.1. VENTAJAS DEL MODELO INORGANICO

- El modelo de crecimiento empresarial inorgánico incrementa la cartera de productos y/o servicios de la empresa.
- El modelo de crecimiento inorgánico incrementa el número de clientes, ya que la empresa que adquiere a otra, accede a una nueva base de clientes y posiciones de mercado con la que antes no contaba.
- El modelo de crecimiento inorgánico, cuando se desarrolla a través de fusiones o adquisiciones, propicia el aprovechamiento de economías de escala, porque las empresas adquieren un tamaño adecuado para su implementación.
- El modelo de crecimiento inorgánico, incrementa la rentabilidad de las empresas y fortalece su ventaja competitiva porque reduce el número de competidores en el mercado.
- El modelo de crecimiento inorgánico promueve un incremento del valor de la empresa basado en la fusión o adquisición de los bienes, recursos, capacidades y competencias de otra empresa.
- El modelo de crecimiento inorgánico mejora la posición competitiva en el mercado al adquirir la ventaja competitiva de otra empresa y sumarla a la propia.

4.2.2.2. DESVENTAJAS DEL MODELO INORGÁNICO

- La implementación de modelos de crecimiento empresarial inorgánicos requieren mayores capacidades de gestión administrativa para absorber o fusionar políticas, procesos y sistemas diversos.
- Los modelos de crecimiento inorgánico incrementan sustancialmente la cantidad de recursos (v.gr., humanos, físicos, financieros) pudiendo generar duplicidades y redundancias que afecten la eficiencia que tenían en el esquema organizacional anterior.
- La implementación de modelos inorgánicos, resulta en el choque de culturas. Estos choques afectan el enfoque empresarial y la visión empresarial original.
- El modelo de crecimiento inorgánico propicia un proceso de crecimiento empresarial muy rápido y con muchos cambios a la estructura de las empresas y en ocasiones destruye la propuesta de valor.
- El capital requerido para fusionar o adquirir empresas es considerablemente alto, que podría representar para la nueva empresa problemas de flujo de efectivo para financiar la deuda.

4.2.2.3. FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y ESTABILIDAD

Los factores de competitividad y estabilidad para los modelos de crecimiento inorgánicos, se han definido de la siguiente manera:

1. **Liderazgo Corporativo:** La implementación de modelos de crecimiento empresarial inorgánicos requieren mayores capacidades de gestión administrativa para absorber o fusionar políticas, procesos y sistemas diversos, define a esta variable como un obstructor de su crecimiento.
2. **Cultura Organizacional:** Los modelos de crecimiento inorgánico incrementan sustancialmente la cantidad de recursos (v.gr., humanos, físicos, financieros) pudiendo generar duplicidades y redundancias que

afecten la eficiencia que tenían en el esquema organizacional anterior. Se considera que la cultura organizacional es un obstructor del crecimiento empresarial.

3. **Ventaja Competitiva:** El modelo de crecimiento inorgánico mejora la posición competitiva en el mercado al adquirir la ventaja competitiva de otra empresa y sumarla a la propia. También reduce el número de competidores en la industria. La ventaja competitiva es un habilitador del crecimiento de la marca.
4. **Tolerancia al Riesgo:** El modelo de crecimiento inorgánico, cuando se desarrolla a través de fusiones o adquisiciones, propicia el aprovechamiento de economías de escala, porque las empresas adquieren un tamaño adecuado para su implementación. Convirtiendo la tolerancia al riesgo en un impulsor del crecimiento al diversificar su riesgo.
5. **Rentabilidad:** El modelo de crecimiento inorgánico, incrementa la rentabilidad de las empresas y fortalece su ventaja competitiva; convirtiendo así a la rentabilidad en un impulsor de su crecimiento.
6. **Acceso a Recursos financieros:** El capital requerido para fusionar o adquirir empresas es considerablemente alto, que podría representar para la nueva empresa problemas de flujo de efectivo para financiar la deuda. El modelo de crecimiento inorgánico promueve un incremento del valor de la empresa basado en la fusión o adquisición de los bienes, recursos, capacidades y competencias de otra empresa. Convirtiendo así este factor en un habilitador del crecimiento empresarial.
7. **Tamaño del mercado:** El crecimiento inorgánico incrementa el tamaño del mercado ya que reduce el número de competidores e incrementa la capacidad competitiva de las empresas, convirtiendo a esta variable en un impulsor clave del crecimiento.
8. **Tasa de crecimiento de la industria:** La tasa de crecimiento de la industria promueve el crecimiento empresarial, entre más alta es más atractiva para las empresas. Convirtiéndose esta variable en un habilitador del crecimiento empresarial.

Tabla 10. Factores de Competitividad y Estabilidad del Modelo de Crecimiento inorgánico

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | X | | |
| Cultura Organizacional | X | | |
| Ventaja Competitiva | | X | |
| Tolerancia al Riesgo | | | X |
| Rentabilidad | | | X |
| Recursos Financieros | | X | |
| Tamaño de Mercado | | | X |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |

Fuente: Elaboración Propia

Los factores clave que impulsan el crecimiento empresarial en el modelo de crecimiento inorgánico son: La tolerancia al riesgo, la rentabilidad de la empresa, y el tamaño de mercado. Los factores que habilitan el crecimiento empresarial son: La ventaja competitiva, el acceso a recursos financieros y la tasa de crecimiento de la industria.

Las empresas que implementan modelos de crecimiento orgánicos ven obstruido su crecimiento por factores como: Liderazgo corporativo y cultura organizacional.

4.2.3. MODELO DE CRECIMIENTO HÍBRIDO

Las franquicias son un sistema empresarial que garantiza la expansión del negocio a través de la distribución de productos y/o servicios (Brickley et. al, 1991).

Estratégicamente, para que un negocio pueda utilizar el modelo de crecimiento basado en franquicias y sea exitoso, es imprescindible que cuente con un prototipo demostrado de sucursales rentables y exitosas que operan bajo el formato administrativo y operativo del modelo de negocio y que demuestran cierto grado de estandarización.

4.2.3.1. VENTAJAS DEL MODELO HÍBRIDO

- El modelo de crecimiento híbrido favorece la expansión rápida del negocio, ya que en comparación con el crecimiento orgánico, la empresa cuenta con un mayor flujo de efectivo y personal con capacidades y habilidades administrativas involucradas en la gestión administrativa.
- El modelo de crecimiento híbrido permite incrementar el flujo de capital puesto que el empresario no tiene que invertir su capital en la apertura de nuevas sucursales. Este modelo de crecimiento garantiza ingresos por concepto de “venta” del modelo de negocio y flujo de efectivo mensual por concepto de “regalías”.
- El modelo de crecimiento híbrido aprovecha las economías de escala, al centralizar la compra de insumos y materias primas para todas las unidades de negocio de cada proveedor.
- El modelo de crecimiento híbrido aprovecha la optimización y eficiencia de canales de marketing y comercialización para todas las unidades de negocio que llevan su nombre.

- El nombre de la compañía atrae al consumidor, este conoce el producto, lo ha probado y sabe que es bueno, asegurándose una mayor probabilidad de venta.
- Apoyo continuo y dirección administrativa hacia el franquiciatario para garantizar la operación exitosa del modelo de negocios.
- El modelo de crecimiento híbrido comparte el riesgo compartido de la inversión entre el franquiciante y franquiciatario.

4.2.3.2. DESVENTAJAS DEL MODELO HÍBRIDO

- El modelo de crecimiento híbrido promueve un crecimiento más acelerado que el modelo orgánico. Eso podría propiciar una pérdida de control sobre las operaciones de parte del franquiciador del modelo, que podría afectar negativamente al franquiciatario.
- En el modelo de crecimiento híbrido las utilidades de las unidades de negocio son compartidas entre el franquiciante y el franquiciatario.
- Las actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente dependen principalmente del franquiciatario por lo que la marca puede ponerse en riesgo si alguna de las franquicias no opera con los estándares pre-establecidos
- Las decisiones principales sobre gestión y operación las toma el franquiciante, limitando así la capacidad del franquiciatario para innovar y actuar en forma independiente.

4.2.3.3. FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y ESTABILIDAD

Los factores de competitividad y estabilidad para el modelo híbrido se ha definido de la siguiente manera:

1. **Liderazgo Corporativo:** El modelo de crecimiento híbrido promueve un crecimiento más acelerado que el modelo orgánico. Eso podría propiciar una

perdida de control sobre las operaciones de parte del franquiciador del modelo, que podría afectar negativamente al franquiciatario. El nombre de la compañía atrae al consumidor, este conoce el producto, lo ha probado y sabe que es bueno, asegurándose una mayor probabilidad de venta. Convirtiendo a esta variable en un obstructor del crecimiento empresarial.

2. **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es replicable en cada modelo de negocios, que vende un concepto único y exitoso. También se cuenta con un apoyo continuo y dirección administrativa hacia el franquiciatario para garantizar la operación exitosa del modelo de negocios, convirtiendo este factor en un impulsor del crecimiento empresarial.
3. **Ventaja Competitiva:** El modelo de crecimiento híbrido favorece la expansión rápida del negocio, ya que en comparación con el crecimiento orgánico, la empresa cuenta con un mayor flujo de efectivo y personal con capacidades y habilidades administrativas involucradas en la gestión administrativa. La ventaja competitiva exitosa es replicable en todas las unidades de negocios. Esta ventaja competitiva es un impulsor del crecimiento de la marca.
4. **Tolerancia al Riesgo:** El modelo de crecimiento híbrido comparte el riesgo de la inversión entre el franquiciante y franquiciatario. La tolerancia al riesgo es considerado un habilitador del crecimiento empresarial.
5. **Rentabilidad:** El modelo de crecimiento híbrido permite incrementar el flujo de capital puesto que el empresario no tiene que invertir su capital en la apertura de nuevas sucursales. Este modelo de crecimiento garantiza ingresos por concepto de “venta” del modelo de negocio y flujo de efectivo mensual por concepto de “regalías”. Convirtiendo así a la rentabilidad en un impulsor de su crecimiento.
6. **Acceso a Recursos financieros:** El modelo de crecimiento híbrido favorece la expansión rápida del negocio, ya que en comparación con el crecimiento orgánico, la empresa cuenta con un mayor flujo de efectivo y personal con capacidades y habilidades administrativas involucradas en la gestión

administrativa. Convirtiendo este factor en un habilitador del crecimiento empresarial.

