

**TITULO DEL PROYECTO APLICACIÓN Y ESTUDIO DEL MODELO PYME GACELA EN EL AREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**JOSE RICARDO MEDINA ROMERO
MONICA MARIA PATIÑO GOMEZ
SILVIA JULIANA RODRIGUEZ MORANTES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
I COHORTE
BUCARAMANGA
2011**

**TITULO DEL PROYECTO APLICACIÓN Y ESTUDIO DEL MODELO PYME GACELA EN EL AREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**JOSE RICARDO MEDINA ROMERO
MONICA MARIA PATIÑO GOMEZ
SILVIA JULIANA RODRIGUEZ MORANTES**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
ESPECIALISTA EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Director
JAIME TORRES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
I COHORTE
BUCARAMANGA
2011**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	7
1. TÍTULO	10
2. TEMA	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 GENERAL	12
3.2 ESPECIFICOS	12
4. MARCO REFERENCIAL	13
4.1 MARCO TEÓRICO	13
4.2 MARCO CONCEPTUAL	18
5. ANÁLISIS DE DATOS	19
5.1 ANÁLISIS INICIAL BASE DE DATOS	19
5.1.1 Revisión contenido análisis de la base de datos	19
5.1.2 Clasificación por tamaño según ley Mipyme 905 de 2004	19
5.2 DEPURACIÓN DE DATOS	20
5.2.1 Revisión de información completa de cada empresa	20
5.2.2 Clasificación de empresa por sectores, según la actividad Económica	20
5.2.3 Clasificación de las empresas por tamaño	20
5.2.4 Clasificación de empresas por edad	21
5.2.5 Ventas totales por tamaño (millones de pesos)	22
5.2.6 Ventas totales por edad empresarial (millones de pesos)	23
6. METODOLOGÍA MODELO CUANTITATIVO	25
6.1 EMPRESAS CON INFORMACIÓN COMPLETA	25
6.2 APLICACIÓN DEL MODELO	26
7. RESULTADOS	31
7.1 RESULTADOS GENERALES	31

7.2 RESULTADOS POR SECTOR	32
7.2.1 Sector salud	32
7.2.2 Sector financiero	33
7.2.3 Sector servicios generales	34
7.2.4 Sector turismo	36
7.2.5 Sector comercio	38
7.2.6 Sector construcción	39
7.2.7 Sector manufactura	41
7.2.8 Sector minería	42
7.2.9 Sector agropecuario	44
7.3 SECTORES GACELA	45
8. EMPRESA GACELA. CASO DE ÉXITO	47
8.1 ASPECTOS GENERALES	47
8.2 INGRESOS NETOS Y CRECIMIENTO	49
8.3 UTILIDAD OPERACIONAL Y CRECIMIENTO	50
CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Características y similitudes de la Gacela y la Pyme Gacela	13
Cuadro 2. Clasificación por tamaño de empresas inscritas – Julio 2009	14
Cuadro 3. Clasificación de las empresas por actividad	16
Cuadro 4. Identificación de empresas con crecimiento por encima del promedio del sector	28
Cuadro 5. Resultados generales	31
Cuadro 6. Resultados sector salud	32
Cuadro 7. Resultados sector financiero	34
Cuadro 8. Ventas promedio del sector financiero	35
Cuadro 9. Sector turismo	37
Cuadro 10. Sector comercio	38
Cuadro 11. Sector construcción	40
Cuadro 12. Sector manufactura	41
Cuadro 13. Sector minería	43
Cuadro 14. Sector agropecuario	44

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Participación por tamaño de empresa	15
Figura 2. Participación de las empresas por actividad económica	17
Figura 3. Clasificación de las empresas por tamaño	21
Figura 4. Clasificación de empresas por edad	22
Figura 5. Ventas totales por tamaño (millones de pesos)	23
Figura 6. Ventas totales por edad empresarial (millones de pesos)	24
Figura 7. Metodología modelo cuantitativo	25
Figura 8. Establecimiento de empresa con información completa	26
Figura 9. Identificación de empresas por su tamaño	27
Figura 10. Cálculo del crecimiento por cada empresa y el del sector	28
Figura 11. Método de crecimiento por la suma de pendientes	29
Figura 12. Identificación de empresas con rentabilidad promedio igual o superior al 10%	30
Figura 13. Pendiente de crecimiento sector salud	33
Figura 14. Sector servicios generales	36
Figura 15. Curva de crecimiento sector turismo	37
Figura 16. Curva de crecimiento sector comercio	39
Figura 17. Sector construcción – Servicios Arq. Ing.	40
Figura 18. Curva de crecimiento sector manufacturero	42
Figura 19. Curva de crecimiento sector minería	43
Figura 20. Curva de crecimiento sector agropecuario	45
Figura 21. Empresa Gacela	48
Figura 22. Ingresos netos y crecimiento de la empresa Gacela	49
Figura 23. Utilidad operacional y crecimiento de la empresa Gacela	50

INTRODUCCION

“Empresas rentables y sostenibles”, el sueño y meta de todo empresario, el anhelo de una sociedad que entienda que allí está el desarrollo y prosperidad de sus generaciones. Desde el año 2009, año en que se aplicó este modelo en Santander, hasta el día de hoy, es decir, junio de 2011, se han dado los primeros y firmes pasos de ese gran sueño, meta y anhelo para un grupo de empresarios de la región. Y para el grupo empresarial PROMISION, la aplicación de este modelo tiene sus primeros frutos para la ejecución de su nueva estrategia de inversión, específicamente en lo que tiene que ver con inversión para crecimiento en empresas familiares. Una empresa de dispositivos médicos (gacela), es la primera en cerrar exitosamente una operación de venta de una participación accionaria. De ahora en adelante, como socios emprenden el camino hacia el crecimiento y el éxito.

Es importante resaltar que PYMES GACELA no solo fue un modelo aplicado. Para buena noticia de las partes involucradas, los resultados y el impacto después de este simple ejercicio van más allá del alcance de este proyecto, más allá de las expectativas de PROMISION y más allá de las expectativas de estos empresarios del sector salud. Para nosotros como participantes y espectadores por el otro de tal operación, es un enorme orgullo y satisfacción haber aplicado este modelo. La aplicación del modelo permitió identificar las Pymes Gacela. De ahí en más fue generar el espacio y la confianza, el interés y la visualización de un atractivo negocio para las partes.

Aun a pesar de las dificultades que existen en cuanto a bases de datos, clasificación por sectores e información incompleta, que creemos hay mucho por hacer en ese tema, fue suficiente para poder aplicar el modelo tener información completa de 1440 empresas registradas en la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Estamos convencidos también que de ese grupo de 40 empresas GACELA identificadas con la aplicación de este modelo, aún hay mucho por profundizar. Nuestro esfuerzo encaminado a mostrar de una manera sencilla, los resultados de este ejercicio.

Nuestro reconocimiento a quienes constantemente investigan y aportan sus modelos para beneficio de otros, especialmente a Jorge Alberto Hernández Mora, quién en la realización del MBA Executive en la Universidad de los Andes, junto con otros compañeros hicieron una investigación con el fin de caracterizar las PYMES GACELA del sector servicios en Bogotá y

comprobar si el modelo GACELA aplicado mundialmente era aplicable en Colombia, siendo fundamental su aporte y orientación para la realización de este trabajo.

Cualquier persona que esté vinculada al sector real y empresarial de nuestro país, habrá tenido en algún momento la inquietud de cómo crear y mantener empresas exitosas, rentables y sostenibles. En la realidad, siempre habrán empresas con un desempeño sobresaliente, pero como las identificamos y cuáles son los indicadores para medirlas? Las pymes GACELA hoy son una respuesta a algunos de estos interrogantes. Son empresas con un crecimiento sostenido y por encima del promedio del sector que logran mantenerse por un periodo continuo no solo con un buen crecimiento en ventas, sino también con unos márgenes de rentabilidad por encima del 10%. Así se han definido las empresas Gacela y nosotros creemos en tal denominación. En Colombia hace unos años atrás, se realizó el primer ejercicio en Bogotá para el sector de servicios, identificando las primeras Gacela del País.

