

# Crecimiento en Pymes en base a sus recursos: Caso Gasticom

**Carlos Alberto Sánchez Martínez**

Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas  
Universidad de Guadalajara  
Periférico Norte 799 Edif. G.201-7, Núcleo Universitario Los Belenes  
Zapopan, Jalisco, 45100 México  
Tel: 55-4922-7564 ; albertosdn@outlook.es

**José G. Vargas-Hernández, M.B.A; Ph.D.**

Profesor Investigador. Departamento de Administración  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara.  
Periférico Norte 799 Edificio G-201-7, Núcleo Universitario Los Belenes CUCEA  
Zapopan, Jalisco C.P. 45100; México  
Tel y fax: +52(33) 37703340, 37703300 ext. 25685  
josevargas@cucea.udg.mx; [jgvh0811@yahoo.com](mailto:jgvh0811@yahoo.com); [jvargas2006@gmail.com](mailto:jvargas2006@gmail.com)

## RESUMEN

El objetivo de este documento es analizar el crecimiento de las Pymes desde una perspectiva enfocada en los recursos de la organización. Una característica de este tipo de unidades económicas es la carencia de recursos y el difícil acceso a ellos en los mercados. Las Pymes en países en vías de desarrollo muestran altos niveles de mortalidad. Es por ello que en la literatura se ha identificado a la estrategia de crecimiento como una oportunidad para las Pymes de incrementar sus posibilidades de supervivencia. A esto se le suma la necesidad de contar con las capacidades necesarias para poder gestionar los recursos de la empresa de tal modo que puedan generar valor. Así, la identificación de los recursos valiosos y su posterior movilización para su explotación son requisitos para que la empresa pueda crecer sin una dependencia de los factores externos.

**Palabras clave:** Recursos, capacidades, crecimiento, estrategia, Pymes

**ABSTRACT**

The objective of this document is to analyze the growth of SMEs from a perspective focused on the resources of the organization. A characteristic of this type of economic units is the lack of resources and the difficult access to them in the markets. SMEs in developing countries show high levels of mortality. This is why the literature has identified the growth strategy as an opportunity for SMEs to increase their chances of survival. Added to this is the need to have the necessary capabilities to be able to manage the resources of the company in such a way that they can generate value. Thus, the identification of valuable resources and their subsequent mobilization for their exploitation are requirements for the company to grow without a dependence on external factors.

**Keywords:** Resources, capabilities, growth, SMEs

**JEL:** L21, L25, L26, O44

**1. Introducción**

En México el problema de mortalidad entre las Pymes es profundo ya que el promedio de vida de éstas es de aproximadamente 5 años. Además, las condiciones estructurales del país en materia de financiamiento imponen serias barreras a las empresas más pequeñas para la obtención de recursos que les permitan mejorar su desempeño. Según la información presentada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI) en 2014 un alto porcentaje de las empresas consideradas Pymes se encuentran en sectores de poca productividad y valor agregado (INEGI, 2015).

La razón principal es debido a que en estos sectores de la economía la inversión de entrada es bajo y el nivel de riesgo también lo es. El mercado de créditos impone serias restricciones debido a que estas empresas pocas veces cuentan con estados financieros confiables lo que representa serios problemas para los bancos el reconocer a un buen deudor de uno malo. Entonces, el sistema de garantías representa serios riesgos de pérdida del patrimonio al solicitante. Es por esto que muchas empresas quedan excluidas de la posibilidad de beneficiarse de las economías de escala que una inversión puede traer.

De aquí se desprende la necesidad de voltear la mirada hacia el interior de las Pymes e identificar los recursos que la empresa posee y pueden ser fuente de ventajas competitivas. Sin embargo, un requisito necesario para que las Pymes puedan crear, combinar, movilizar y explotar los recursos con los que cuentan es la capacidad de identificar los recursos valiosos que ya tienen para poder basar en ellos su crecimiento.

Es por esto que en la primera parte de este trabajo se presenta la revisión de literatura sobre el crecimiento basado en los recursos de la organización. Después se presentan los resultados de las investigaciones empíricas realizadas sobre el tema. En seguida se hace una introducción

y caracterización de la empresa Gasticom para finalmente, hacer un análisis y presentar las conclusiones a las que se han llegado.