7. **Tamaño del mercado:** El crecimiento por el modelo híbrido amplía el tamaño de mercado pero lo concentra en las unidades de negocio particulares, convirtiendo a esta variable en un obstructor clave del crecimiento.
8. **Tasa de crecimiento de la industria:** La tasa de crecimiento de la industria promueve el crecimiento empresarial, entre más alta es más atractiva para las empresas. Convirtiéndose esta variable en un habilitador del crecimiento empresarial.

Tabla 11. Factores de Competitividad y Estabilidad del Modelo de Crecimiento Híbrido

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | X | | |
| Cultura Organizacional | | | X |
| Ventaja Competitiva | | | X |
| Tolerancia al Riesgo | | X | |
| Rentabilidad | | | X |
| Recursos Financieros | | X | |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores clave que impulsan el crecimiento empresarial en el modelo de crecimiento híbrido son: La cultura organizacional, la ventaja competitiva y la rentabilidad de la empresa. Los factores que habilitan el crecimiento empresarial son: La tolerancia al riesgo, el acceso a recursos financieros y la tasa de crecimiento de la industria.

Las empresas que implementan modelos de crecimiento orgánicos ven obstruido su crecimiento por factores como: Liderazgo corporativo y el tamaño de mercado.

4.3. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO EMPRESARIAL

El análisis del entorno interno de “Hair Factory” tiene como objetivo identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa para determinar el modelo de crecimiento más adecuado para su modelo de negocio.

Se propone hacer un análisis de la cadena de valor de “Hair Factory” para determinar cómo sus recursos, capacidades y competencias claves inciden en la sostenibilidad de su ventaja competitiva y la propuesta de valor al cliente.

“Hair Factory” es una cadena de salones de belleza, con una antigüedad de 6 años en el mercado, fundada en Tegucigalpa, Honduras en el año 2007, como una empresa privada, con dos socias capitalistas, utilizando una figura de sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (S de R.L).

Ofrece servicios de belleza a mujeres entre las edades de 15 – 60 años principalmente que viven, estudian o trabajan en la ciudad de Tegucigalpa en zonas cercanas a las sucursales de la empresa.

La empresa se encuentra en la etapa del ciclo de vida denominada crecimiento. Actualmente opera cuatro sucursales repartidas en puntos estratégicos de la ciudad de Tegucigalpa y genera empleo permanente a 42 personas.

4.3.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de “Hair Factory” desglosa las actividades que se desempeñan en la empresa y que maximizan la generación valor para los clientes que visitan este salón de belleza. Las actividades se dividen en primarias y de apoyo, para sustentar su ventaja competitiva de Liderazgo en costos (ver Figura 7). En cada eslabón de la cadena se agrega valor a los servicios que resultan en el margen de utilidad que “Hair Factory recibe por ellos y el valor de la propuesta de servicios que sus clientas perciben.

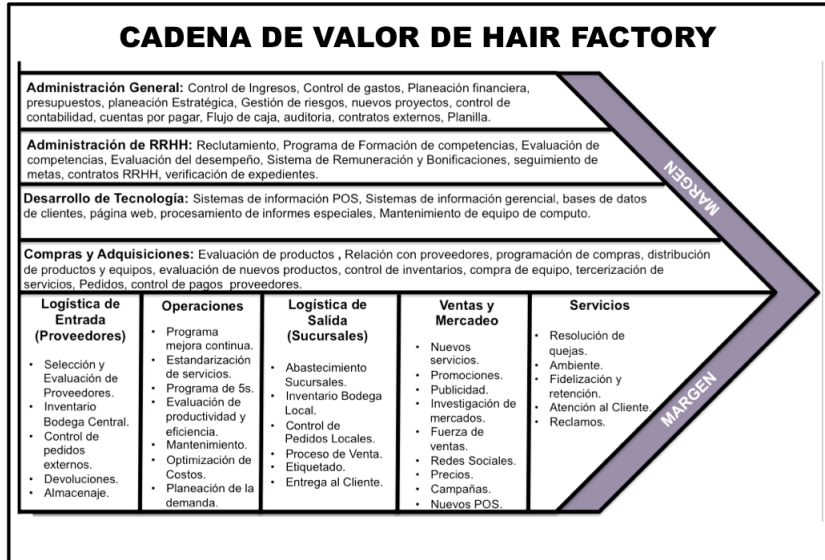


Figura 7. Cadena de Valor “Hair Factory”. Fuente: (Porter 1980).

La cadena de valor de “Hair Factory” está compuesta por cinco (5) actividades primarias: cadena de abastecimiento, operaciones, logística interna, ventas y mercadeo y servicios (Ver Figura 8).



Figura 8. Actividades Primarias de la Cadena de Valor. Fuente: (Porter 1980).

Logística de Entrada: La cadena de abastecimiento de “Hair Factory” se presenta en dos direcciones: (1) Flujo de Productos y (2) Flujo de Efectivo. Esta se fundamenta en algunos aspectos que se detallan a continuación:

- Sistema de selección de proveedores locales e internacionales.
- Especificaciones clave para cada producto que se utiliza en los servicios de belleza.

- Políticas de calidad requeridas en los productos necesarios para la prestación de servicios que generen valor para los clientes, dentro de un esquema “low cost”.
- Lista de proveedores estratégicos de los insumos requeridos en los servicios. Estos proveedores desarrollan estrategias de mercadeo en conjunto, que son de atractivo comercial tanto para “Hair Factory” como para los proveedores de insumos.
- Sistema de control de pedidos locales e internacionales.
- Capacidad de espacio para almacenamiento de productos perecederos, en la bodega central.
- Listado de proveedores locales y proveedores internacionales basado en productos que generen valor para nuestros clientes y apoyen la sostenibilidad de la ventaja competitiva de liderazgo de costos.
- Actividades de logística y almacenamiento interno que apoyan la sostenibilidad de la ventaja competitiva de liderazgo de costos.

Actividades

1. Selección de proveedores.
2. Evaluación de proveedores.
3. Inventario de bodega central.
4. Control de pedidos externos.
5. Devoluciones.
6. Almacenaje.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 12. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Endeudamiento. (2) |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad reconocida que soportan la propuesta de valor. (3) |
| Organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Control de Calidad. (3) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none"> • Know-how empresarial (4) |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con proveedores. (4) |

Fuente: Elaboración Propia

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 13. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Culturales | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de aprendizaje y mejora continua. (3) |

Fuente: Elaboración Propia.

Operaciones: En el marco de las operaciones “Hair Factory” genera información que permite sostener su ventaja competitiva de liderazgo de costos. Los aspectos relevantes son:

- Estudio sobre la productividad real de los procesos actuales.
- Estandarización de servicios y productos en todos los salones que apoyen la sostenibilidad de la estrategia de liderazgo de costos.

- Programa de 5S en todas las sucursales de “Hair Factory”.
- Programa de mejora continua en los procesos que apoya la eficacia en los mismos y el sistema “low cost”.
- Programa de evaluación de la productividad y eficiencia personal y por sucursal.
- Desarrollar permanente del personal, enfocando su productividad hacia los procesos de Servicios Primarios y de Apoyo.
- Sistema de Bonificación por cumplimiento de metas de venta mensual. El sistema determina montos máximo y mínimo de venta por estación y se premia sobre esta base para eliminar la carga económica que representa la baja productividad.
- Se eliminan todas aquellas actividades que no generan valor.
- Desarrollo adecuado de la Cadena de Abastecimientos y su enfoque a la creación de valor.
- Sistema para contabilización de costos basada en los productos e insumos que se consumen para cada servicio.
- Sistema de estimaciones de demanda, que permiten determinar los periodos de recompra, basado en consumo normal y consumo motivado por promociones mensuales.

Actividades

1. Programa de Mejora continua.
2. Estandarización de Servicios.
3. Programa de 5s.
4. Evaluación de productividad y eficiencia.
5. Mantenimiento preventivo.
6. Optimización de Costos.
7. Planeación de la demanda.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 14. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Financieros | <ul style="list-style-type: none">• Estructura Financiera. (4)• Solvencia Financiera. (2) |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none">• Bienes y Equipo. (2)• Tecnología disponible (1) |
| Organizacionales | <ul style="list-style-type: none">• Estructura Organizacional (2) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Formación continua de habilidades y destrezas orientadas a la propuesta de valor. (4)• Procedimientos adecuados a la propuesta de valor de la empresa. (3) |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none">• Diseño de tiendas enfocado a la productividad. (3)• Estandarización de Procesos. (4) |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none">• Nombre de la marca “Hair Factory”. (4)• Ubicaciones seguras (4) |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 15. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Funcionales | <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones con una distribución adecuada de acuerdo al modelo de negocio. (4) • Capacidad administrativa. (3) • Ubicaciones estratégicas. (4) • Alta Productividad. (3) • Enfoque a “volumen” (3) |
| Culturales | <ul style="list-style-type: none"> • Retención de personal. (3) • Clima organizacional favorable. (3) |

Fuente: Elaboración Propia.

Logística de salida: “Hair Factory” promueve la valoración económica sobre las actividades relacionadas a la logística interna actual, con el propósito de determinar la relación costo – beneficio de estas actividades y evaluar la posibilidad de eliminar aquellas que actualmente no generan valor y que podrían ser más rentables para la operación cederlas a terceros.

- Abastecimiento interno de los productos que requieren las sucursales de “Hair Factory” en forma quincenal.
- Control de Inventario de bodega local, entradas y salidas contra servicios y pedidos.
- Control de producto en consigna.
- Manejo de Toallas.

Actividades

1. Abastecimiento de sucursales.
2. Inventario de bodega local.
3. Control de pedidos internos.
4. Proceso de venta de productos.
5. Etiquetado.
6. Entrega al cliente.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 16. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Organizacionales | <ul style="list-style-type: none">• Clima Laboral. (3) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Distribución óptima de recursos humanos que apoyan la propuesta de valor. (3)• Toma de decisiones (3) |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none">• Creatividad (2)• Ideas (2) |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 17. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Culturales | <ul style="list-style-type: none">• Procesos eficientes de control de inventario (3) |

Fuente: Elaboración Propia.

Ventas y Mercadeo: “Hair Factory” se enfoca en las actividades que le permitirán incrementar su participación de mercado y sostener la ventaja competitiva de liderazgo en costos. Para apoyar las promociones mensuales, “Hair Factory” aprovecha los beneficios que los proveedores otorgan, ya sea a través de bonificaciones económicas, en especie o promociones especiales.