Hoy en día es un término más usado en el argot empresarial e incluso se han establecido reconocimientos y premios en el sector financiero para empresas con desempeño Gacela. En el 2009 y basados en información financiera de las empresas en Santander, se aplicó el modelo Gacela y es el objetivo de este práctico trabajo compartir con ustedes los resultados del mismo. El alcance de este trabajo era identificar las empresas bajo los criterios Gacela el cual se cumple a cabalidad con alguna información adicional de interés. Un caso de éxito Gacela. La aplicación de este modelo lo realiza un grupo empresarial de la región cuyo foco de inversión son empresas familiares con alto potencial de crecimiento. Cuando se empezó a ejecutar tal estrategia, uno de los primeros interrogantes era, como localizar este tipo de empresas.

Esa necesidad fue lo que generó la aplicación del modelo, y luego de aplicarlo, consideramos, que el resultado fue exitoso, pues permitió identificar la primera empresa santandereana del sector salud, con quien 2 años después de aplicado el modelo se cerró una operación de compra parcial de una participación accionaria. De este caso de éxito, se tendrá alguna ilustración al final de este trabajo.

1. TITULO

APLICACIÓN Y ESTUDIO DEL MODELO PYME GACELA CUANTITATIVO EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.

2. TEMA:

Aplicar el modelo Pyme Gacela a las empresas ubicadas en el Area Metropolitana de Bucaramanga, identificando cuales de ellas son las pymes sostenibles y rentables.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Identificar y seleccionar aquellas empresas con mayor éxito y crecimiento empresarial en el Área Metropolitana de Bucaramanga, aplicando el modelo PYME GACELA.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar las empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga con mayor crecimiento en ventas durante los periodos 2004 – 2008.
- Realizar una comparación de la empresa con el sector para identificar su tendencia de crecimiento en ventas e identificar cuales tienen un crecimiento por encima del promedio del sector.
- Identificar, además del crecimiento acelerado en ventas, su rentabilidad promedio, como empresa de óptimo desempeño.
- Identificar las empresas que cumplan con los criterios para ser seleccionadas como empresas GACELA y realizar el perfil de las empresas que pertenezcan al macrosector escogido.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Porque la GACELA y no otro animal ? El éxito empresarial no está asociado solo a la velocidad. Cada vez vemos como la estrategia es uno de los aspectos más importantes para llegar y mantener buenos resultados en el ámbito empresarial. La Gacela corre a 80 Km/hora promedio mientras que el Guepardo lo hace a 120 km/hora. Que hace la diferencia? La estrategia. El guepardo desarrolla su velocidad en 500 mts y en línea recta, ese es su mayor esfuerzo. La Gacela en cambio es capaz no solo de mantener su velocidad por mayores distancias, sino que es capaz de hacerlo en movimientos de zigzag para cansar a su depredador. La Gacela logra por su agilidad, que la fortaleza del guepardo, que es su velocidad, se convierta en su mayor debilidad.

Por lo anteriormente descrito y haciendo una analogía con el mundo empresarial, la GACELA se ha convertido en un símbolo de éxito empresarial. Siendo GACELAS aquellas Pymes que logran igualmente, hacer de las fortalezas de su competencia su mayor debilidad. Veamos algunas características y similitudes de la Gacela y la PYME GACELA:

LA GACELA	LA PYME GACELA
Vigilante de su entorno	Orientado al mercado
Valora estar con su manada	Buscan la asociatividad
Conoce muy bien y se mueve dentro de su territorio.	Altos conocedores de su negocio y entorno
Conocen la debilidad de su depredador	Conocen muy bien su competencia y como se mueve
Buscan nuevos territorios	Son cazadores de oportunidad.
Agilidad y astucia para enfrentar al enemigo	Asumen riesgos inteligentes y este hace parte de su vida.

Igualmente y por su misma naturaleza, las empresas GACELA logran sortear y seguir creciendo durante las épocas de crisis.

Es indispensable mencionar no solo lo que se conoce hasta ahora del modelo GACELA. Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la actividad empresarial está compuesta de la siguiente forma:

CLASIFICACION POR TAMAÑO DE EMPRESAS INSCRITAS

Julio 2009

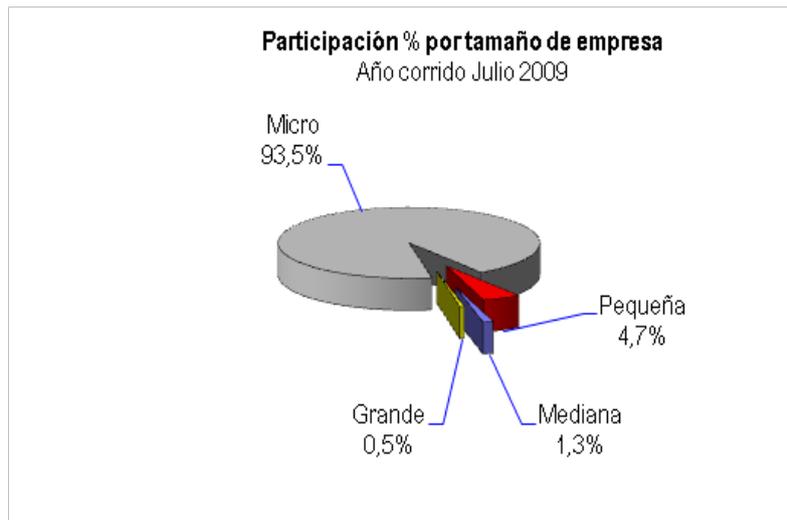
Tamaño de las empresas		Rango de activos (Pesos colombianos)	Número de empresas
Microempresas	Menor de	216'850.000	44.807
Pequeña	Desde	216'850.001	2.265
	Hasta	2.168'500.000	
Mediana Empresa	Desde	2.168'500.001	611
	Hasta	13.011'000.000	
Gran Empresa	Más de	13.011'000.001	258
Total			47.941

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Rango determinado por Ley 905 de 2004

Empresas matriculadas y renovadas desde 1/01/2008 hasta 31/07/2009

Inicialmente, observamos según la tabla anterior, que el universo de PYMES matriculadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sumando las pequeñas y medianas empresas, tenemos una muestra de aproximadamente de 2,876 (dos mil ochocientos setenta y seis) PYMES. Lo cual corresponde según la siguiente tabla, al 5% (cinco por ciento) del empresariado de la región. Esta clasificación se hace según la ley por nivel de activos, pero esperamos en el desarrollo del trabajo afinar más estos criterios de clasificación o incluir los utilizados por otras entidades, como el sistema financiero, pues estamos convencidos que solo por nivel de activos no se puede medir el tamaño de una empresa. Esto muestra lo incipiente de nuestra ley y nuestro sistema en este tema.