## 2. Revisión de literatura

El crecimiento empresarial guarda una relación positiva con las posibilidades de sobrevivencia de las empresas. Por esta razón, el crecimiento en las Pymes es considerado como un objetivo de la estrategia del negocio. Este aspecto se ha considerado desde distintos puntos de vista en donde el éxito y la rentabilidad están en el centro. Sin embargo, en este documento se identificaron las estrategias ligadas a la visión basada en los recursos como las que más se adaptan a la realidad de las Pymes. También es importante considerar que los dirigentes de las Pymes con poca frecuencia tienen una estrategia a largo plazo. En cambio, van resolviendo los problemas que se presentan día con día, esta dinámica es importante porque de aquí obtienen una base de conocimiento importante para la empresa.

Desde la perspectiva de los recursos y capacidades de la firma, éstos definirán y delimitarán el crecimiento que la organización logre alcanzar. Los recursos deben contar con una capacidad sobrante y deben ser asignados a nuevas áreas de oportunidad para hacerlos crecer. La característica de éstos es su heterogeneidad y se considera que pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible si cumplen con las condiciones de ser raros, valiosos, inimitables y no sustituibles (Wernerfelt, 1984 como se citó en Aguilera, Virgen y Riascos, 2017 y Brege, Sjöström, Uddenberg, & Öhrwall Rönnbäck, 2012).

Del mismo modo, la firma debe desarrollar las capacidades que le permitan gestionar estos recursos de forma que logre obtener mejores resultados que la competencia. Collis (1994) identifica tres categorías de capacidades organizacionales que explican en cierto grado el sostenimiento de una ventaja competitiva. En la primera se encuentra el estilo de gestión, entendido como la habilidad de la firma para organizar sus actividades o funciones básicas del negocio: distribución de la planta, logística de distribución, liderazgo de producto, etc. En la segunda se tienen las capacidades de mejora de los procesos de la firma. Esto implica una actividad de evaluación de los procesos para la mejora de los mismos. Estas capacidades también sirven para reconfigurar sus prácticas para responder rápidamente a los cambios en el ambiente (Alegre, Sengupta y Lapiedra, 2011).

En el tercer grupo se encuentran las capacidades de la firma para identificar las oportunidades de implementar nuevas estrategias. Aquí se pone a prueba la capacidad de la firma de organizar de mejor forma los recursos disponibles o la creación de nuevos para la implementación de la estrategia. Si bien estas capacidades son indispensables para obtener una ventaja competitiva sostenible, es necesario que se mantengan en constante renovación. Éstas corren el riesgo de ser remplazadas por otras o simplemente erosionarse con el paso del tiempo (Collis, 1994).

Entre algunos de los aspectos que Forcadell (2004) como se citó en Aguilera *et al.* (2017) considera para entender el crecimiento empresarial están: 1) la relación dinámica de los recursos y la estrategia; 2) la especificidad de los recursos que marcan las direcciones de desarrollo de los negocios actuales; 3) la deficiencia de los recursos provocada por el crecimiento y; 4) la especificidad de los recursos a los que la empresa tiene acceso. Estos entre otros factores definirán los límites del crecimiento de la empresa. La estrategia se considera como el medio

para hacer que los recursos y capacidades de la empresa interactúen para aprovechar las oportunidades que se presentan, pero también se presentan como una defensa ante las amenazas. Es una forma de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que tendrán una relevancia en cuanto a la decisión de la estrategia a seguir.

Brege *et al*, (2012) concuerdan que las competencias centrales de la empresa son aquellas que le permiten alcanzar un desempeño superior frente a los competidores. Especifican que, quizá, la más importante es la sensibilidad que la empresa tenga para analizar al mercado y a los clientes. También concuerdan en las cualidades de los recursos pero, la empresa debe ser capaz de reconocer cuales son los que son fuente de ventajas competitivas. Por esta razón, las Pymes deben lograr una buena gestión de sus recursos escasos -financieros, humanos y materiales- y los asuntos relacionados con las amenazas y oportunidades del entorno y la complejidad del mercado.

Como ya se mencionó, esto está estrechamente relacionado con las capacidades de la empresa y se hacen presentes en las rutinas organizacionales. Éstas son dinámicas colectivas, socialmente complejas, que pueden ser encontradas en la cultura corporativa y en las redes de relaciones laborales. Esto significa que no pueden surgir de esfuerzos individuales. De tal modo que sirven como determinantes tecnológicos de la eficiencia de la organización. Una combinación de correcta entre capacidades organizacionales y tecnológicas permitirán a la firma elegir las actividades más eficientes para entregar sus productos o servicios a sus clientes (Collis, 1994).