- Investigación de Mercados.
- Creación de nuevos servicios y rituales.
- Promociones mensuales orientadas a incrementar el promedio de ticket de consumo en un 30%.
- Publicidad en sucursales de “Hair Factory” y en publicidad en redes sociales.
- Uso de redes sociales con promociones diferenciadas.
- Promover los productos de mantenimiento y maquillaje impulsados por técnicas especialistas de la marca.
- **Propuesta de Valor:** “Hair Factory” representa la mejor opción disponible en salas de belleza porque se ajusta al ritmo cambiante de las mujeres de hoy, ofreciendo una propuesta de servicios de belleza estandarizados, con rapidez, productos de marcas reconocidas al mejor precio y acceso seguro y conveniente en todas sus sucursales (ver figura 9).

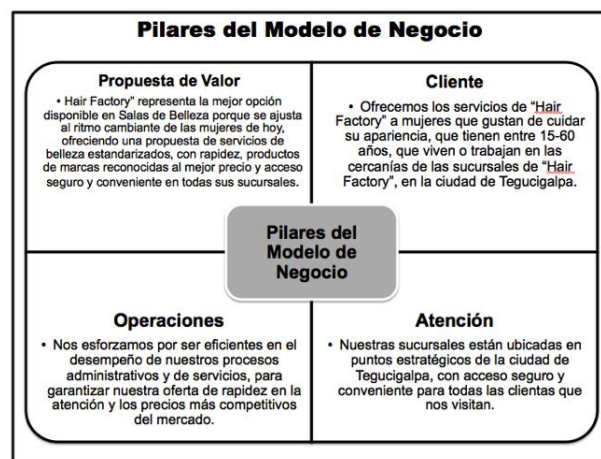


Figura 9. Pilares del Modelo de Negocio. Fuente: Elaboración Propia

Actividades

1. Investigación y desarrollo de nuevos servicios y tendencias.
2. Diseño de promociones.
3. Evaluación del impacto de promociones.
4. Gestión de publicidad de la marca.
5. Investigación de mercados.
6. Desarrollo y evaluación de la fuerza de ventas.
7. Diseño y manejo de redes sociales.
8. Estudio de precios.
9. Diseño y lanzamiento de campañas.
10. Investigación y análisis de nuevos puntos de venta.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 18. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Materiales | <ul style="list-style-type: none">• Ubicaciones en puntos estratégicos de la ciudad de Tegucigalpa. (4) |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none">• Marca Registrada (4) |
| Organizacionales | <ul style="list-style-type: none">• Sistema de Bonificaciones (4) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Estilo de Liderazgo (2)• Fuerza de ventas del personal. (2) |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none">• Cultura Empresarial (3)• Promoción y Publicidad. (3)• Presencia en Redes Sociales. (4) |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none">• Imagen de la marca. (4)• Reconocimiento y confiabilidad ante el cliente. (4)• Ubicaciones accesibles para los clientes. (4)• Participación en el mercado. (4) |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera:

(1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 19. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Funcionales | <ul style="list-style-type: none">• Generación de Flujo de efectivo diario (4)• Instalaciones con diseño moderno y atractivo.(3)• Propuesta de servicios innovadores (3)• Precios Bajos (4)• Ubicaciones estratégicas. (4) |
| Culturales | <ul style="list-style-type: none">• Motivación de Personal. (3)• Propuesta de valor atractiva a los clientes. (4)• Presencia de Marca. (3) |

Fuente: Elaboración Propia.

Servicios: Promover una iniciativa enfocada al estudio minucioso de los servicios que “Hair Factory” ofrece en la actualidad y para esto se ha enfocado en:

- Desglosar los costos por servicio: costo fijo, costo relacionado a la sucursal, costo variable, factor de sobrecosto.
- Evaluación de proveedores de productos por servicios enfocados al sostenimiento del liderazgo en costos.
- Evaluación de precios actuales de servicios con el propósito de mantener el balance en la pirámide de ingresos y sostener los precios de los servicios insignias.
- Promover la venta de los servicios con precios de lista más altos apoyándolo en una estrategia para atracción, y desarrollo de personal con mejores capacidades técnicas y habilidades de venta.

Actividades

1. Resolución de quejas y reclamos.
2. Propuesta de un ambiente agradable.
3. Fidelización y Retención del cliente.
4. Atención al Cliente.
5. Gestión apropiada de problemas de servicio.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 20. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Materiales | <ul style="list-style-type: none">• Herramientas y equipo de alto rendimiento. (2) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Empleados con experiencia y habilidades adecuadas para la labor que desempeñan. (3) |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none">• Habilidades técnicas (4)• Rapidez y calidad en el Servicio. (4)• Alta Productividad. |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none">• Reputación de Calidad (3)• Reconocimiento como un buen lugar para trabajar ante los empleados. |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 21. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Funcionales | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos eficientes que apoyan la propuesta de valor que se ofrece al cliente. (4) • Rapidez en el servicio y atención. (4) • Calidad en acabado de servicios. (4) • Tiempo de espera bajo. (4) |
| Culturales | <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio. (2) |

Fuente: Elaboración Propia.

Las actividades de apoyo (ver figura 10) de “Hair Factory” están orientadas a minimizar los costos en el flujo de productos, concentrando sus esfuerzos en las actividades de: Administración general, Administración de Recursos Humanos, y el desarrollo de Tecnología a través de la implementación de sistemas de información personalizados que funcionan de apoyo a las operaciones administrativas y de logística diarias de “Hair Factory”. ← ver mi comentario arriba sobre la puntuación etc.

Los actividades orientadas a las adquisiciones se enfocan en la creación de valor para los clientes con el propósito de incrementar el flujo de efectivo a la operación del salón. “Hair Factory” se enfoca en orientar toda actividad a su ventaja competitiva de “Liderazgo en Costos”, con el propósito de alinear la estrategia a la operación y mantener sus costos de operación bajos que les permiten sostener los precios que ofrecen al consumidor en los productos insignia de la empresa.

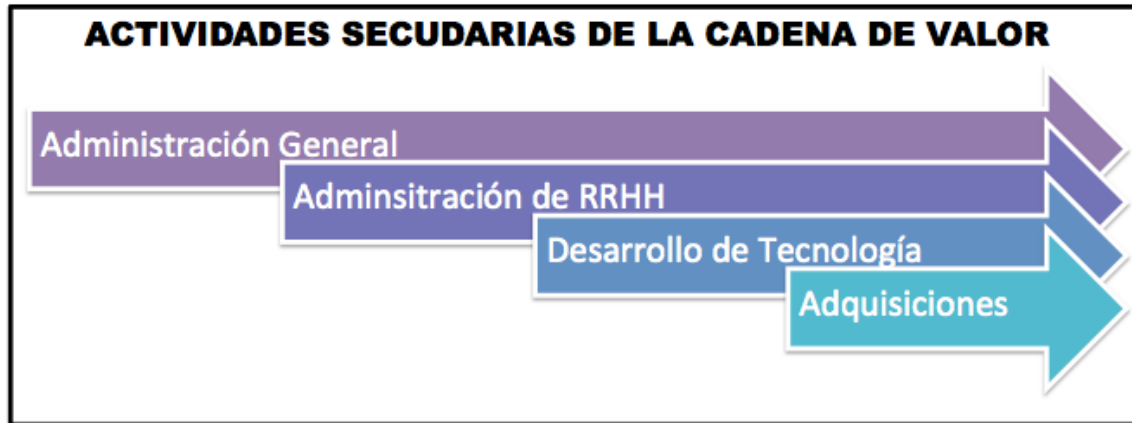


Figura 10. Actividades de Apoyo de La Cadena de Valor. Fuente: (Porter 1980).

Administración General: Coordinar las actividades financieras, estratégicas, y de planeación del negocio, enfocada al estudio de los horizontes de oportunidad donde “Hair Factory” puede incursionar en la actualidad y en el futuro: Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Control de Ingresos de las actividades comerciales de “Hair Factory”.
- Control de Egresos de las actividades comerciales de “Hair Factory”.
- Planeación Estratégica de “Hair Factory”.
- Planeación Financiera de “Hair Factory”.
- Elaboración de Presupuestos.
- Gestión de Riesgos.
- Planeación y conceptualización de Nuevos Proyectos.

Actividades

1. Control Contable de la empresa.
2. Manejo de cuentas por pagar.
3. Control del Flujo de caja.
4. Seguimiento a procesos de auditoría.
5. Gestión de Contratos externos.
6. Planilla.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 22: Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Financieros | <ul style="list-style-type: none">• Línea de crédito bancaria. (3)• Costo de Capital 22%. (3) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Habilidades administrativas. (4)• Habilidades ventas. (3)• Habilidades mercadeo. (4)• Estilo de Liderazgo (2) |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento y confiabilidad. (4) |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 23: Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Funcionales | <ul style="list-style-type: none">• Generación de Flujo de efectivo diario. (4)• El modelo de negocios no tiene cuentas x cobrar. (4)• Estructura de Costos Bajos. (4)• Costos Financieros. (2) |

Fuente: Elaboración Propia.

Administración de Recursos Humanos: Coordinar las actividades relacionadas con el recurso humano de “Hair Factory”, en lo relacionado a Reclutamiento, selección, formación y sistemas de compensación. Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Reclutamiento del personal para “Hair Factory”.
- Diseño de un programa de formación de competencias escalonado y adecuado a la propuesta de valor.
- Sistema de Evaluación de Competencias técnicas y sociales.
- Evaluación de desempeño.
- Sistema de Remuneración y bonificaciones de acuerdo a la propuesta de valor.
- Programa de establecimiento y seguimiento de metas alineada a la estrategia de liderazgo en costos y la propuesta de valor.
- Proceso de contrataciones y verificaciones de expedientes laborales.

Actividades

1. Atracción de prospectos de RRHH.
2. Entrenamiento del personal contratado.
3. Desarrollo de un plan de formación de competencias y afinamiento de técnicas.
4. Seguimiento personalizado del progreso del empleado.
5. Premiación del logro.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 24. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral. (3) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Formación continua de habilidades y destrezas orientadas a la propuesta de valor. (4) |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas (4) |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la marca. (4) • Reconocimiento como un buen lugar para trabajar ante los empleados. (3) |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera:

(1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 25. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Culturales | <ul style="list-style-type: none"> • Motivación de Personal. (3) • Retención de personal. (3) • Cultura de aprendizaje y mejora continua. (3) • Clima organizacional favorable. (3) |

Fuente: Elaboración Propia.