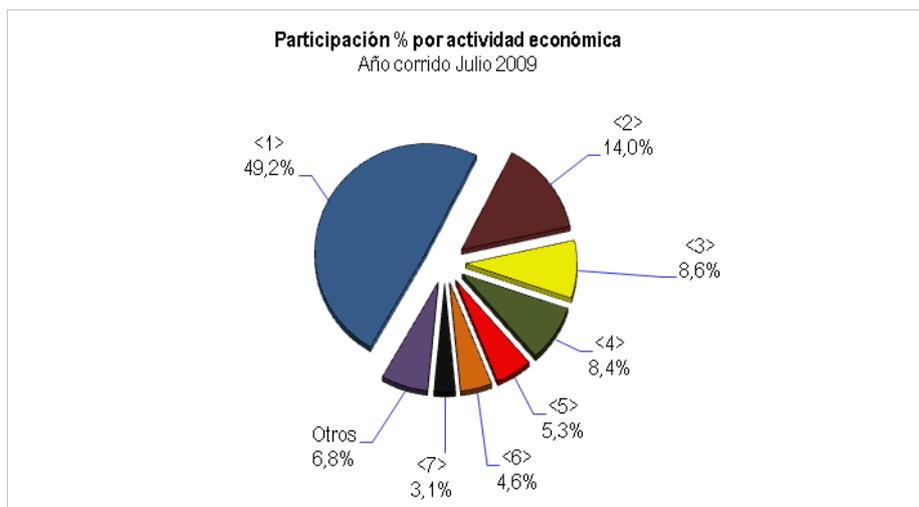
CLASIFICACION POR ACTIVIDAD:

A continuación encontramos la clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad en el Departamento de Santander:

Actividad Económica (Ciu)	Julio 2008	Julio 2009	Variación %
<1> Comercio	22.628	23.570	4,2
<2> Industria manufacturera	6.779	6.734	-0,7
<3> Act. inmobiliarias, empresariales y de alquiler	3.918	4.119	5,1
<4> Hoteles y restaurantes	3.743	4.042	8,0
<5> Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2.575	2.536	-1,5
<6> Otros serv. comunitarios, sociales y personales	2.090	2.192	4,9
<7> Construcción	1.407	1.494	6,2
Intermediación financiera	1.062	1.033	-2,7
Servicios sociales y de salud	931	983	5,6
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	625	683	9,3
Educación	339	344	1,5
Otros			
Explotación de minas y canteras	80	85	6,3
Suministro de electricidad, gas y vapor	73	66	-9,6
Administración pública y defensa	36	42	16,7
Pesca	13	18	38,5
Total	46.299	47.941	3,5

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Número de Empresas

Los datos no incluyen información de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja



Empresas matriculadas y renovadas desde 1/01/2008 hasta 31/07/2009

Las características de 'Pymes Gacela' fueron definidas en un estudio de la Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico -OCDE-, realizado entre 1999 y 2001. Los países más avanzados en este modelo han sido España, Francia, Canadá y Estados Unidos permitiéndoles tener una herramienta para medir y desarrollar programas que mejoren la competitividad de sus empresas.

En Colombia los primeros en adoptar la definición y aplicarla al contexto de las Pymes en Colombia, fue el grupo de investigación de los ANDES en el año 2005. Es importante resaltar que este modelo empresarial trascendió el ámbito académico y se ha convertido en un referente importante en Colombia de las empresas de rápido crecimiento. Incluso varios sectores lo han homologado y hasta lo han convertido en el trofeo de reconocimiento para las empresas PYME que muestren un ágil crecimiento al estilo Gacelas. Igualmente este ejercicio sería el primero realizado en esta región y esperamos sirva para que las diferentes entidades vinculadas al sector privado tengan un referente importante para el crecimiento de las empresas.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

La PYME GACELA, es una denominación internacional que ha identificado el alto crecimiento de estas empresas, y que ha ayudado a generar continuamente más empresas que logran estos crecimientos y lo más importante, mejorar la competitividad de los Países donde estas se desarrollan.

Las PYME Gacela son aquellas empresas que mantienen un alto crecimiento constante durante un periodo mínimo de cinco años, por encima del crecimiento promedio de sus sectores, manteniendo la utilidad positiva (Rentabilidad) y demostrando la sostenibilidad en su crecimiento.

COMPETITIVIDAD es la capacidad de una empresa en satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un producto o servicio de calidad, que lo hace diferente a otras organizaciones.

5. ANALISIS DE DATOS:

5.1 ANALISIS INICIAL BASE DE DATOS

5.1.1 REVISION CONTENIDO ANALISIS DE LA BASE DE DATOS

La base de datos está conformada por 1730 empresas con la siguiente información:

Información general: Razón Social, Nit, dirección, teléfono, Representante Legal, Matricula.

Información relevante al tiempo de creada: cuando fue su matrícula y su última fecha de renovación.

Información de estados financieros 2004 – 2008: Activos, Pasivos, Patrimonio, Utilidad neta, Ventas.

2.1.2. CLASIFICACION POR TAMANO SEGÚN LEY MIPYME 905 DE 2004

GRANDE EMPRESA: Activos totales mayores a 30.001 SMMLV.

MEDIANA EMPRESA: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, Activos totales por valor entre cinco mil uno (5001) a treinta mil (30.000) SMMLV.

PEQUENA EMPRESA: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV

5.2 DEPURACION DE DATOS

5.2.1 REVISION DE INFORMACION COMPLETA DE CADA EMPRESA

De las 1.730 empresas, se hizo la siguiente depuración:

Se revisó empresa por empresa que tuviera todos los datos de ventas y rentabilidad neta.

Las empresas sin información en los años 2004 a 2007 se descartaron del estudio.

Teniendo en cuenta que para el año 2008 algunas empresas no tenían el dato de sus ventas, se identificó la tendencia y se prorrateó para no excluir a estas empresas del estudio 1.444 empresas quedaron con la información completa.

5.2.2 CLASIFICACION DE EMPRESAS POR SECTORES, SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONOMICA

Una vez se verifica que la información estaba completa, las empresas se clasificaron por su actividad económica en sectores así:

SECTOR AGROPECUARIO

SECTOR MINERIA

SECTOR MANUFACTURA

SECTOR SERVICIOS

SECTOR CONSTRUCCION Y SERVICIOS ARQUITECTURA E INGENIERIA

SECTOR SALUD

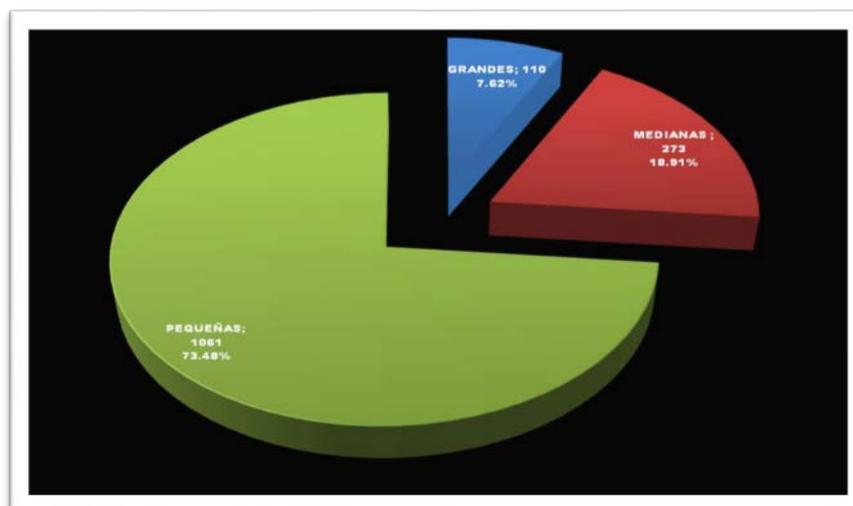
SECTOR COMERCIAL.

SECTOR FINANCIERO

5.2.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO

De las 1.444 empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga, de acuerdo a la clasificación por tamaño según la ley 905 de 2004, se estableció lo siguiente:

Como pequeñas empresas se clasifican 1061 empresas, siendo el 73,48%, 273 como medianas empresas, correspondiendo al 18,91% del total y 110 empresas se clasifican como grandes, participando con un 7,62% del total.