Blázquez, Dorta, & Verona, (2006) dividen en internos y externos los factores que determinan las decisiones estratégicas de crecimiento en una empresa. En la Tabla 1 se presentan estos elementos según la categoría a la que pertenecen y sus implicaciones.

**Tabla 1**  
*Determinantes del crecimiento*

	<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Internos</b>	Tamaño y edad	Hay una relación inversa entre el tamaño de la empresa y el crecimiento. Es decir, las empresas más grandes crecen a menor ritmo que las pequeñas.
	Motivación del director/dueño	Él es quien identifica los recursos necesarios para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
	Recursos humanos	Es necesario que este recurso sea adaptable, leal a la empresa, sin olvidar la experiencia y los conocimientos que poseen.
	Estructura de la propiedad	El grado de concentración de las acciones de la empresa definirá el nivel de inversión y endeudamiento destinado a acciones orientadas al crecimiento.
	Gestión del conocimiento	Se considera una fuente de ventaja competitiva por ser considerado un recurso inimitable.
<b>Externos</b>	Sectoriales	Aquí se toma en cuenta para la estrategia de crecimiento el poder de los clientes, competidores y proveedores.
	Macroentorno	La demanda y las mejoras tecnológicas constituyen los puntos importantes para el diseño de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Blázquez et al, 2006.

Los dirigentes de las Pymes deben prestar especial atención a algunos de estos factores. Por ejemplo, las empresas pequeñas pueden aprovechar la flexibilidad y la cercanía entre los miembros de la organización para la transmisión de la información y conocimiento generado. Entonces podrán elegir mejor el rumbo de la organización y detectar con mayor facilidad tanto las oportunidades como las amenazas. Brege, Sjöström, Uddenberg, & Öhrwall, (2012) concuerdan en que la gerencia o dirección de la Pyme es fundamental para su crecimiento. La

dirección es la encargada de aplicar el conocimiento adquirido, también es la responsable del reconocimiento de oportunidades y proveer de los sistemas y procesos para que la organización sea capaz de explotar dichas oportunidades. Wakkee, Van Der Veen, y Eurlings (2015) ponen especial atención en los objetivos del empresario como factor de crecimiento.

Entre estos objetivos podemos encontrar la ambición, la expectativa de mayores beneficios y evitar pérdidas. Estos autores añaden que la casualidad también es un elemento a considerar en el crecimiento empresarial ya que muchas veces no es deliberado. Cuando existe alguno de estos objetivos las estrategias comúnmente elegidas son la entrada a nuevos mercados, la adquisición de otras empresas o mejorar la eficiencia.

El segundo elemento en el que hay consenso es la motivación de los empleados. Sin embargo, éste también representa una de las mayores restricciones debido a la escasez de mano de obra calificada. Las Pymes debe poder contratar recursos humanos capaces de manejar el crecimiento de la organización. Otro aspecto importante para las Pymes señalado en la Tablas 1 es el acceso al financiamiento o deuda que pueda tener. Blázquez *et al*, (2006) señalan que esto está determinado por las condiciones y características institucionales.

De tal modo que las empresas pequeñas gozan de pocas oportunidades de alcanzar un crédito. En parte, esto se explica por la asimetría de la información entre las instituciones crediticias y los directores de la empresa. Los bancos exigen garantías que están por encima de las posibilidades de las Pymes por el alto grado de riesgo de pérdida. Es por esta misma restricción que las pequeñas empresas deben enfocarse en el aprovechamiento de sus recursos internos. En esta situación, la gestión del conocimiento de la empresa se alza como una alternativa para desarrollar las capacidades y recursos ya existentes y crear nuevos.

### **A. Formulación de la estrategia de crecimiento en las Pymes**

La estrategia de crecimiento que la Pyme elija debe integrar los elementos más relevantes de acuerdo al contexto en el que se encuentra. Por su parte, Peng (2015) en su trípode de la estrategia si bien señala a los recursos de la empresa como uno de los tres elementos a considerar en el diseño de la estrategia, también integra a los elementos institucionales y de la industria como puntos claves. De esta forma los elementos del sector o industria donde la opera serán un aspecto externo que la empresa debe tener presente en la estrategia de crecimiento elegida.