Desarrollo de Tecnología: Coordinar las actividades relacionadas a aspectos tecnológicos y operación de los puntos de ventas y la información necesaria para la toma de decisiones en “Hair Factory”. Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Sistemas de información en cada Puntos de Venta (POS).
- Sistemas de información gerencial personalizado .
- Bases de datos de clientes.
- Administración de Página web.
- Procesamiento de Informes especiales.
- Mantenimiento de equipo de computo.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 26. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Bienes y Equipo. (2) • Tecnología disponible (1) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados con experiencia y habilidades adecuadas para la labor que desempeñan. (3) |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 27. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Funcionales | <ul style="list-style-type: none">• Sistemas de Información. (2)• Base de datos de Clientes. (3)• Sistema de evaluación del desempeño. (1)• Sistema de Control de procesos. (2)• Sistema de control de inventarios. (2) |

Fuente: Elaboración Propia.

Compras y Adquisiciones: Coordinar las actividades relacionadas a compras de materiales, activos y consumibles requeridos para la operación de “Hair Factory”. Se ha considerado el enfoque en las siguientes actividades:

- Evaluación de Productos.
- Relación con proveedores,
- Programación de compras en relación a la demanda proyectada.
- Distribución adecuada de productos y equipos en las sucursales de “Hair Factory”.
- Evaluación de propuestas de nuevos productos y su consistencia con el esquema “low cost”.
- Control de inventarios.
- Compra de equipo.
- Tercerización de Servicios.
- Control de pagos a proveedores.

Recursos

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 28. Recursos Tangibles e Intangibles de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Tangibles: son todos aquellos activos y recursos que le permiten a “Hair Factory” crear valor para sus clientes. | |
| Financieros | <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de Endeudamiento. (2)• Solvencia Financiera. (2) |
| Recursos Intangibles: son todos aquellos activos que se encuentran insertos en las prácticas que se acumulan en “Hair Factory”. | |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none">• Estandarización de Procesos. (4) |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none">• Nombre de la marca “Hair Factory”. (4)• Buenas relaciones con proveedores. (4) |

Fuente: Elaboración Propia.

Capacidades

El análisis de estos factores se presenta a continuación de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Tabla 29. Capacidades Organizacionales de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades Organizacionales: Son las competencias o habilidades que “Hair Factory” emplea para prestar sus servicios. | |
| Funcionales | <ul style="list-style-type: none">• Control de inventarios. (2)• Capacidad administrativa. (3)• Negociaciones por volumen (4) |

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2. COMPETENCIAS CLAVE

Las competencias claves son aquellas actividades que “Hair Factory” desempeña mejor que los competidores de su segmento y que sustentan la diferencia de los mismos.

Tabla 30. Competencias Claves de la Empresa “Hair Factory”

| | |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competencias Claves | <ul style="list-style-type: none">• Precios competitivos (más bajos del mercado).• Procesos estandarizados de servicio.• Rapidez en la atención.• Calidad en los Servicios.• Ubicación de Sucursales.• Gestión Administrativa.• Lealtad del Cliente.• Posición Financiera.• Sistema de Inventarios.• Publicidad.• Estructura Organizacional.• Capacidad Instalada de Atención.• Servicio al Cliente. |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), constituye una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades importantes de cada eslabón de la cadena de valor (Dess 2011). Proporciona una base sólida para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa y permite identificar su contribución al margen de cooperación. Para el análisis de los factores internos de “Hair Factory” se han considerado evaluar de la siguiente manera: (1) Debilidad Principal, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Principal.

Los pasos que se siguen para el desarrollo de una Matriz de evaluación de factores internos son:

1. Identificar las fortalezas claves de la empresa a partir de los valores asignados 3 y 4 en el análisis de la cadena de valor.
2. Identificar las debilidades claves de la empresa a partir de los valores asignados 1 y 2 en el análisis de la cadena de valor.
3. Asignar una ponderación sobre el 1.00 de la contribución que los recursos y capacidades tienen al margen de operación de la empresa.
4. Multiplicar la ponderación asignada a la contribución del área.
5. Sumar los resultados ponderados para cada área con el fin de determinar el resultado ponderado para la empresa “Hair Factory”.

El resultado de la ponderación global deberá oscilar entre 1.0 – 4.0, siendo el valor 2.5 un resultado promedio. Los resultados sobre 2.5 serán indicativo que la empresa posee una fuerte posición interna, mientras que los resultados por debajo de 2.5 muestran una organización con debilidades internas (Dess 2011).

Tabla 31. Matriz de evaluación de factores Internos “Hair Factory”

| Factores Internos | Ponderación | Clasificación | Total |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------|
| Fortalezas | | | |
| Estrategia liderazgo en costos es congruente con la propuesta de valor. | 0.030 | 4 | 0.12 |
| Generación de Flujo de Efectivo diario. | 0.020 | 4 | 0.08 |
| El modelo de negocios no tiene cuentas por cobrar. | 0.020 | 4 | 0.08 |
| Línea de Crédito Bancaria. | 0.010 | 3 | 0.03 |
| Estructura de Costos Bajos. | 0.020 | 4 | 0.08 |
| Estructura Financiera. | 0.010 | 4 | 0.04 |
| Costo de Capital 22% | 0.010 | 3 | 0.03 |
| Instalaciones con una distribución adecuada de acuerdo al modelo de negocio. | 0.025 | 4 | 0.10 |
| Instalaciones con un diseño moderno y atractivo. | 0.015 | 3 | 0.045 |
| Ubicaciones en puntos estratégicos de la ciudad | 0.035 | 4 | 0.14 |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|---|--------|
| de Tegucigalpa. | | | |
| Procesos eficientes que apoyan la propuesta de valor que se ofrece al cliente. | 0.012 | 4 | 0.048 |
| Marca registrada | 0.010 | 4 | 0.04 |
| Productos de calidad reconocida que soportan la propuesta de valor. | 0.012 | 3 | 0.048 |
| Bases de Datos de los Clientes. | 0.015 | 3 | 0.045 |
| Control de Calidad. | 0.0225 | 3 | 0.0675 |
| Sistema de bonificación. | 0.015 | 4 | 0.06 |
| Clima Laboral. | 0.030 | 3 | 0.09 |
| Empleados con experiencia y habilidades adecuadas para la labor que desempeñan. | 0.0225 | 3 | 0.0675 |
| Distribución óptima de recursos humanos que apoyan la propuesta de valor. | 0.0075 | 3 | 0.0225 |
| Formación continua de habilidades y destrezas orientadas a la propuesta de valor. | 0.015 | 4 | 0.06 |
| Habilidades administrativas. | 0.015 | 4 | 0.06 |
| Habilidades de Ventas. | 0.012 | 3 | 0.036 |
| Habilidades de marketing. | 0.012 | 4 | 0.048 |
| Procedimientos adecuados a la propuesta de valor de la empresa. | 0.018 | 3 | 0.054 |
| Toma de decisiones. | 0.018 | 3 | 0.054 |
| Habilidades técnicas. | 0.015 | 4 | 0.06 |
| Cultura Empresarial. | 0.015 | 3 | 0.045 |
| Know-how empresarial. | 0.015 | 4 | 0.045 |
| Diseño de tiendas enfocado a la productividad. | 0.0075 | 3 | 0.03 |
| Estandarización de procesos. | 0.0225 | 4 | 0.09 |
| Rapidez y calidad en el servicio. | 0.015 | 4 | 0.06 |
| Promoción y Publicidad. | 0.015 | 4 | 0.06 |
| Alta Productividad. | 0.0075 | 3 | 0.0225 |
| Presencia en Redes Sociales. | 0.015 | 4 | 0.06 |
| Nombre de la Marca "Hair Factory". | 0.03 | 4 | 0.12 |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------|--------|---|-------------|
| Imagen de la Marca | 0.03 | 4 | 0.12 |
| Reputación de Calidad | 0.015 | 3 | 0.045 |
| Reconocimiento y confiabilidad ante el cliente. | 0.018 | 3 | 0.072 |
| Ubicaciones seguras. | 0.012 | 4 | 0.048 |
| Ubicaciones accesibles para los clientes. | 0.012 | 4 | 0.048 |
| Participación en el mercado de 15%. | 0.018 | 4 | 0.072 |
| Debilidades | | | |
| Capacidad de Endeudamiento. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Solvencia Financiera | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Costos financieros | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Herramientas y equipo de alto rendimiento | 0.025 | 2 | 0.05 |
| Sistema integral de gestión administrativa propio del negocio. | 0.015 | 2 | 0.03 |
| Bienes y Equipo. | 0.012 | 2 | 0.024 |
| Tecnología disponible | 0.012 | 1 | 0.012 |
| Sistemas de Información | 0.012 | 2 | 0.024 |
| Sistemas de Evaluación de desempeño | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Sistema de Control de Procesos | 0.0225 | 2 | 0.045 |
| Sistema de control de inventarios | 0.015 | 2 | 0.03 |
| Estructura Organizacional | 0.015 | 2 | 0.03 |
| Fuerza de ventas del personal | 0.015 | 2 | 0.03 |
| Estilo de liderazgo | 0.015 | 2 | 0.03 |
| Creatividad | 0.0075 | 2 | 0.015 |
| Capacidad para innovar en servicios | 0.0075 | 1 | 0.0075 |
| Ideas | 0.0075 | 2 | 0.015 |
| Atención al Cliente | 0.0150 | 2 | 0.03 |
| Total de Ponderación | | | 3.11 |

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz de factores internos refleja una posición relativamente favorable de la empresa, ya que al contrastar las fortalezas y debilidades la ponderación total es de 3.11 (Figura 11) que corresponde a la zona de una fortaleza.

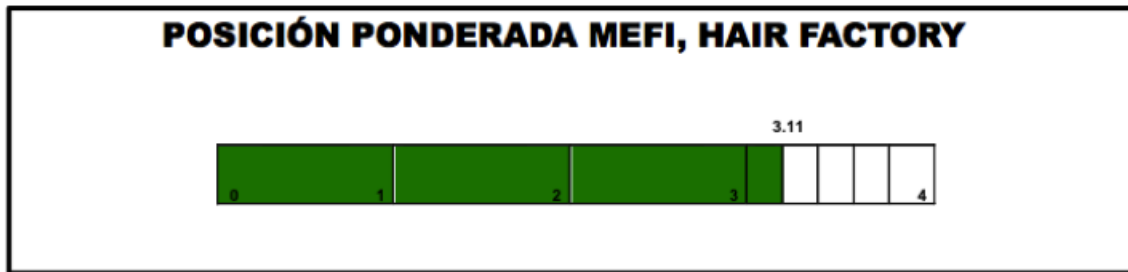


Figura 11. Posición Ponderada MEFI. Fuente: (Dess 2011).