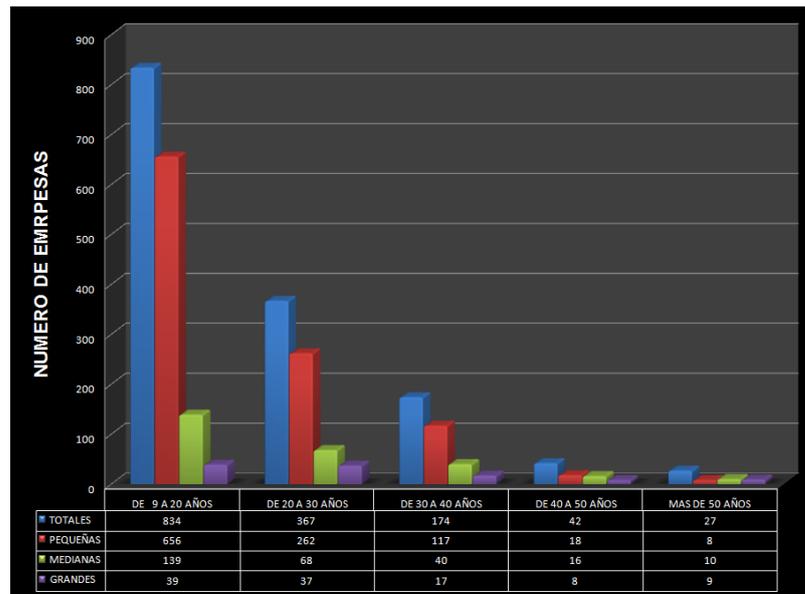
FUENTE: BASE DATOS CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA 2004- 2008

5.2.4 CLASIFICACION DE EMPRESAS POR EDAD

De acuerdo al tiempo de funcionamiento de la empresa, las 1.444 empresas se clasificaron de la siguiente manera:

Resultaron 834 empresas que están entre 9 y 20 años de constituidas; 367 empresas cuya duración oscila entre 20 y 30 años; 174 empresas con edad entre 30 y 40 años; 42 empresas creadas entre 40 y 50 años y, por último, 27 empresas cuya edad supera los 50 años de constituidas.

Se puede observar que en la medida que avanza la antigüedad de las empresas, la proporción de empresas pequeñas frente al total del rango de edad va disminuyendo, mientras que las empresas medianas y grandes van ganando una mayor participación en el rango, hasta llegar a las empresas con duración superior a los 50 años en las que encontramos un mayor número de empresas medianas y grandes que de empresas pequeñas.

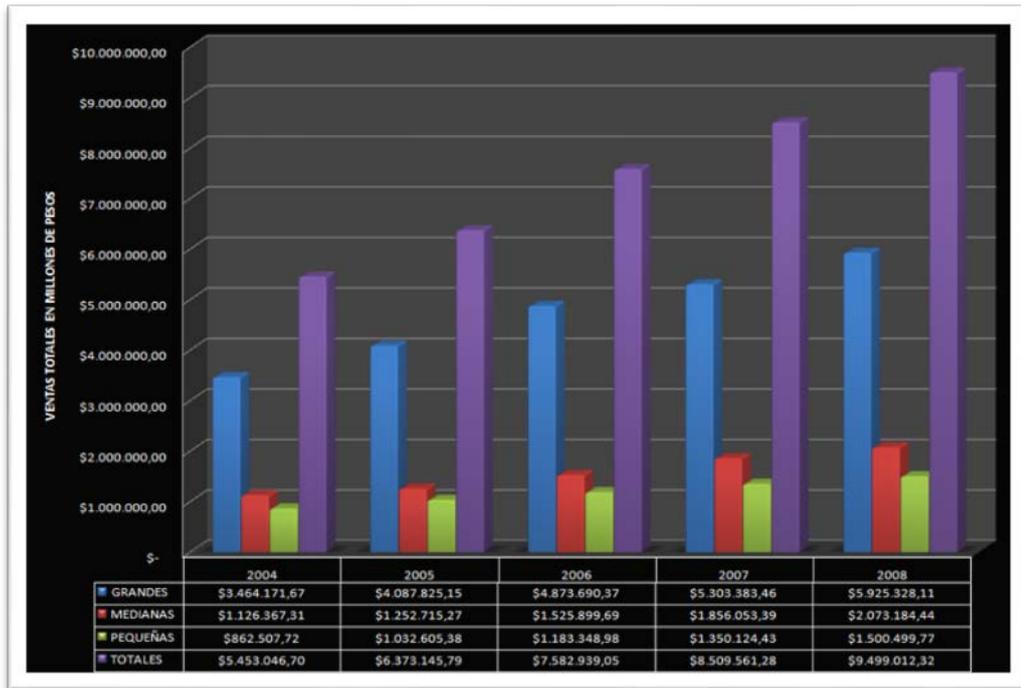


FUENTE: BASE DATOS CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA - 2004- 2008

5.2.5 VENTAS TOTALES POR TAMAÑO (MILLONES DE PESOS):

Una vez clasificada las 1.444 empresas por tamaño, consolidamos el acumulado en ventas de cada una de las clasificaciones de las empresas (pequeña, mediana y grande) durante el periodo de estudio 2004-2008, obteniendo el siguiente resultado:

El comportamiento en las ventas es inversamente proporcional al número de empresas en la clasificación, pero directamente proporcional al tamaño, es decir, hay un número inferior de empresas que se clasificadas como grandes empresas, pero donde existe la mayor concentración de las ventas y lo contrario ocurre con las pequeñas, que su número es mayor, pero en el acumulado en ventas son las que tienen menor participación.

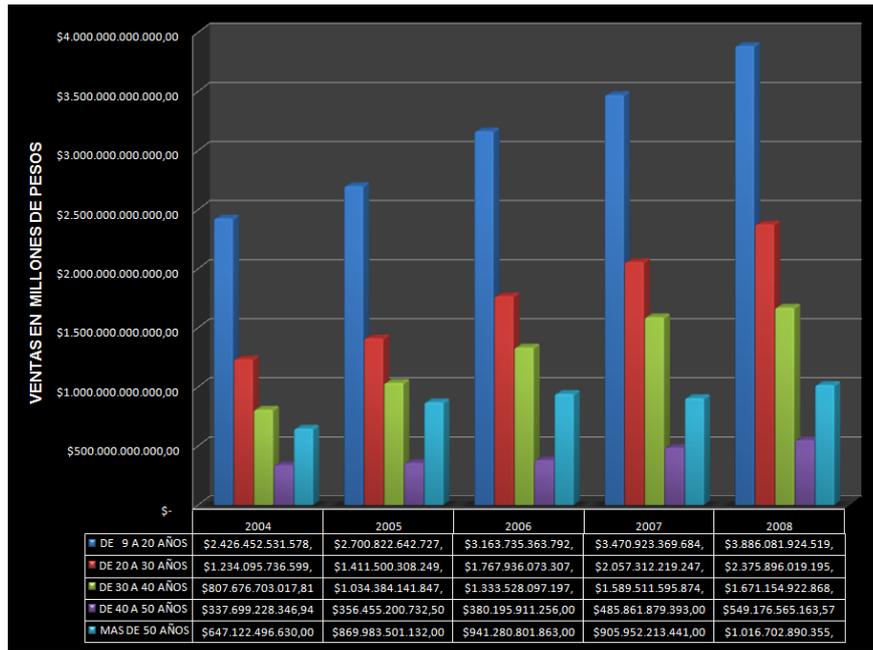


FUENTE: BASE DATOS CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA 2004- 2008

5.2.6 VENTAS TOTALES POR EDAD EMPRESARIAL (MILLONES DE PESOS):

De igual manera, se revisó de acuerdo al tiempo de actividad de las empresas, las ventas en el periodo de estudio que comprende los años 2004-2008:

En este análisis, se pudo establecer que las mayores ventas se presentan en las empresas cuyo rango de edad está por debajo de los 20 años y, a su vez, las empresas con una menor participación son las que están comprendidas entre 40 y 50 años de edad.