En primera instancia se menciona que un mayor nivel en ventas es un buen indicador del crecimiento de la empresa (Aguilera, González & Rodríguez, 2001). Pero esto se logra a través de diferentes vías. Sin embargo, hay que resaltar la estrategia es el eje para poder orientar los recursos de la empresa y conseguir el crecimiento. La estrategia es considerada como el conjunto de reglas y directrices encaminadas a conseguir el crecimiento de la firma (Child, 1972 y Ansoff 1965 como se citó en Moreno y Casillas, 2008). Dos dimensiones son de utilidad para identificar el tipo de estrategia. En la primera se encuentran las que buscan el crecimiento a través de nuevos productos o tecnologías. Mientras que la segunda se enfoca en el crecimiento en base a la identificación de nuevas necesidades del mercado o nuevos mercados (Moreno y Casillas, 2008).

La estrategia es el plan a largo plazo de la empresa y en ella se deben plasmar explícitamente las oportunidades y amenazas del exterior junto con las fortalezas y debilidades internas. Entonces, las estrategias que se basan en los recursos y capacidades de la empresa son: penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. En el primer caso tenemos que las empresas buscan una mayor penetración en los mercados actuales por medio de grandes esfuerzos en publicidad, promociones, mercadotecnia, etc. El desarrollo de mercados se da cuando la empresa introduce sus productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Y el desarrollo de productos busca incrementar las ventas a través de fuertes inversiones en el desarrollo de nuevos productos o en el mejoramiento de los actuales (Aguilera *et al*, 2017).

Un problema relacionado con la formulación de la estrategia en las Pymes es que en algunas ocasiones -cuando existe un plan- el diseño es pensado en la validación externa como de instituciones financieras y bancos, dejando de lado las actividades de la organización (Brege *et al*, 2012). Las Pymes deben hacer una relación entre los factores internos y externos que inciden en sus aspiraciones de crecimiento para poder elegir la opción más adecuada. Tal como Blázquez *et al*, (2006) la empresa debe encontrar el nicho de mercado en el que pueda establecer mayor control para disminuir las amenazas.

## **B. Evidencia empírica**

Este apartado pretende mostrar la evidencia empírica que sustentan la importancia del presente trabajo. Comenzando con Wakkee, *et al*. (2015), ellos desarrollaron una investigación en junio de 2013, con una muestra de 1,535 empresarios de Pymes de todas las industrias para conocer la relación que hay entre las capacidades de crecimiento que la teoría considera esenciales en las Pymes y su crecimiento. En el estudio se consideraron las ventas como la unidad para determinar el crecimiento de la empresa.

Como resultado del estudio se obtuvo que el 29.7 % de los empresario demostró un crecimiento acelerado durante los últimos 12 meses en sus ventas, aunque la mayoría se vieron reducidas (43.5%). Además relacionaron a las diez estrategias de crecimiento más utilizadas en las Pymes con la tasa de crecimiento en ventas. De esta forma, la estrategia más usada y con una mayor tasa de crecimiento fue la entrada a nuevos mercados con un crecimiento en ventas de hasta el 60.9%. Enseguida tenemos a la mejora de la eficiencia con un 35.3%, mejorar la publicidad de la marca con 30.6%, introducir nuevos productos o servicios al mercado 29.4%, entrar a nuevos mercados nacionales 22.3%, colaborar con otra empresas 16.1%, entrar a mercado internacionales 14.9%, aprovechar nuevos canales de distribución 8.5%, abrir una nueva empresa 4.2%, empezar una empresa con otros empresarios 2.8%, otra estrategia 6.2% y finalmente hay quienes no conocen la estrategia que implementaron 2.3%.

Estos mismos autores concluyen que el crecimiento de estas empresas se debe principalmente a la ambición de los empresarios. Y dejan en entre dicho que las capacidades organizacionales sean un factor determinante en el crecimiento de las empresas. Es más, para ellos ni el capital humano ni el desarrollo de conocimientos así como la colaboración con otras empresas tienen una relación con el crecimiento de la empresa con dicta la teoría.

Otro estudio realizado en Santiago de Cali, Colombia por Aguilera, et al. (2017) resulta importante ya que demuestra empíricamente la relación entre las estrategias de crecimiento que pueden utilizar los empresarios de las Pymes y el crecimiento de las mismas. Para dicho estudio se aplicaron cuestionarios que abarcaban un amplio catálogo de variables de análisis y veintidós criterios que representan los indicadores de las estrategias.