El análisis de factores tangibles e intangibles permite identificar el estado de cada área principal, en “Hair Factory” se identificó lo siguiente:

Tabla 32. Evaluación de factores Internos por áreas de la empresa “Hair Factory”

| Recursos | Ponderación Total | Porcentaje |
|---------------------------------|-------------------|-------------|
| Financieros (0.20) | 3.10 | 78% |
| Materiales (0.10) | 3.35 | 84% |
| Tecnológicos (0.10) | 2.71 | 68% |
| Organizacionales (0.15) | 2.35 | 59% |
| Humanos (0.15) | 3.08 | 77% |
| Innovación y Creatividad (0.15) | 3.40 | 85% |
| Reputación (0.15) | 3.70 | 93% |
| TOTAL PONDERADO | | 3.11 |

Fuente: Elaboración Propia.

La posición estratégica interna general de “Hair Factory” se encuentra por arriba de la media en su esfuerzo por seguir acciones que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Hair Factory debe enfocarse en desarrollar mejor sus recursos tecnológicos y organizacionales para ser más competitiva.

4.3.4. FACTORES DE ESTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD

Los factores de competitividad y estabilidad para la marca un modelo orgánico, se han definido de la siguiente manera:

1. **Liderazgo Corporativo:** En Hair Factory el equipo administrativo tiene la potestad para orientar y conducir la empresa asegurando así un alineamiento entre las actividades en la cadena de valor, las políticas y el control administrativo, esta variable es considerada un impulsor de su crecimiento.
2. **Cultura Organizacional:** El crecimiento orgánico de “Hair Factory” ha minimizado la posibilidad del choque cultural entre el recurso humano existente y el que se ha requerido contratar con el crecimiento del negocio, ya que las candidatas se han seleccionado de acuerdo a las políticas y requerimientos de la empresa convirtiendo a esta variable en un habilitador del crecimiento empresarial.
3. **Ventaja Competitiva:** El modelo de crecimiento orgánico adoptado por “Hair Factory” le ha permitido desarrollar con cierto grado de excelencia habilidades específicas para su modelo de negocio, mismas que ha podido experimentar y replicar en las nuevas sucursales, promoviendo la innovación constante para ofrecer una propuesta de valor muy interesante para el mercado. Convirtiendo a esta variable en un impulsor del crecimiento empresarial.

4. **Tolerancia al Riesgo:** En la implementación del modelo de crecimiento orgánico “Hair Factory” ha asumido el riesgo total de cada nuevo emprendimiento. Riesgo que se ha identificado como: comercial, operativo y financiero. El costo de crecer se cubre reinvertiendo las utilidades de la empresa. El crecimiento es pausado, lento, pero estable, ya que la empresa ha podido abrir una sucursal por año a partir del segundo año de operación. Convirtiendo a esta variable en un obstructor del crecimiento empresarial.
5. **Rentabilidad:** La rentabilidad de “Hair Factory” promueve la reinversión de capital en las actividades principales de la empresa y aperturando nuevas sucursales en otros puntos de la ciudad, mejorando así su posición competitiva . La rentabilidad en un habilitador de su crecimiento.
6. **Acceso a Recursos financieros:** El crecimiento empresarial de “Hair Factory” a través de la implementación de un modelo orgánico está limitado a la capacidad de la empresa para obtener el financiamiento interno y externo requerido para desarrollar sus actividades de crecimiento, por lo que se considera que el acceso a recursos financieros es un obstructor del crecimiento empresarial.
7. **Tamaño del mercado:** El crecimiento empresarial de “Hair Factory” a través de la implementación de un modelo orgánico estará limitado por la capacidad del emprendedor y el equipo directivo para desempeñar una gestión sólida y eficaz del negocio por lo que el tamaño del mercado estará restringido al segmento dirigido, convirtiendo a esta variable en un obstructor clave del crecimiento.
8. **Tasa de crecimiento de la industria:** La tasa de crecimiento de la industria de servicios personales en especial de Belleza es estable, y este atractivo promueve el crecimiento empresarial entre el sector. Convirtiéndose esta variable en un habilitador del crecimiento empresarial.

Tabla 33. Factores de Competitividad y Estabilidad de la empresa “Hair Factory”.

| Factores de Competitividad y Estabilidad. | Obstructor | Habilitador | Impulsor |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Liderazgo Corporativo | | | X |
| Cultura Organizacional | | X | |
| Ventaja Competitiva | | | X |
| Tolerancia al Riesgo | X | | |
| Rentabilidad | | X | |
| Recursos Financieros | X | | |
| Tamaño de Mercado | X | | |
| Tasa de crecimiento de la Industria | | X | |

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores clave que impulsan el crecimiento empresarial en “Hair Factory” son: El liderazgo corporativo, y la ventaja competitiva. Los factores que habilitan el crecimiento empresarial son la cultura organizacional, la rentabilidad de la empresa y la tasa de crecimiento de la industria.

Con la implementación de su actual modelo de crecimiento orgánico, “Hair Factory” ve obstruido su crecimiento por factores como: la tolerancia al riesgo, el acceso a los recursos financieros y el tamaño del mercado.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se resumen los hallazgos identificados a partir del estudio sobre alternativas de crecimiento para PyMEs de Servicios y se proponen acciones para la implementación de un modelo de crecimiento en la empresa “Hair Factory”. Estas recomendaciones se ampliarán en el capítulo de aplicabilidad con la propuesta de un modelo de crecimiento empresarial.

5.1. CONCLUSIONES

1. Los modelos de crecimiento empresarial en PyMEs de servicios se han identificado cómo: el modelo orgánico, el modelo inorgánico y el modelo híbrido. El más exitoso para estas empresas de acuerdo a la evidencia presentada es el modelo de crecimiento orgánico.
2. Los factores clave de estabilidad y competitividad en los modelos de crecimiento empresarial de PyMEs de servicios son: El liderazgo corporativo, cultura organizacional, ventaja competitiva, tolerancia al riesgo, rentabilidad, acceso a recursos financieros, tamaño de mercado y tasa de crecimiento de la industria. Los más importantes para el modelo de crecimiento orgánico son: el liderazgo corporativo y la ventaja competitiva.
3. En el modelo de crecimiento orgánico, los factores de estabilidad y competitividad que actúan como obstructores del crecimiento empresarial son: La tolerancia al riesgo, el acceso a recursos financieros y el tamaño de mercado. Los factores de estabilidad y competitividad que actúan como habilitadores del crecimiento empresarial son: la cultura organizacional, la rentabilidad y la tasa de crecimiento de la industria. Los factores de

estabilidad y competitividad que actúan como impulsores del crecimiento empresarial son: Liderazgo corporativo y ventaja competitiva.

4. En el modelo de crecimiento inorgánico, los factores de estabilidad y competitividad que actúan como obstructores del crecimiento empresarial son: el liderazgo corporativo y la cultura organizacional. Los factores de estabilidad y competitividad que actúan como habilitadores del crecimiento empresarial son: la ventaja competitiva, el acceso a recursos financieros y la tasa de crecimiento de la industria. Los factores de estabilidad y competitividad que actúan como impulsores del crecimiento empresarial son: la tolerancia al riesgo, la rentabilidad y el tamaño de mercado.
5. En el modelo de crecimiento híbrido, los factores de estabilidad y competitividad que actúan como obstructores del crecimiento empresarial son: el liderazgo corporativo y el tamaño de mercado. Los factores de estabilidad y competitividad que actúan como habilitadores del crecimiento empresarial son: la tolerancia al riesgo, el acceso a recursos financieros y tasa de crecimiento de la industria. Los factores de estabilidad y competitividad que actúan como impulsores del crecimiento empresarial son: la cultura organizacional, la ventaja competitiva y la rentabilidad.
6. La tasa de crecimiento de la industria es un factor exógeno de competitividad y estabilidad, que actúa como habilitador del crecimiento empresarial en todos los modelos de crecimiento.
7. Los factores de competitividad y estabilidad pueden actuar como: obstructores, habilitadores, y/o impulsores del crecimiento empresarial. Sin embargo es posible para las empresas modificar el comportamiento de estas variables de estabilidad y competitividad, en la medida que estas se enfoquen en desarrollar actividades clave y fortalecer las debilidades internas

que se identifiquen en el modelo de crecimiento actual; que les permitan generar nuevas competencias y fortalezas para mejorar su posición competitiva y optar a la implementación de otros modelos de crecimiento empresarial.

8. El análisis del entorno interno de Hair Factory indica que esta empresa presenta sus mayores fortalezas en sus recursos: materiales, innovación, creatividad y la reputación de la marca. Sus mayores debilidades se encuentran en sus Recursos: organizacionales y tecnológicos.
9. El sistema de evaluación del desempeño en Hair Factory no cuenta con un proceso de seguimiento efectivo al desarrollo de habilidades técnicas y competencias administrativas que pretende evaluar, obviando así el reconocimiento del logro personal. Esta situación representa una debilidad principal que afecta el área organizacional, y la convierte en un obstructor el crecimiento empresarial.
10. El sistema de control de inventarios que utiliza Hair Factory, tiene limitaciones de control, manejo y tiempo real. Situación que genera problemas de abastecimiento, puntos de re-orden y pronósticos de demanda cada vez más frecuentes en la medida que incrementan el número de sucursales. Esta situación afecta el área organizacional y representa una debilidad menor en la actualidad, que podría convertirse en una debilidad principal y obstruir el crecimiento orgánico de la empresa.
11. La estructura organizacional centralizada de Hair Factory representa en la actualidad una debilidad menor, ya que el proceso de toma de decisión es centralizado en dos personas. Para la implementación exitosa de un modelo de crecimiento híbrido es necesario desarrollar habilidades administrativas en

el personal adecuado, que permitan a la empresa, incluir en su organigrama un nivel de mandos intermedios para mejorar la gestión administrativa.

12. Las competencias clave de la cadena de salones Hair Factory son: procesos estandarizados de servicio, rapidez en la atención, calidad en los servicios, ubicación estratégica de sucursales, gestión administrativa, posición financiera, sistema de inventarios e infraestructura de atención.