FUENTE: BASE DATOS CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA - 2004- 2008

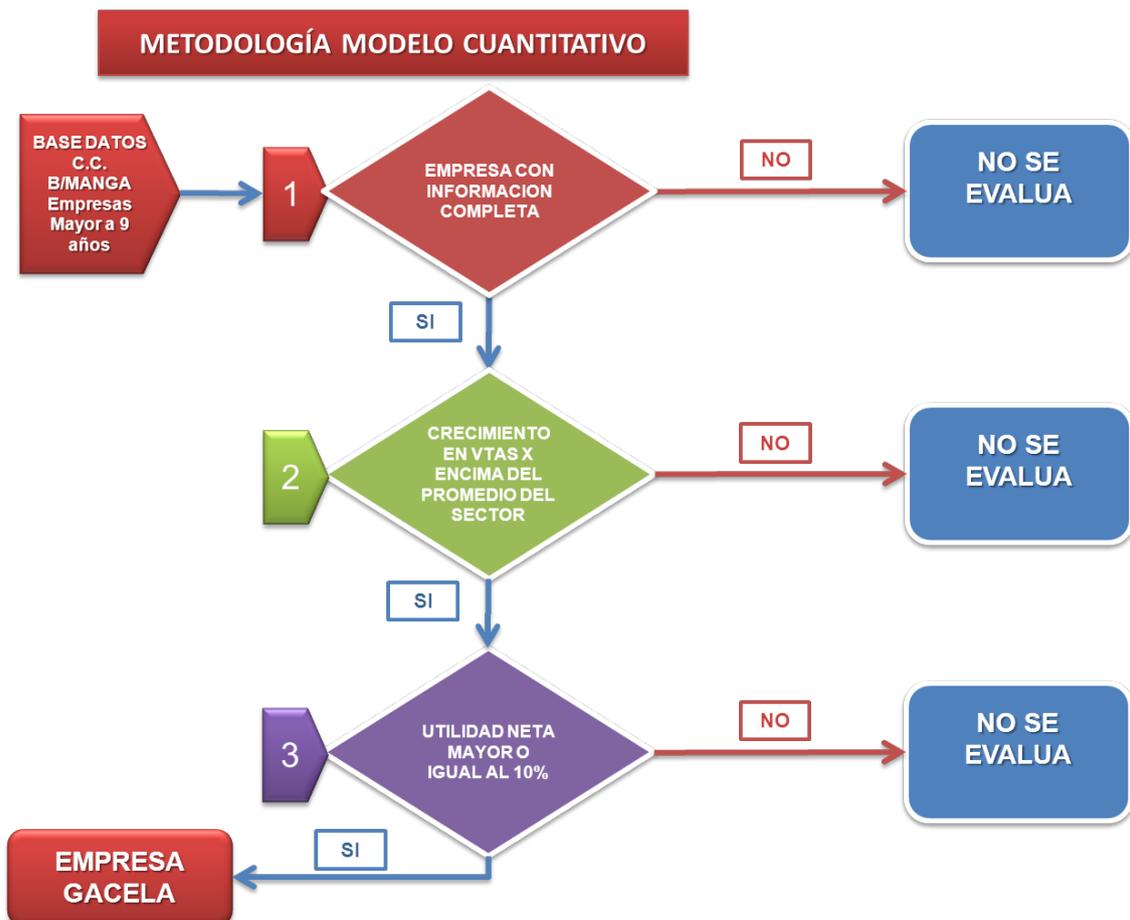
6. METODOLOGIA MODELO CUANTITATIVO

6.1 EMPRESAS CON INFORMACION COMPLETA:

Se organiza la base de datos general por las ventas del 2004 al 2008:

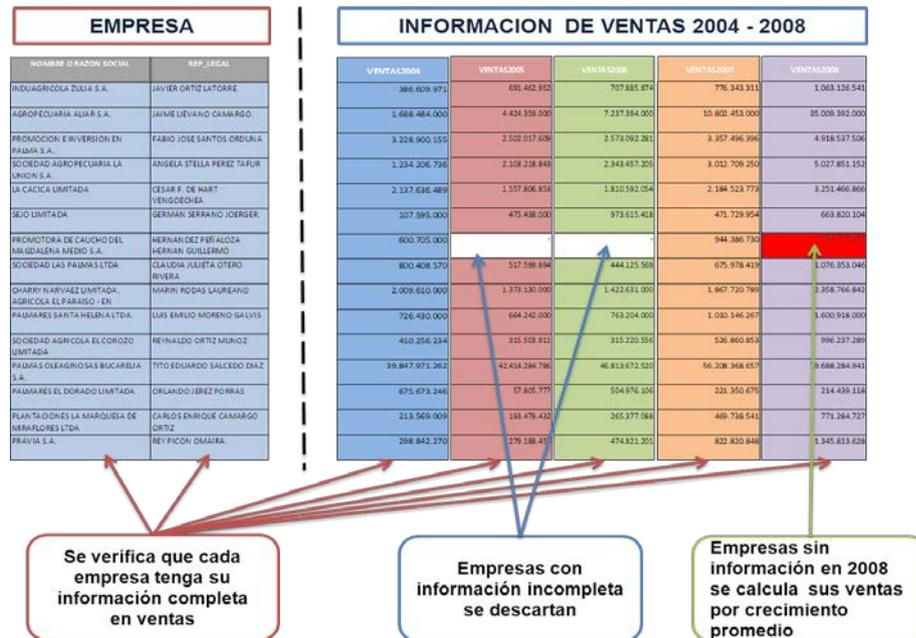
Se escogen las empresas que llevan más de 9 años de funcionamiento con información financiera completa, y para establecer si están dentro del grupo de las empresas que pueden llegar a considerarse como Pymes Gacela, seleccionamos aquellas que presentan un crecimiento en ventas superior al del sector al cual pertenecen.

Como último parámetro, dentro de las empresas que han superado los dos filtros anteriores, se escogen las empresas cuyas utilidades netas son mayores o iguales al 10% sobre las ventas realizadas.

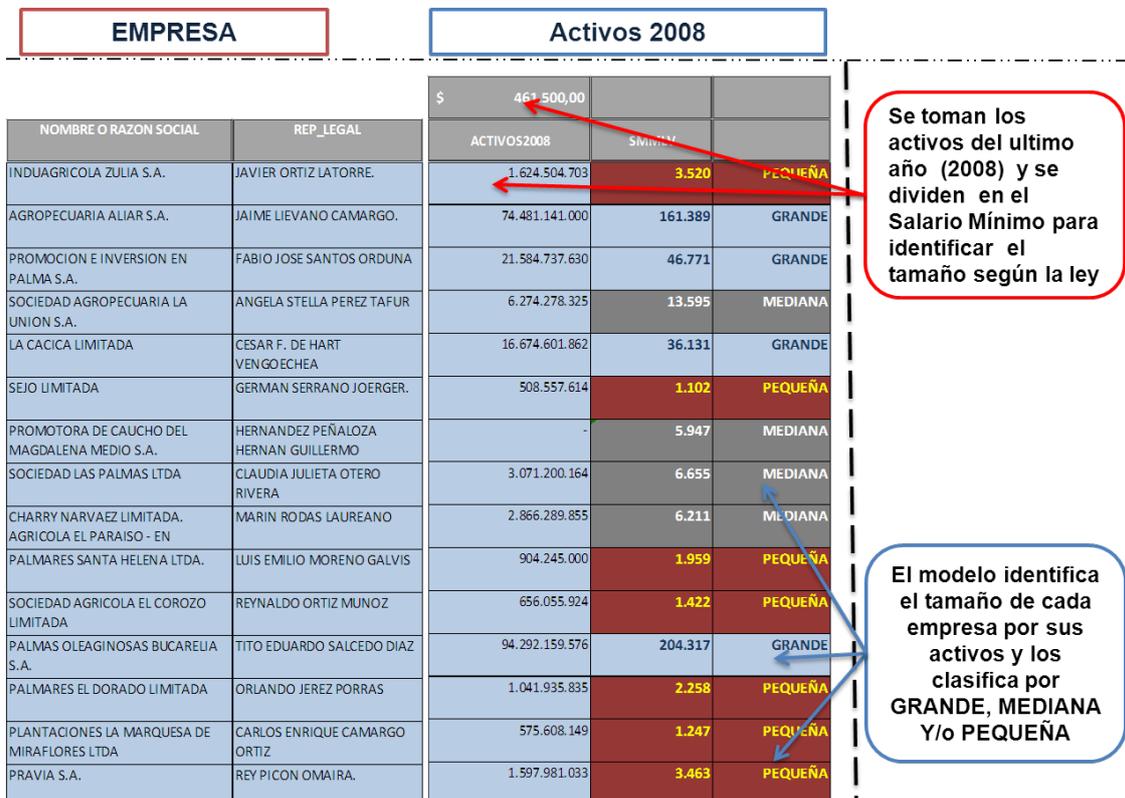


6.2 APLICACIÓN DEL MODELO:

Paso 1 : ESTABLACER EMPRESAS CON INFORMACION COMPLETA. En primer lugar se organiza la base de datos por ventas del 2004 al 2008:



En segundo lugar se identifican las empresas por su tamaño:



Paso 2: IDENTIFICAR LAS EMPRESAS CUYO CRECIMIENTO EN VENTAS ESTA POR ENCIMA DEL PROMEDIO DEL SECTOR:

Lo primero que se hace es clasificar las empresas por el CIU o actividad económica y se definen los sectores a trabajar. Se encontraron 9 sectores principales en el Area Metropolitana de Bucaramanga, siendo el comercio el que presenta la participación más importante, seguido de lejos por el sector de la manufactura y servicios generales.

SECTORES	NUMERO DE EMPRESAS	% DEL TOTAL
SALUD	67 EMPRESAS	4,64%
FINANCIERO	44 EMPRESAS	3,05%
SERVICIOS GRALES	240 EMPRESAS	16,62%
TURISMO	50 EMPRESAS	3,46%
COMERCIO	526 EMPRESAS	36,43%
CONSTRUCCION	177 EMPRESAS	12,26%
MANUFACTURA	268 EMPRESAS	18,56%
MINERIA	12 EMPRESAS	0,83%
AGROPECUARIO	60 EMPRESAS	4,16%

En segundo lugar se calculan los crecimientos por cada empresa y el del sector:

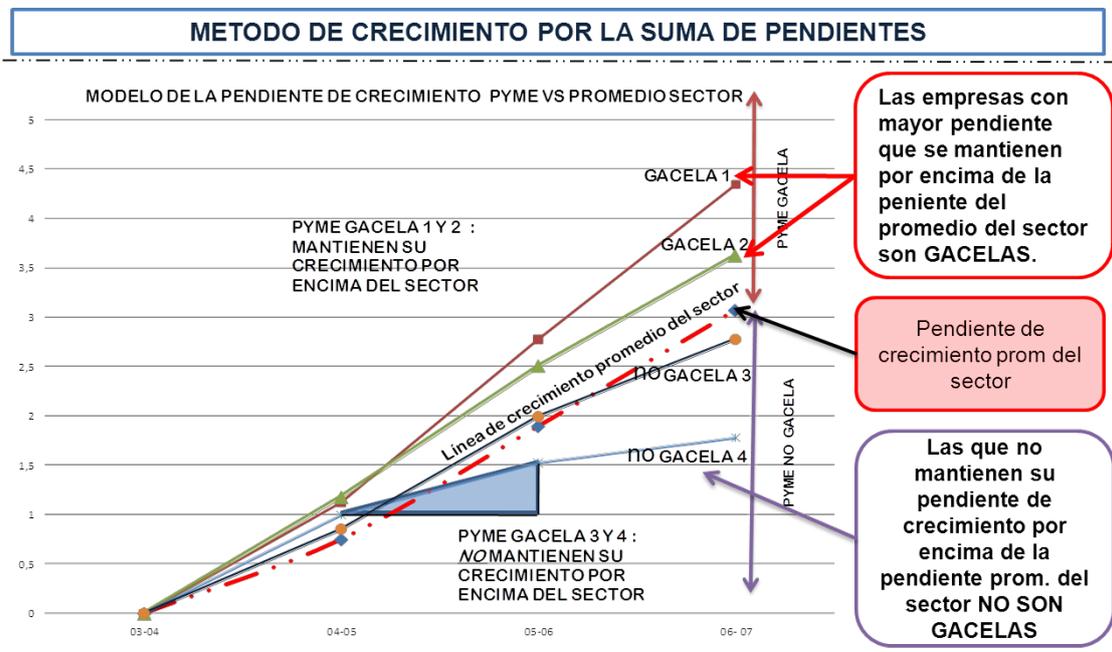
EMPRESA			VENTAS Y FACTOR DE CRECIMIENTO								
DATOS GENERALES			VENTAS					CRECIMIENTO PERIODOS			
NOMBRE O RAZON SOCIAL	AÑOS	TAMAÑO	VENTA \$2004	VENTA \$2005	VENTA \$2006	VENTA \$2007	VENTA \$2008	04-05	05-06	06-07	07-08
CENTRO DE ATENCION DIAGNOSTICO DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS S.A. CDI S.A.	22,43	MEDIANA	\$ 1.802.857.761	\$ 2.056.957.448	\$ 2.348.803.900	\$ 1.927.223.292	\$ 2.877.871.000	1,695277	0,759020	0,697099	1,526773
COLEGIO LA QUINTA DEL PUENTE LTDA	23,75	PEQUEÑA	\$ 101.861.800	\$ 98.226.800	\$ 11.817.800	\$ 126.542.800	\$ 6.683.800	0,449589	0,103980	10,7721	10,04546
CLINICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA S.A.	27,87	GRANDE	\$ 6.696.403.800	\$ 7.259.021.000	\$ 8.238.197.800	\$ 9.340.072.800	\$ 9.640.554.800	1,053345	1,157492	1,086302	0,965525
CLINICA CHIMOCHOI S.A.	25,70	GRANDE	\$ 10.552.799.280	\$ 11.517.792.800	\$ 11.976.946.744	\$ 10.810.046.960	\$ 24.721.154.302	1,090667	1,0884	1,1570852	1,314889
CENTRO DE DIAGNOSTICO OFTALMOLOGICO LTDA	8,89	PEQUEÑA	\$ 928.987.304	\$ 1.429.215.150	\$ 1.208.072.800	\$ 1.486.865.020	\$ 1.927.010.000	1,764774	0,842167	1,076122	1,227687
CLINICA BUCARAMANGA CENTRO MEDICO DANIEL PERALTA S.A.	49,96	GRANDE	\$ 10.000.803.800	\$ 12.690.046.000	\$ 13.998.547.800	\$ 14.939.940.550	\$ 19.556.454.247	1,266644	1,105107	1,068902	1,310325
CLINICA SANTA TERESA S.A. - EN LIQUIDACION	46,73	GRANDE	\$ 14.727.965.027	\$ 14.791.324.363	\$ 15.328.267.904	\$ 12.480.747.828	\$ 7.696.262.488	1,001613	1,009175	0,812224	0,618859
CLINICA MATERNO INFANTIL SAN LUIS S.A.	26,99	GRANDE	\$ 9.446.941.288	\$ 10.737.491.892	\$ 12.817.884.400	\$ 14.629.223.900	\$ 16.898.226.500	1,143050	1,168892	1,159089	1,271185
CLINICA SAN PABLO S.A.	23,57	PEQUEÑA	\$ 1.297.895.940	\$ 1.249.872.020	\$ 1.686.461.024	\$ 1.454.716.944	\$ 1.198.840.880	0,940186	0,880742	1,340227	10,815824
PROMEDIO SECTOR			\$ 2.392.075.070	\$ 2.545.809.154	\$ 2.220.940.140	\$ 2.483.096.559	\$ 3.664.569.209	1,0643	0,8960	1,1789	1,3027

Se organiza cada sector con sus ventas. Si la empresa en 2008 no tiene datos, se calcula su crecimiento prom.