Los resultados demuestran la percepción que tienen los empresarios sobre la aplicación de las estrategias para insertarse en nuevos mercados desde la perspectiva basada en los recursos. Así pues, los empresarios de Cali utilizan muy pocos recursos para otro negocio propio pero sí buscan nuevos mercados y productos. Las estrategias más valoradas por los empresarios para penetrar los mercados son la búsqueda de fuentes de financiamiento, posibilidad de incrementar los clientes y aumentar la inversión en publicidad. Las estrategias más consideradas para el desarrollo de mercados son superar las dificultades de introducir nuevos productos al mercado e invertir en plantas y equipos. Las estrategias mejor consideradas para mejorar los productos y servicios ofrecidos son invertir con 73.6% y utilizar los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios con 18.9%.

Concluyen que la teoría no corresponde mucho con la realidad ya que la estrategia que los autores consideraban esencial para el crecimiento los empresarios no la utilizan (implementar los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios). Además de las veintidós variables analizadas solo trece fueron bien aceptadas por los empresarios. Sin embargo, la estrategia más apoyada por la teoría también lo es en la práctica (mejorar los productos y servicios existentes).

La investigación de Yazdanfar y Öhman (2015) relaciona las capacidades basadas en los recursos de las Pymes con su propio desarrollo financiero. El estudio consta de una muestra de 26,721 Pymes suecas de seis diferentes industrias (metal, transporte, construcción, restaurantes, consultorías y comercio al por menor) en los años 2008 a 2011. Los datos son obtenidos de la banca comercial Affärsdata a partir de balances normalizados y detallados. Para efectos de este estudio la Pyme es considerada como la empresa que constan de menos de 200 empleados (Statistics Sweden como se citó en Yazdanfar & Öhman, 2015).

Los resultados del estudio de Yazdanfar y Öhman (2015) muestran que hay una correlación significativa entre el crecimiento de la Pyme con su tamaño y los beneficios obtenidos. Las empresas con mayor crecimiento son caracterizadas por obtener mayores beneficios y ser de gran tamaño. Mientras que la edad no es un factor necesario para crecer y obtener más beneficios.

Un estudio más cercano a la realidad empresarial de México es el desarrollado por Aguilera, et al (2011) cuyo objetivo es analizar las variables que intervienen en el crecimiento de las Pymes de Aguascalientes. Se tomó una muestra de 109 empresas de diferentes sectores (muebles, metalmecánica, alimentos, textil, comercio y servicios y manufactura) y tamaños. El análisis es de tipo correlacional para el cual se usó una encuesta de cincuenta y ocho preguntas para la obtención de información y fue analizada a partir del programa SPSS.

El resultado de dicho estudio fue que existe una relación significativa entre las variables compuestas (tecnologías de la información y comunicación, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad, tecnologías) y el crecimiento (evaluada a partir de las ventas anuales).

Sin embargo, en el caso de la calidad y la variable de capital humano no hubo correlación significativa con el crecimiento de las empresas.

### 3. Hipótesis de trabajo

A partir de la revisión teórico-empírica del tema que se aborda en este trabajo se formula una hipótesis que relacione la orientación de la estrategia con las capacidades y recursos de la organización. De aquí se desprende que:

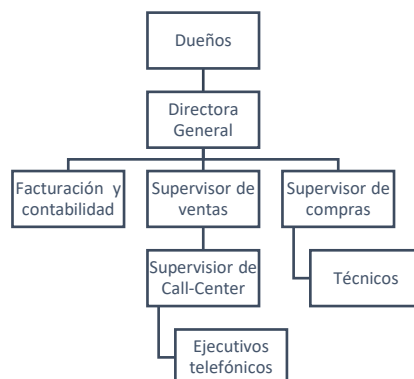
*H: La estrategia de crecimiento elegida por los dirigentes de la empresa se funda en las fortalezas y oportunidades de la empresa.*

Entonces, con el fin de aceptar o rechazar esta hipótesis se pasa a presentar el caso de la empresa Gasticom que ha mostrado un rápido crecimiento en el segmento de mercado en el que se encuentra.