13. El modelo de crecimiento empresarial que mejor se adapta a una empresa de servicios cómo la cadena de salones “Hair Factory”, con sus recursos, capacidades y competencias actuales es el modelo de crecimiento orgánico. En la medida que esta empresa pueda fortalecer sus recursos y desarrollar competencias organizacionales, el crecimiento empresarial podría apuntar a la implementación de un modelo de crecimiento híbrido, considerando que Hair Factory cuenta con un modelo de negocio exitoso y su ventaja competitiva está considerada como un factor de competitividad y estabilidad impulsor del crecimiento empresarial.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Hair Factory debe enfocar sus esfuerzos de crecimiento en seguir el modelo planteado por la escalera del crecimiento empresarial (McKinsey), en este caso, el Horizonte 1 se presentará como la implementación de un modelo de crecimiento orgánico. El Horizonte 2 se presentará como la implementación de un modelo de crecimiento empresarial híbrido.
2. El Horizonte 3 se consideraría presentarlo como una diferenciación del crecimiento orgánico de la empresa, orientado a la integración de su cadena de valor, a través del desarrollo de actividades como: la distribución de productos por una comercializadora de productos y equipo para la marca y la prestación de servicios de formación de habilidades técnicas y competencias básicas en una academia de estilistas profesionales para la marca.
3. Desarrollar un plan de inversión para el crecimiento orgánico de la empresa, considerando el tamaño de mercado actual y la zona geográfica donde se deseen concentrar los esfuerzos de crecimiento.
4. Concentrar los esfuerzos de gestión administrativa en asegurar que el modelo de negocios sea replicable de forma que ninguna de las áreas: administrativa, RRHH, operaciones, logística, mercadeo, ventas y servicios; se convierta en una barrera para el crecimiento empresarial. El enfoque debe dirigirse a asegurar que Hair Factory no tenga factores de competitividad y estabilidad que sean obstrutores de su crecimiento empresarial.

5. Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño del personal en Hair Factory, considerando la importancia que la productividad tiene para el modelo de negocios y su papel fundamental en la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
6. Fortalecer el sistema de control de inventarios de Hair Factory, con el propósito de minimizar las pérdidas, y evitar la concentración de recursos en la compra de insumos que no tienen alta rotación, o que no crean valor a los clientes.
7. Mejorar la estructura organizacional y el desarrollo de habilidades administrativas en el personal, para propiciar incluir un nivel de mandos intermedios que preparen a Hair Factory para el Horizonte 2 del modelo de crecimiento, y que eliminen el “micro-gestión” actual.
8. Fortalecer los sistemas de información existentes y mejorar la tecnología disponible en la empresa para desarrollar sistemas de información en tiempo real que apoyen las actividades administrativas de Hair Factory.
9. Rediseñar el programa de formación continua de habilidades y destrezas orientadas a la propuesta de valor del negocio, para fortalecer comportamientos de atención al cliente e incluir la formación de competencias administrativas en el personal adecuado para estas funciones. Que serán necesarias en el horizonte 2 del crecimiento empresarial.
10. Impulsar el desarrollo de propuestas a largo plazo para la creación de nuevos servicios que permitan a Hair Factory ofrecer propuestas innovadoras en el Horizonte 3 del modelo de crecimiento.

11. Para prepararse para la implementación de un modelo de crecimiento híbrido, Hair Factory debe considerar enfocarse en desarrollar y transformar, como impulsores del crecimiento empresarial, los siguientes factores de competitividad y estabilidad: Tamaño de Mercado, Tolerancia al Riesgo, que actualmente son considerados obstructores de su crecimiento y la Cultura Organizacional que esta considerada como un habilitador del crecimiento en esta empresa.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se presenta la propuesta para la implementación del modelo de crecimiento empresarial que la cadena de salones Hair Factory debe desarrollar en un periodo de 5 años y cuyos objetivos de crecimiento están orientados al esquema de corto, mediano y largo plazo.

Este modelo de crecimiento responde a la problemática de negocios de la empresa Hair Factory, planteada en el capítulo 1 de este documento ¿Cómo debe operar y organizarse una PyMEs del rubro de la industria de servicios como una cadena de salones de belleza, para adoptar un modelo de crecimiento adecuado?

6.1. INTRODUCCION

La adopción de un modelo de crecimiento empresarial adecuado, dependerá del estado de ciertos factores endógenos y exógenos de competitividad y estabilidad, y de la posición competitiva de la empresa. Para determinar la posición competitiva de la cadena de salones Hair Factory, se desarrolló el análisis del entorno interno de la empresa y se evaluó el comportamiento de los factores de competitividad y estabilidad que podrían ser: obstructores, habilitadores o impulsores del crecimiento empresarial. Este análisis y evaluación se encuentran detallados en el capítulo 4 de este documento.

El resultado de este análisis interno de: recursos, capacidades y competencias; permitió concluir que el modelo de crecimiento empresarial que mejor se adapta a una empresa de servicios cómo la cadena de salones “Hair Factory” en sus condiciones actuales es el modelo de Crecimiento Orgánico, por lo que se recomienda que la empresa en el Horizonte 1 de crecimiento empresarial continúe creciendo bajo el modelo de crecimiento orgánico en el corto plazo.

Tomando en cuenta que la empresa inició su proceso de crecimiento a través de la adopción de un modelo orgánico desde el año 2009, y reconociendo que su ventaja competitiva y liderazgo corporativo son los factores impulsores de este crecimiento; se considera oportuno proponer el fortalecimiento de ciertos eslabones de su cadena de valor que le permitirán transformar otros factores de competitividad y estabilidad, como la cultura organizacional y la tolerancia en impulsores y habilitadores del crecimiento empresarial respectivamente.

En la medida que Hair Factory pueda fortalecer sus recursos y desarrollar competencias organizacionales únicas, el crecimiento empresarial a mediano plazo debería apuntar para que en el Horizonte 2 de crecimiento empresarial se lleve a cabo la implementación de un modelo de Crecimiento Híbrido. Considerando que Hair Factory ya cuenta con la experiencia de replicar su modelo de negocio en forma exitosa y que su ventaja competitiva basada en liderazgo de costos es el principal impulsor del crecimiento empresarial, esta alternativa de crecimiento para el horizonte 2 es viable.

Hair Factory deberá enfocar sus esfuerzos y competencias clave en el desarrollo de actividades y fortalezas principales que apoyen la diversificación de su crecimiento orgánico para que en el Horizonte 3 del crecimiento empresarial se considere posible ampliar las operaciones orientadas a una Integración Vertical de su cadena de valor, a través del desarrollo de actividades como: la distribución de productos por una comercializadora de productos y equipo y la prestación de servicios de formación de habilidades técnicas y competencias básicas en una academia de estilistas profesionales para la marca.

En cada horizonte deberán plantearse la necesidad por desarrollar o fortalecer las habilidades, técnicas, procesos, planeación del recurso humano y capacidades organizacionales que permitan a Hair Factory, desarrollar los nuevos servicios, segmentos, mercados y acciones requeridas para llevar el modelo de negocios al siguiente horizonte de crecimiento.

Para el planteamiento de este modelo de crecimiento empresarial para la cadena de salones Hair Factory, se propone como alcance en este capítulo de aplicabilidad, la descripción de los tres horizontes de crecimiento, sus objetivos, líneas generales de acción, resultados y énfasis en las métricas de evaluación para un periodo de 5 años.

6.2. DESCRIPCIÓN

La escalera del crecimiento empresarial (Figura 12) que sigue un crecimiento orgánico en el horizonte 1, uno híbrido en el horizonte 2 y una integración vertical en el horizonte 3, se plantea como la posible opción para que empresas, como la cadena de salones Hair Factory, logren sostenibilidad de su crecimiento.

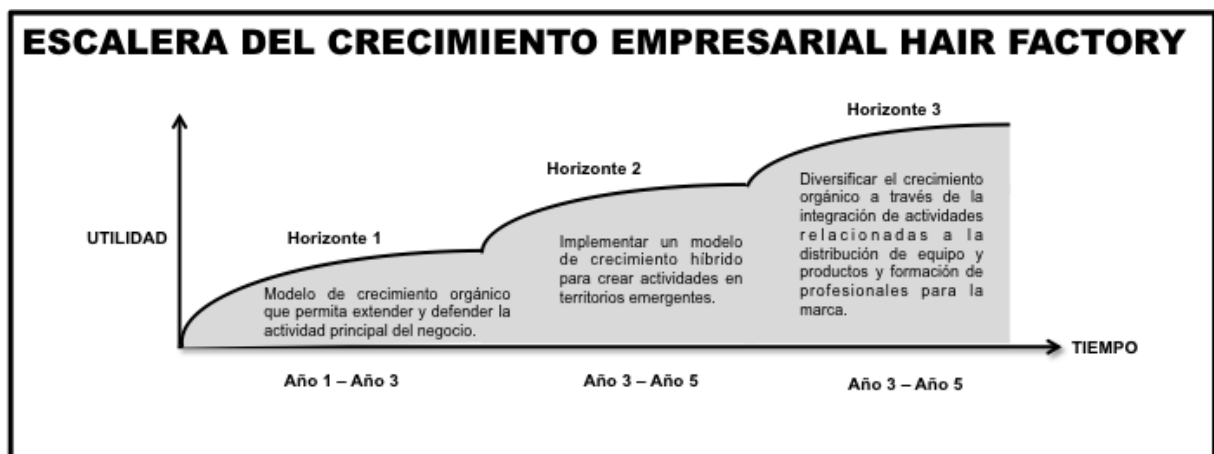


Figura 12. Escalera del crecimiento empresarial Hair Factory. Fuente: (Baghai et. al 1999).

En el marco del crecimiento empresarial de la cadena de salones Hair Factory, bajo un esquema de crecimiento de un modelo orgánico, sus principales limitantes exógenas para crecer indefinidamente serían: el tamaño de mercado, y el acceso a recursos financieros. Sus principales limitantes endógenas para crecer indefinidamente serían: El liderazgo corporativo, la cultura organizacional y tolerancia al riesgo.

6.2.1. HORIZONTE DE CRECIMIENTO 1

El modelo de crecimiento empresarial propone que en el Horizonte 1 se continúe la implementación del actual modelo de crecimiento orgánico. En esta primera etapa que se estima se desarrolle en los años 1 a 4, la cadena de salones Hair Factory deberá contestar las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo puede Hair Factory incrementar sus ventas a la misma base de clientes con la misma mezcla de productos y servicios?
2. ¿Cómo podría Hair Factory extender su participación de mercado ofreciendo los mismos productos y servicios a nuevos clientes?
3. ¿Cómo podría Hair Factory introducir nuevos productos y nuevos servicios a la misma base de clientes?

El Horizonte 1 pretende extender y defender la actual propuesta de valor de servicios y productos que ofrece Hair Factory. El enfoque de crecimiento consistirá en obtener mayor rentabilidad en la empresa a partir de la apertura de dos nuevas sucursales, dirigidas al mismo segmento de mercado, pero ubicadas en diferentes zonas geográficas de la ciudad de Tegucigalpa.