### 4. Caracterización de la empresa

La empresa Gasticom es una empresa dedicada a la venta e instalación de productos certificados en la categoría de ecotecnologías y ahorradores. Pablo Carrillo y Manuel de la Rosa iniciaron Gasticom en el año de 2014 con presencia sólo en la Ciudad de México y Estado de México posteriormente, en 2015 se abrió la sucursal de Pachuca, Hidalgo. En el mismo año se inauguró la sucursal de Puebla y Coatzacoalcos en Veracruz. Las sucursales de San Luis Potosí y Tabasco en 2016 y a principios de 2017 se abrieron dos más en Veracruz - Orizaba y en el Puerto de Veracruz. El objetivo de la organización es “optimizar el consumo energético y de recursos naturales en nuestro país” (Gasticom, 2017).

Las entidades más importantes en cuanto a volumen de ventas son Hidalgo, el Estado de México y la Ciudad de México. Los puntos restantes contribuyen con una menor cantidad de pedidos para la empresa. Los departamentos o áreas de la empresa son Ventas -Call Center- Facturación, Compras, Contaduría y técnicos. Mientras que el área de recursos humanos lo llevan vía Outsourcing. El organigrama de la organización se muestra en la Figura 1:



**Figura 1 Organigrama de Gasticom**

Fuente: Elaboración propia en base a información de Calzada Basurto, 2017.



### A. Hipoteca verde

El segmento de mercado al que atiende Gasticom son los beneficiarios de créditos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit). Este tipo de créditos cuentan con un monto adicional al crédito base destinado a la compra de ecotecnologías (focos ahorradores, inodoros, calentadores solares, etc.) con la finalidad de disminuir el consumo de recursos como agua, luz y gas. El crédito “Hipoteca Verde” comenzó como un proyecto piloto en el año 2007 y por disposición gubernamental se volvió obligatorio para todas las viviendas subsidiadas (BSHF, 2017).

El monto adicional depende del salario del trabajador y es éste quién elige las ecotecnologías que desea instalar y al proveedor (Infonavit, 2017). Cabe resaltar que la compra de ecotecnologías es un requisito obligatorio para los beneficiarios del Infonavit. Esta institución también se encarga de autorizar o concesionar a ciertas empresas la proveeduría de equipos domésticos ahorradores. Por ejemplo, Home Depot es una de las tiendas con autorización de proveeduría de estos productos (Infonavit, 2017).

### B. Proceso de venta

Gasticom se da a la tarea de identificar a los beneficiarios de los créditos Hipoteca Verde para ofrecer la proveeduría de ecotecnologías. Una vez cerrada la venta se pasa el pedido al área de compras para identificar los productos que se tienen en el stock del técnico y en el inventario para los casos de la CDMX y Pachuca. En caso de no contar con existencias se verifica que los proveedores cuenten con los productos necesarios. Es importante señalar que Gasticom no tiene tratos directamente con las marcas y tiene que recurrir a intermediarios para cubrir los pedidos. La entrega de los productos se hace directamente en la casa del cliente y, dependiendo del tipo de venta, los técnicos se encargan de instalar los productos o sólo realizar la entrega de electrodomésticos. En la Figura 2 se muestran a los proveedores de Gasticom en cada ciudad en donde la empresa tiene presencia.

**Figura 2 Proveedores de Gasticom**

<i>Sucursal</i>	<i>Proveedor de electrodomésticos</i>	<i>Proveedor de grifería</i>	<i>Proveedor de led y ahorradores</i>	<i>Proveedores de calentadores solares</i>
<i>CDMX y Estado de México</i>	Multimarcas del Bajío	Surtidor	Geo Power	IUSSA
<i>Coatzacoalcos</i>	Encanto	Surtidor	Geo Power	IUSSA
<i>Hidalgo</i>	Multimarcas del Bajío	Surtidor	Geo Power	IUSSA
<i>Puebla</i>	Encanto	Gigante de los azulejos	Geo Power	IUSSA
<i>Puerto de Veracruz</i>	Encanto	Renovado	Geo Power	IUSSA
<i>San Luis Potosí</i>	Multimarcas del Bajío	Pisos y más	Geo Power	IUSSA
<i>Orizaba</i>	Encanto	Gigante de los azulejos	Geo Power	IUSSA

Fuente: Elaboración propia en base a información de Calzada Basurto, 2017.

Así Gasticom ha buscado ganar terreno en este segmento del mercado por medio de la apertura de nuevas sucursales. Además de las ventas, la búsqueda de proveedores que tengan las certificaciones necesarias se ha convertido en actividades clave para la empresa. La empresa

se ha dado a la tarea de buscar nuevos espacios para ofrecer sus servicios. Sin embargo, es un campo muy competido. Simplemente en la Ciudad de México se encuentran alrededor de veinte empresas con autorización de proveeduría, entre las que se encuentra Home Depot con 8 sucursales.

## **5. Metodología**

En el presente documento se emplea un método cualitativo de análisis en base a la descripción de la percepción del encargado de compras de la empresa Gasticom. Para ello se utilizó un cuestionario abierto y una entrevista telefónica para aclarar la información que quedó imprecisa en el cuestionario.

## **6. Análisis y resultados**

El análisis de la información obtenida se enmarca en un contexto de rápido crecimiento de la empresa Gasticom. Como ya se explicó en la sección anterior, la empresa cuenta con ocho sucursales ubicadas en siete estados del país. Basándonos en la literatura consultada podemos definir que Gasticom ha optado por dirigir su estrategia de crecimiento en la entrada a nuevos mercados. Si bien los mercados objetivo de la empresa se encuentran ubicados en zonas geográficas distintas éstos se encuentran dentro del país.

Según Peng (2015) la motivación de la empresa por el crecimiento es la búsqueda de un mejor aprovechamiento de los recursos organizacionales. Esto podría indicar que Gasticom identificó una serie de recursos que le servirían para conseguir más ventas al mismo tiempo que servirían de escudo frente a las potenciales amenazas. Blázquez et al. (2006) también indica la motivación como un elemento fundamental. Sin embargo, para ellos esta motivación nace del dueño y dirigente de la empresa.

En este sentido los fundadores de la empresa han sido los agentes claves para el crecimiento de Gasticom. Su iniciativa y visión son los factores claves para la identificación de los nuevos mercados en los que entraron. Un punto desfavorable es la falta de experiencia en este campo ya que si bien la búsqueda de nuevas oportunidades los ha llevado a reportar números aceptables en ventas, hay otros donde han sido menores lo esperado.

Los factores claves son tanto la demanda como la oferta de los servicios en los mercados elegidos. Algunos de ellos no se han desarrollado de manera importante, aunque según los dueños de la empresa estiman que en el mediano y largo plazo tengan un crecimiento considerable. Los recursos que la empresa a explotado con mayor intensidad han sido los relacionados con el área de mercadeo y de ventas. El ápice estatégico de la empresa se ha centrado en identificar las zonas del país con mayor desarrollo real y potencial de los créditos del Infonavit. Mientras que utilizan la experiencia obtenida en la venta de estos servicios en sus primeras sucursales.

Peng (2015) menciona que los recursos de la empresa deben crear valor para el cliente y Gasticom lo ha conseguido a través de su sistema servicio. El cliente sólo debe decidir en que rubro utilizará su crédito de hipoteca verde y la empresa se encarga de entregarle el producto y,

en su caso, instalarlo. Así el consumidor se ahorra el tiempo necesario para la búsqueda de esos productos. Sin embargo, este segmento del mercado se encuentra muy competido.

En este punto es conveniente las consideraciones de la industria ya que pueden incidir en el crecimiento de la empresa. Incluso, de ser el caso, podrían poner en riesgo su subsistencia cuando pretenda dar un paso más en su estrategia de crecimiento. En este rubro las consideraciones que se deben tener presentes son el riesgo de entrada de nuevos participantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de los sustitutos (Porter, 2015). En el caso de Gasticom se considera que el poder de negociación de los compradores y las barreras de entrada no son relevantes para la empresa. Esto se debe a que los compradores se ven obligados a adquirir este servicio. Por otro lado, la competencia entre los participantes puede volverse agresiva.

En la Ciudad de México el número de empresas autorizadas para ser proveedoras de ecotecnologías asciende a 22 empresas. Entre estas empresas se encuentra la cadena minorista de mejoramiento del hogar Home Depot (Infonavit, 2017). Quizá, al ser el Infonavit la institución encargada de otorgar las autorizaciones para atender a este segmento las barreras de entrada sean menores. A pesar de esto, es importante que Gasticom pueda prever una posible reacción de una cadena como Home Depot si se dispusiera a pelear por cada beneficiarios. Esta empresa podría poner en marcha los recursos con los que cuenta para obtener la mayor parte de este mercado dado que cuenta con presencia en todos los estados del país.