Este horizonte también deberá desarrollar o fortalecer las habilidades, técnicas, procesos, planeación del recurso humano y capacidades organizacionales que permitan a Hair Factory, desarrollar nuevos servicios, segmentos, mercados y acciones requeridas para implementar el modelo de negocios híbrido en el siguiente horizonte de crecimiento.

La implementación adecuada de este horizonte de crecimiento requiere de habilidades de liderazgo con una alta fortaleza en gerencia operativa, ya que el enfoque es esencialmente hacia la productividad y eficiencia de la cadena de valor de Hair Factory. Que le permita mantener una atractiva propuesta de valor y mejorar su posición competitiva en el segmento.

La cadena de salones Hair Factory deberá fortalecer algunas de las variables de competitividad y estabilidad que se listan a continuación y transformar:

1. El Acceso a Recursos Financieros de un obstructor hacia un habilitador del crecimiento empresarial, fortaleciendo la propuesta de valor de la cadena de salones Hair Factory, para que sea atractiva a la inversión de terceros que quieran implementar el modelo de negocio en otras geografías.
2. La Cultura Organizacional de Hair Factory de una habilitador hacia un impulsor del crecimiento empresarial.
3. La Tolerancia al Riesgo de un obstructor hacia un habilitador del crecimiento empresarial, diversificando su abanico de ingresos y compartiendo el riesgo financiero, operativo y comercial con inversionistas externos.

6.2.1.1. OBJETIVOS

1. Incrementar la utilidad de las operaciones de la cadena de salones Hair Factory ofreciendo su propuesta de valor al mismo segmento del mercado.
2. Promover la innovación continua enfocada al desarrollo de nuevos servicios y fortalecimiento de la propuesta de valor de Hair Factory.
3. Evaluar el sistema de evaluación de eficiencia de procesos para fortalecer la ventaja competitiva de Hair Factory de liderazgo en costos.
4. Preparar la estructura organizacional de Hair Factory para la introducción de mandos intermedios que apoyen las actividades de gestión y control el modelo de negocios.
5. Evaluar el sistema de evaluación del desempeño a fin de fortalecerlo y alinearlo con la propuesta de valor basada en la productividad y eficiencia para premiar el merito personal.

6.2.1.2. LINEAS GENERALES DE ACCION

1. Identificar nuevos enfoques de promoción y/o publicidad que persuadan a las clientas para incrementar el monto de su factura o la frecuencia de visitas a Hair Factory.
2. Identificar nuevos enfoques de promoción y/o publicidad que persuadan a nuevas clientas en el mismo segmento de mercado para visitar a Hair Factory.
3. Promover actividades orientadas a incrementar la lealtad de las clientas y en consecuencia el número de visitas al mes a Hair Factory.
4. Identificar si existen posibles clientes en otros segmentos del mercado que estarían atraídos por la propuesta de valor de Hair Factory.
5. Fortalecer la ventaja competitiva de Liderazgo en Costos, con el propósito de mejorar los precios de servicios en el área de químicos para promover el incremento en volumen de servicios y apoyar la estructura de costos.
6. Promover la venta en “combo” de los servicios menos populares en conjunto con los servicios clave de Hair Factory para incentivar el uso y la frecuencia de uso de estos servicios por las clientas.
7. Identificar la posibilidad de iniciar acuerdos comerciales o alianzas estratégicas para incrementar el alcance de la propuesta de valor existente a otros segmentos del mercado.
8. Identificar las posibles modificaciones o innovaciones a la oferta de productos y servicios actual de Hair Factory que incentiva a las clientas a incrementar su frecuencia de uso de estos servicios.
9. Identificar los nuevos servicios o productos que podrían desarrollarse y ofrecerse para atraer al segmento de mercado actual de Hair Factory.

6.2.1.3. RESULTADOS ESPERADOS

1. Plan de inversión para los próximos cuatro años que incluya la apertura de por lo menos una sucursal e Hair Factory por año.
2. Sistema de Evaluación del desempeño apropiado para el modelo de negocios.
3. Desarrollo de Manuales de operación técnica y gestión administrativa del modelo de negocio estandarizados.

6.2.1.4. METRICAS DE EVALUACIÓN

1. Utilidad del ejercicio.
2. Retorno sobre la inversión.
3. Participación del mercado
4. Estructura de Costos.
5. Productividad.
6. Eficiencia.

6.2.2. HORIZONTE DE CRECIMIENTO 2

El modelo de crecimiento empresarial propone que en el Horizonte 2 se desarrolle la implementación de un modelo de crecimiento empresarial híbrido. Esta segunda etapa que se estima para desarrollarse en el transcurso del Año 3 – Año 8, la cadena de salones Hair Factory debe plantearse las siguientes interrogantes:

1. ¿Hasta cuanto puede Hair Factory crecer en Tegucigalpa?
2. ¿Cómo puede Hair Factory crecer expandiendo su presencia a otras Ciudades dentro de Honduras?

3. ¿Cómo puede Hair Factory crecer expandiendo su presencia fuera de Honduras?

El horizonte 2 pretende construir nuevas actividades y fuentes de negocio para la cadena de salones Hair Factory, que contribuirán a transformar los factores de competitividad y estabilidad: Acceso a recursos financieros y tolerancia al riesgo de un obstructor a un habilitador del crecimiento empresarial.

Se propone que Hair Factory expanda sus actividades actuales y diversifique el riesgo financiero y de operación, a través de socios inversionistas que atraídos por el éxito del modelo de negocios quieran operar bajo la marca de hair factory, y replicar las unidades de negocio.

Este horizonte también deberá plantear la necesidad de fortalecer las habilidades, técnicas, procesos, planeación del recurso humano y capacidades organizacionales que permitan a Hair Factory, desarrollar los nuevos servicios, segmentos, mercados y acciones requeridas para implementar el modelo de negocios híbrido en el siguiente horizonte de crecimiento.

La implementación adecuada de este horizonte de crecimiento requiere de habilidades de liderazgo con una alta fortaleza en Creatividad y Emprendedurismo, ya que el enfoque en esta etapa está orientado a la generación de valor y atractivo para el inversionista.

La cadena de salones Hair Factory deberá fortalecer algunas de las variables de competitividad y estabilidad que se listan a continuación:

1. El Liderazgo Corporativo, la Ventaja Competitiva y la Cultura Organizacional con el propósito que permanezcan como factores principales que impulsan el crecimiento empresarial de Hair Factory.
2. El Acceso a Recursos Financieros a través de la venta de derechos para la operación de franquicias de la marca Hair Factory, canon publicitario y regalías mensuales por volumen de ventas, con el propósito que

- permanezca como habilitador del crecimiento empresarial de Hair Factory.
3. La Tolerancia al Riesgo a través de la diversificación del riesgo financiero y operativo del crecimiento de la marca Hair Factory con el propósito que permanezca como habilitador del crecimiento empresarial de Hair Factory.

6.2.2.1. OBJETIVOS

1. Promover la marca Hair Factory con inversionistas que tengan interés en replicar el modelo exitoso de negocio.
2. Promover el crecimiento de nuevas actividades orientadas al segmento de mercado en las nuevas geografías donde incursione el modelo de negocios de Hair Factory.
3. Constituir una empresa que se dedique en forma exclusiva a la operación de franquicias de la marca Hair Factory.
4. Preparar la estructura organizacional de Hair Factory para la diversificación del modelo de negocios e integración de su cadena de valor.

6.2.2.2. LINEAS GENERALES DE ACCION

1. Identificar las oportunidades de crecimiento para la cadena de salones de belleza Hair Factory que cuenten con un tamaño de mercado atractivo para un inversionista.
2. Identificar el territorio que Hair Factory estaría dispuesto a ceder para la inversión de franquicias.
3. Determinar el tamaño óptimo que beneficiaría al modelo de negocio con beneficios económicos por compras por volumen.

4. Identificar el orden de explotación geográfica basado en el tamaño de mercado disponible para la propuesta de valor de Hair Factory.
5. Constituir una empresa que se dedique en forma exclusiva a la operación de franquicias de la marca Hair Factory.

6.2.2.3. RESULTADOS ESPERADOS

1. Plan de expansión geográfica de la Marca Hair Factory.
2. Puesta en marcha de la Operadora de Franquicias.
3. Generación de valor para la empresa.

6.2.2.4. METRICAS DE EVALUACIÓN

1. Margen de Utilidad
2. Participación en el mercado
3. Estructura de Costos.
4. Productividad.
5. Eficiencia.

6.2.3. HORIZONTE DE CRECIMIENTO 3

El modelo de crecimiento empresarial propone que el Horizonte 3 se presente como una diferenciación del crecimiento orgánico de la empresa, orientado a la integración vertical de su cadena de valor, a través del desarrollo de actividades como: la distribución de productos por una comercializadora de productos y equipo, y la prestación de servicios de formación de habilidades técnicas y competencias básicas a través de una academia de estilistas profesionales.

En esta tercera etapa que se estima para desarrollarse en el transcurso del Año 7 – Año 10, la cadena de salones Hair Factory debe plantearse las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo podría Hair Factory crecer integrando su cadena de valor verticalmente hacia atrás y/o hacia adelante?
2. ¿Podría Hair Factory aprovechar la integración vertical para fortalecer su ventaja competitiva?
3. ¿Podría incursionar Hair Factory en otros mercados con otros productos?

El horizonte 3 pretende “sembrar” semillas de los negocios que en el largo plazo transformaran las actividades de Hair Factory y le proveerán líneas de crecimiento sostenible. Esta propuesta de innovación y desarrollo en el área de comercialización y distribución de equipo y formación de habilidades técnicas y competencias básicas se respaldarán con las inversiones recibidas en el horizonte de crecimiento 2. Se requiere realizar inversiones en investigación de mercados, grupos focales, proyectos pilotos y alianzas estratégicas con empresas afines al nuevo emprendimiento.

Se propone que Hair Factory expanda sus actividades actuales e incursione en actividades nuevas, con un mercado cautivo, ya que todas las sucursales del modelo de negocios serían clientes directos.

Este horizonte también deberá plantear la necesidad por desarrollar o fortalecer las habilidades, técnicas, procesos, planeación del recurso humano y capacidades organizacionales que permitan a Hair Factory, desarrollar los nuevos servicios, segmentos, mercados y acciones requeridas para mantener el modelo de negocios exitoso.