Porter (2015) considera fundamental para la estrategia poder reconocer a los buenos competidores de los malos. Y cómo evitar que un competidor bueno pase a ser uno malo. En este sentido, Gasticom debe considerar la percepción que una cadena tan importante como Home Depot tenga sobre la participación de la empresa en su parte del mercado. Pero también, no debe dejar de lado el hecho de que se encuentra compitiendo con otras Pymes que de igual forma intentarán crecer y con ello entrar en conflicto directo con la empresa.

Finalmente, Gasticom se ha encontrado con serios obstáculos provenientes del poder de los proveedores. La empresa ha querido hacer negociaciones directas con las marcas de los productos que ofrece. Sin embargo, las condiciones que exigen para esto han resultado poco beneficiosas para la empresa. Así, se puede inferir que los intermediarios tienen cautivas a las marcas por el poder de compra del que gozan. En este momento la empresa no cuenta con la capacidad para realizar compras de gran volumen por lo que seguirá teniendo que negociar con las distribuidoras de estos productos ecotecnológicos. Por lo tanto las restricciones que la Gasticom enfrenta provienen tanto del interior como del exterior de la empresa.

## **7. Conclusión**

La empresa Gasticom ha conseguido aprovechar las ventajas que ha obtenido de la experiencia de atender a un mercado tan grande como lo es el Área Metropolitana conformada por la Ciudad de México y el Estado de México. En relación a la hipótesis planteada podemos observar que la empresa si bien se ha basado en los recursos de la empresa lo que más ha influido en su desarrollo son la motivación de los dueños y las señales del mercado.

Los dueños junto con la directora general han buscado entrar a mercados con buenas proyecciones y con la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus operaciones. El problema surge cuando han intentado evitar a los intermediarios para obtener mayores beneficios. Es aquí cuando la empresa encuentra restricciones tanto financieras como de capacidad. En cierto sentido, los dirigentes de la empresa saben hacia donde se dirigen y la estrategia aunque ésta no sea formal. Al no explicitarla la empresa pierde la oportunidad de hacer una evaluación de las capacidades con las que cuenta y los retos que enfrenta para alcanzar los objetivos. Por esta razón se concluye que la hipótesis no se cumple ya que, por lo menos en este caso, la estrategia se ha centrado en las aspiraciones de los dirigentes y su percepción del contexto.

## Referencias

- Aguilera , L., González, M., & Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39-48.
- Aguilera Castro, A., Virgen Ortiz, V., & Riascos Erazo, S. C. (2017). PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS PARA IMPLANTAR ESTRATEGIAS BASADAS EN RECURSOS ORIENTADAS AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA. *TENDENCIAS*, 18(1), 55-67.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2011). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J., & Verona Martel, M. (2006). Factores de crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56.
- Brege, S., Sjöström, R., Uddenberg, A., & Öhrwall Rönnbäck, A. (2012). Evaluating innovation aspects for rapid growth in SMEs. *The XXIII ISPIM Conference* (págs. 1-15). Barcelona: ISPIM.
- Building and Social Housing Foundation. (2016). *BSHF*. Obtenido de BSHF: <https://www.bshf.org/es/premios-mundiales-del-habitat/ganadores-y-finalistas/hipoteca-verde/>
- Calzada Basurto, L. M. (19 de Abril de 2017). Entrevista sobre las decisiones estratégicas de Gasticom. (C. A. Sánchez Martínez, Entrevistador)
- Collis, D. J. (1994). How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para de los Trabajadores. (5 de mayo de 2017). *Infonavit*. Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de Infonavit: [http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/trabajadores/saber+para+decidir/cuido\\_mi\\_casa/hipoteca+verde](http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/trabajadores/saber+para+decidir/cuido_mi_casa/hipoteca+verde)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2015). *Censos económicos 2014: Resultados definitivos 2015*. INEGI. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/promo/pprd\\_ce2014.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/pprd_ce2014.pdf)

Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 507-528.

Peng, M. (2014). *Estrategia Global*. México: CENGAGE Learning.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed.). (J. Callejas, Ed., & J. H. Pecina, Trad.) México: Grupo Editorial Patria.

Wakkee, I., Van Der Veen, M., & Eurlings, W. (2015). Effective Growth Paths for SMEs. *The Journal of Entrepreneurship*, 169–185.

Wright, M., Folatotch, I., Hoskisson, R., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42, 1-33.

Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2015). The growth-profitability nexus among Swedish SMEs. *International Journal of Managerial Finance*, 11(4), 531-547. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1108/IJMF-01-2015-0005>