La implementación adecuada de este horizonte de crecimiento requiere de habilidades de liderazgo con una alta fortaleza en Visión Futurística, ya que el enfoque en esta etapa esta orientado a la incursión en nuevas áreas de negocios, nuevos segmentos de mercado y nuevos productos y servicios.

La cadena de salones Hair Factory deberá trabajar en el fortalecimiento de algunas de las variables de competitividad y estabilidad que se listan a continuación:

1. El Liderazgo Corporativo, la Ventaja Competitiva y la Cultura Organizacional con el propósito que permanezcan como factores principales que impulsan el crecimiento empresarial de Hair Factory.
2. Fortalecer el Acceso a Recursos Financieros y la Tolerancia al Riesgo con el propósito que permanezcan como habilitadores principales del crecimiento empresarial de Hair Factory.
3. Transformar el Tamaño de Mercado de un obstructor a un habilitador del crecimiento empresarial de Hair Factory, a través de la integración horizontal de la cadena de valor y diversificación de las actividades principales de la marca.

6.2.3.1. OBJETIVOS

1. Fortalecer el modelo de negocio de Hair Factory a través de la integración horizontal de su cadena de valor, creando nuevos productos para incursionar en nuevos mercados.
2. Fortalecer la ventaja competitiva de Hair Factory, mejorando su estructura de costos y acceso a productos y equipo diferenciado.
3. Aprovechar oportunidades de crecimiento alternativo diferentes a las actividades principales de Hair Factory.
4. Consolidar la estructura organizacional de Hair Factory para la diversificación del modelo de negocios e integración de su cadena de valor.

6.2.3.2. LINEAS GENERALES DE ACCION

1. Identificar las oportunidades de crecimiento en otros mercados y en otros segmentos para que la cadena de salones de belleza Hair Factory incursione en la distribución y comercialización de productos y equipo.
2. Identificar las oportunidades de crecimiento en otros mercados y en otros segmentos para que la cadena de salones de belleza Hair Factory incursione en la formación de habilidades técnicas y competencias básicas.
3. Proveer en forma exclusiva a las sucursales de la marca Hair Factory de materiales, productos e insumos para la operación diaria.
4. Identificar alianzas estratégicas que apoyen la incursión en las nuevas líneas de acción de la empresa.

6.2.3.3. RESULTADOS ESPERADOS

1. Integración de la cadena de valor de Hair Factory.
2. Desarrollar actividades de distribución y comercialización de productos y equipo para las sucursales de Hair Factory y clientes externos.
3. Desarrollar actividades de formación de habilidades técnicas y competencias básicas para el personal que labora en Hair Factory y clientes externos.
4. Incrementar el tamaño de mercado de la operaciones de Hair Factory.
5. Generación de valor para la empresa.

6.2.3.4. METRICAS DE EVALUACIÓN

1. Margen de Utilidad
2. Participación en el mercado
3. Estructura de Costos.
4. Productividad.
5. Eficiencia.

BIBLIOGRAFIA

1. Alcaldía Municipal del Distrito Central, Tegucigalpa M.DC. Base de datos de la Oficina AER. (Febrero 2013), Registro de Negocios.
2. Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen; White, David. (1999) *The Alchemy of Growth: Kickstarting and sustaining growth in your company*. Londres, Inglaterra. McKinsey & Company Inc.
3. Banco Central de Honduras (2007-2011). *Honduras en Cifras 2007-2011*. Banco Central de Honduras. Tegucigalpa, Honduras. Banco Central de Honduras.
4. Banco Central de Honduras (2006-2011). *Memoria Anual del Banco Central 2006 - 2011*. Tegucigalpa, Honduras. Banco Central de Honduras.
5. Barkham, R.; Gudgin, G.; Hart, M.; Hanvey, E. (1996). *The determinants of small firm growth*. UK. Athenaeum Press.
6. Bechetti, L.; Trovato, G; (2002). *The determinants of Growth for small and medium sized firms. The Role of the availability of external finance*. *Small Business Economics*.
7. Bernanke, Ben, S; Frank, Robert H. (2007) *Principios de Economía*. (2007) España. McGraw Hill Interamericana.
8. Barney, J.B (1996). *Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*. *Academy of Management*.
9. Brickley, J.A; Frederick, H.D; Weisbach, M.S (1991): " *An Agency Perspective in Franchising*". *Financial Management*.
10. *Camara Costarricense de Empresas Familiares (2011). Informe Anual CACEF 2011*. San José, Costa Rica. CACEF.
11. CEPAL (2011).

12. Chan Kim, W.; Mauborgne, Reneé (2005) Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
13. Chervin De Katz, Marta. (1995). ¿Qué es el Franchising?. Buenos Aires, Argentina. Editorial Abeledo-Perrot.
14. Christensen M. Clayton; Anthony, Scott D. (2000) The Innovation handbook: A Roadmap to disruptive growth. EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
15. Churchill, Neil C.; Lewis, Virginia L. (1983). The five Stages of Small Business Growth. EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
16. CIA - The World Factbook. (s. f.). Recuperado febrero 14, 2013, a partir de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>
17. Collins, J. (2001). Good to great, why some companies make the leap...and others don't. Londres. Random House Business books.
18. Collins, J.C.; Porras, J.I. (1997). Built to last. New York. HarperCollins Publishers, Inc.
19. Combs, J.G y Castrogiovanni, G.J (1994): " Franchisor Strategy: A Proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", Journal of Small Business Management.
20. Dess, Gregory G.; Lumpkin, Tom G; Eisner, Alan B. (2011). Administración Estrategica: Textos y Casos. México. McGraw Hill Latinoamericana.
21. Gillis, William E. (2009). "Franchisor Strategy and Firm performance: Making the most of strategic resource investments". Kelley School of Business. EEUU. Indiana University.
22. Gompers, Paul A.; (2012). "A Note on franchising". Massachusetts, EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
23. Gutiérrez Martínez, Domingo. (2008). "Por qué no crecen las empresas familiares". Estrategia y Finanzas. Valencia, España.

24. Hamermesh, Richard G.; Heskett, James L.; Roberts; Michael J.; (2005). "A Note on Managing the Growing venture. Massachusetts, EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
25. Hernández Sampieri, Roberto. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
26. Hess, Edward D. (2010). Smart Growth: Building an enduring business by managing the risk of growth. New York. EEUU. Columbia University Press.
27. Hess, Edward D.; Kazanjian, Robert K. (2006). The search for organic growth. Cambridge, Inglaterra. Cambridge University Press.
28. Immelt, Jeffrey R. (2006). "Growth as a Process". Harvard Business Review. Massachusetts, EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
29. International Franchise Association Journal (2010). EEUU. IFA
30. Kennedy, Gavin. (2007). "Strategic Negotiation: an opportunity for change". Ashgate Publishing Company. Burlington, EEUU.
31. Keup, Erwin J.; Keup, Peter E. (2012) Franchise Bible: How to buy a franchise or franchise your own business. EEUU. Entrepreneur Press.
32. Koontz, Harold; Weihreich, Hainz; Cannice, Mark. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México. McGraw Hill Education.
33. Krugman, Paul R. (2006). Economía Internacional. Madrid: Pearson Educación.
34. Kuratko, Donald F.; Hornsby, Jeffrey S. (2009). New Venture Management: The entrepreneur's Roadmap. EE.UU. Pearson Prentice Hall.
35. Levitt. Steven D. y Dubner. Stephen J. (2009). Freakonomics: A rogué economist explores the hidden side of everything. EEUU. Harper Collins.
36. Lipton, Mark. (2003). Guiding Growth: How vision keeps companies on course. Boston, EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.

37. Luengo, José A. (2011). "La importancia del sector servicios". IES. Valladolid. España.
38. Malhotra, Naresh K. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson Education.
39. McGrath, Rita Gunther; MacMillian, Ian C. (2009). Discovery Driven Growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity. Massachusetts. EEUU. Harvard Business School Publishing.
40. McGrath, Rita Gunther. (2012). "How Growth outliers do it". Harvard Business Review. Enero-Febrero 2012. Massachusetts, EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
41. McCraw, Thomas K. (2007). Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction. Massachusetts, EEUU. Harvard University Press.
42. McKaskill, Tom. (2010). Ultimate Growth Strategies: A Practical Guide to engineer high growth into your business. Windsor Melbourne. Breakthrough Publications.
43. Magretta, Joan. (2012). Understanding Michael Porter: The essential Guide to Competition and Strategy. EEUU. Harvard Business School Publishing Corporation.
44. Merlino, Aldo; Millán, Arroyo Menéndez et. al (2009). Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales. Buenos Aires. Cengage Learning Argentina.
45. Mosquera Muñoz, Felipe (2010) "La franquicia: Una estrategia de Crecimiento Empresarial. Revista Académica MBA EAFIT (2010). Medellin. Universidad de EAFIT.
46. No Frizz (2012) Plan de Negocios. Tegucigalpa, Honduras.
47. Orozco, Jorge Andrés. (2006). La franquicia: Sistema empresarial de expansión de negocios. Revista Académica MBA EAFIT (2010). Medellin. Universidad de EAFIT.

48. Pffer, Jeffrey; Sutton, Robert I. (2006). "Hard facts, Dangerous Half-Truths, and total Nonsense: Proffitting from evidence-Based Management". Massachussets, EEUU. Harvard Business School Press.
49. Porter, Michel E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York, EEUU. Free Press.
50. Porter, Michel E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. Porter, Michel E. (1980).
51. Sherman, Andrew J. (2004). Franchising & Licensing: Two powerful ways to grow your business in any economy. EEUU. AMACOM.
52. Sherman, Andrew J.; Hart, Milledge A. (2006). Mergers and Acquisitions from A to Z. New York, EEUU. AMACOM.
53. Sven, Smit; Thompson, Caroline M.; Viguerie, S. Patrick. (2005). The do or die struggle for growth". McKinsey Quarterly 3.
54. Thompson Jr. Arthur A.; Strickland III, A.J; Gamble, John E. (2008). Administración Estratégica: Teoría y casos. México. McGraw-hill Internacional.
55. Tikoo, Surinder. (1996). Assessing the Franchise Option. Business Horizons. EEUU.
56. Urbany, Joel E.; Davis, James H. (2011). Grow by focusing on what matters: Strategy in 3- circles. Nueva York, EEUU. Business expert press.
57. Von Krogh, Georg.; Cusumano, Michael A. (2001). Three Strategies for Managing fast growth. Massachussets, EEUU. MIT Sloan Business Review.
58. Wiggings, Robert R. ; Ruefli, Timothy W. (2005). "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the best of times shorter?". Strategic Management Journal N2610.
59. WTO (2010).