Se calcula el factor de crecimiento por periodo, identificando factor mayor a 1 crece y menor a 1 decrece

Se calcula el promedio en ventas de cada sector y su crecimiento promedio para poder comparar cada empresa con el promedio del sector

Por último, se identifican las empresas de mayor crecimiento, por encima del promedio del sector, siendo un factor principal a tener en cuenta que si alguna de las empresas en alguno de los años en estudio, su pendiente de crecimiento se encuentra por debajo del promedio del sector, ya no es considerada como empresa Gacela.



Las empresas con mayor pendiente que se mantienen por encima de la pendiente del promedio del sector son GACELAS.

Pendiente de crecimiento prom del sector

Las que no mantienen su pendiente de crecimiento por encima de la pendiente prom. del sector NO SON GACELAS

Una vez realizada esta curva, se identifican las empresas cuya rentabilidad promedio en el periodo estudiado (2004-2008) es igual o superior al 10%, entendiéndose el concepto de rentabilidad como la utilidad neta sobre ventas. Las empresas que reúnen estas características, son las que finalmente son consideradas como PYMES GACELA

EMPRESA			2004	2005	2006	2007	2008	PROM.	GACELAS
CENTRO DE ATENCIONES Y DIAGNOSTICO DE ENFERMEDADES INFECCIOSAS S.A. CDI S.A.	12.43	MEDIANA	2,73%	9,68%	9,44%	9,66%	-1,00%	-6,10%	NO GACELA
CENTRO DE DIAGNOSTICO OFTALMOLOGICO LTDA.	8.89	PEQUEÑA	1,55%	8,57%	6,57%	4,49%	-1,00%	-4,04%	NO GACELA
CLINICA BUCARAMANGA, CENTRO MEDICO DANIEL PERALTA S.A.	49.96	GRANDE	7,51%	7,55%	4,75%	3,65%	3,27%	5,34%	NO GACELA
INSTITUTO DEL SISTEMA NERVIOSO DEL ORIENTE S.A. ISNOR S.A.	21.59	PEQUEÑA	3,09%	3,51%	8,16%	11,80%	-1,00%	-5,11%	NO GACELA
FORPRESALUD EMPRESA UNIPERSONAL	9.20	PEQUEÑA	6,61%	6,42%	6,21%	10,26%	4,42%	6,78%	NO GACELA
VIRGLIO GALVIS RAMIREZ & CIA S. EN C.	36.27	MEDIANA	22,36%	95,76%	174,54%	19,86%	5,00%	63,50%	GACELA
COMPANIA R.S.O LTDA. RECURSOS EN SALUD OCUPACIONAL Y ASESORES DE SEGUROS	11.08	PEQUEÑA	7,39%	3,49%	0,78%	4,63%	6,37%	5,53%	NO GACELA
UNIVERSALIDAD EN VISION Y SALUD LIMITADA UNIVER LTDA.	9.34	PEQUEÑA	4,80%	6,88%	7,18%	7,47%	8,81%	7,03%	NO GACELA
DIAGNOSTICOS CARDIOLOGICOS ESPECIALIZADOS S.A. DIACORSA	11.44	GRANDE	3,26%	8,98%	2,73%	4,89%	8,66%	5,70%	NO GACELA
AUDIOMIC LTDA.	10.74	PEQUEÑA	-1,00%	4,55%	0,00%	0,00%	9,6%	-2,54%	NO GACELA
CENTRO DE ESTERILIZACION Y CURACIONES CEXURA LTDA.	9.23	PEQUEÑA	13,89%	5,60%	0,00%	1,85%	1,42%	4,55%	NO GACELA
REYES FUENTES OSCAR ARMANDO	12.61	PEQUEÑA	1,38%	0,00%	15,84%	14,06%	15,41%	9,34%	NO GACELA
CLINICA DE ORTODONCIA LTDA.	10.95	PEQUEÑA	0,01%	0,00%	0,15%	0,37%	0,11%	0,13%	NO GACELA
MANTILLA GARCIA LIMITADA	21.09	PEQUEÑA	27,80%	17,56%	24,68%	25,47%	25,00%	24,04%	GACELA
CATME S.A.	19.02	PEQUEÑA	10,59%	0,64%	5,79%	42,74%	16,47%	15,24%	GACELA
RADIOLOGOS ESPECIALIZADOS DE BUCARAMANGA S.A.	19.25	MEDIANA	7,79%	4,94%	4,85%	8,83%	5,06%	6,29%	NO GACELA

Se identifican aquellas empresas que poseen una rentabilidad mayor o igual al 10% y se seleccionan como empresas GACELA

7. RESULTADOS

Una vez realizado el proceso en mención se pueden apreciar 3 tipos de resultados:

7.1 RESULTADOS GENERALES: Del universo total de las 1.444 empresas preseleccionadas en el estudio, solamente 40 empresas cumplen con los criterios establecidos para considerarlas como Gacelas, es decir, que únicamente el 2,77% del total de las empresas analizadas reúnen los requisitos y condiciones de las Pyme Gacela. El sector que aporta un mayor número de empresas Gacela es el del Comercio (8 empresas), pero a su vez en porcentaje por sector es el menor (1,52%), teniendo en cuenta que, como ya se mencionó, es el sector que cuenta con más empresas.

SECTORES	LAS GACELAS SANTANDEREANAS		
SECTORES	N. GACELAS	N EMPRESAS SECTOR	% DE GACELAS POR SECTOR
SALUD	3	67	4,48%
FINANCIERO	5	44	11,36%
SERVICIOS GRALES	6	240	2,50%
TURISMO	5	50	10,00%
COMERCIO	8	526	1,52%
CONSTRUCCION	5	177	2,82%
MANUFACTURA	6	268	2,24%
MINERIA	1	12	8,33%
AGROPECUARIO	1	60	1,67%
TOTALES	40	1.444	2,77%

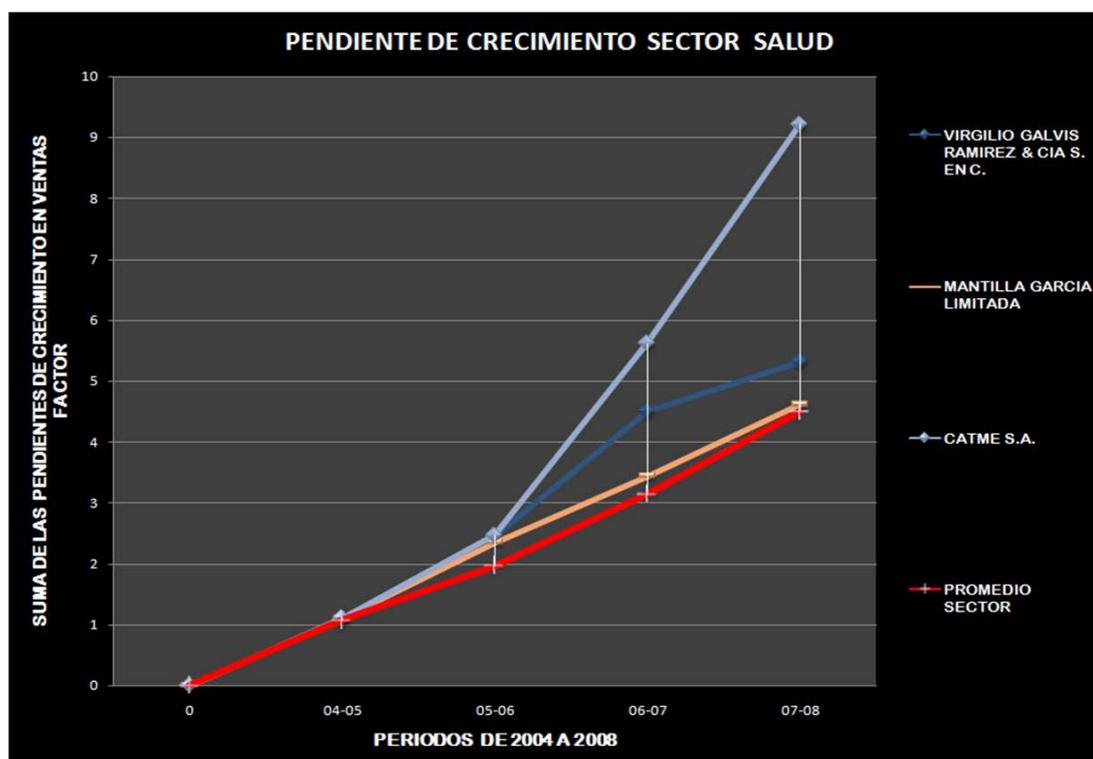
7.2 RESULTADOS POR SECTOR:

7.2.1 Sector Salud: Del total de las 67 empresas que pertenecen a este sector, únicamente 3 (4,48%) resultaron seleccionadas como Gacela, 2 empresas son pequeñas y una es

mediana, la edad promedio de las empresas es de 26 años, lo que indica que la experiencia es un factor determinante en este sector. La rentabilidad promedio de estas Gacelas oscila entre el 15,24% y el 63,50%, mientras la rentabilidad promedio del sector es del 12,55%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD_ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO
VIRGILIO GALVIS RAMIREZ & CIA S. EN C.	PRESTACION DE SERVICIOS MEDICOS OFTALMOLOGICOS, OPTOMETRICOS Y DE CIRUGIA.	38,27	MEDIANA	\$ 816.927.248	\$ 912.398.548	\$ 1.234.984.319	\$ 2.513.367.314	\$ 2.052.655.222	63,50%
MANTILLA GARCIA LIMITADA	ASESORIA TECNICA Y CIENTIFICA EN LA RAMA DE LA IMAGENOLOGIA MEDICA, RADIOLOG	21,09	PEQUEÑA	\$ 171.229.000	\$ 189.522.000	\$ 235.329.000	\$ 256.206.000	\$ 300.787.000	24,04%
CATME S.A.	RADIOLOGIA	19,02	PEQUEÑA	\$ 145.983.905	\$ 162.396.896	\$ 220.644.547	\$ 695.191.025	\$ 2.498.148.357	15,24%
SECTOR SALUD TOTALES Y PROMEDIOS			PROMEDIOS	\$ 2.392.075.070	\$ 2.545.809.154	\$ 2.280.940.140	\$ 2.689.096.559	\$ 3.664.563.203	

En cuanto a las curvas de crecimiento de estas 3 empresas frente al sector salud, 2 de las empresas Gacela, Catme y Virgilio Galvis Ramírez & Cía S. en C., se alejan de manera consistente de la curva promedio de rentabilidad del sector.



7.2.2 Sector Financiero: Es el sector que proporcionalmente presenta una mayor presencia de empresas Gacela, puesto que de las 44 empresas del Area Metropolitana de Bucaramanga

clasificadas en el sector financiero, 5 se consideran como empresas Gacela (11,36%), de las cuales de acuerdo al tamaño 3 son pequeñas (Créditos Paris de los Andes, Soluciones Ltda y Gomosec Ltda), 1 mediana (Cadena Martínez & Cía Ltda) y 1 grande (Invercav y Cía S.C.A.).

La edad promedio de estas empresas es de 21 años, por lo cual la experiencia también se constituye en un factor importante en este sector, y la rentabilidad promedios de estas Gacelas está en el 32,3%.

Las ventas promedio del sector Financiero pasan de \$6.424MM en el año 2004 a \$12.069MM en el año 2008, presentando una tasa promedio de crecimiento anual del 16,99%.

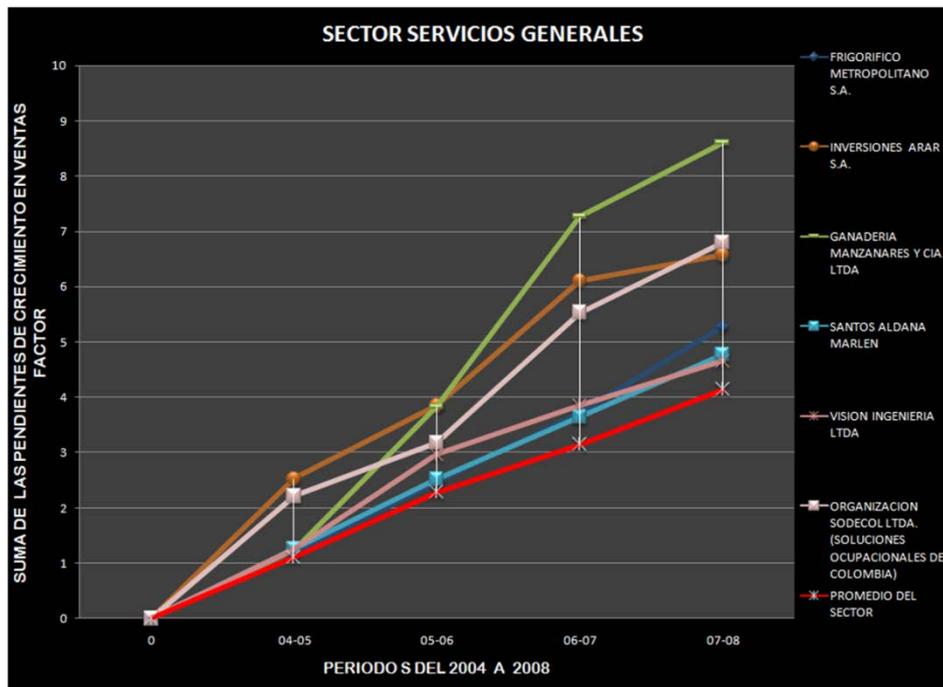
NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO
CREDITOS PARIS DE LOS ANDES S.A.	VENTA ELECTRODOMESTICOS AL MAYOR Y DETAL.	12,42	PEQUEÑA	\$ 749.817.000	\$ 1.006.392.000	\$ 1.238.094.000	\$ 1.324.761.000	\$ 2.036.462.000	16,37%
INVERCAV Y CIA S.C.A.	INVERSIONES DE CAPITAL	29,11	GRANDE	\$ 331.448.431	\$ 581.623.603	\$ 648.827.408	\$ 651.175.820	\$ 893.734.614	82,35%
CADENA MARTINEZ & CIA. LTDA	INVERSIONES	21,42	MEDIANA	\$ 201.655.000	\$ 327.106.000	\$ 328.506.000	\$ 333.944.000	\$ 406.624.221	31,44%
SOLUCIONES LTDA PROFESIONALES EN SEGUROS E INVERSIONES	AGENTE DE SEGUROS	22,36	PEQUEÑA	\$ 213.335.188	\$ 487.752.000	\$ 720.830.000	\$ 699.522.000	\$ 911.980.000	13,30%
GOMOSEC LIMITADA. ASESORES PROFESIONALES DE SEGUROS Y CAPITALIZACION	VENTA DE SEGUROS DE VIDA GENERALES Y TITULOS DE CAPITALIZACION	20,88	PEQUEÑA	\$ 824.038.379	\$ 984.721.989	\$ 1.149.450.440	\$ 1.508.972.950	\$ 1.829.088.225	18,20%
SECTOR FINANCIERO: TOTALES Y PROMEDIOS		21,24	PROMEDIOS	\$ 6.424.692.191	\$ 7.610.285.293	\$ 8.908.057.167	\$ 10.504.841.954	\$ 12.029.705.401	32,3%

7.2.3 Sector Servicios Generales: De las 240 empresas estudiadas, 6 clasificaron en la categoría de Gacelas, 3 pequeñas, 2 medianas y una grande, con un promedio de existencia de 14 años. Es decir, que tan sólo el 2,5% de las empresas del sector llegan a la categoría de Gacelas. Las rentabilidades de estas Gacelas oscilan entre el 10,78% y el 21,71%, entre los años 2004 y 2008, alcanzando un promedio de rentabilidad en el periodo completo de 14,6%.

Las ventas promedio del sector pasan de \$3.427MM en el año 2004 a \$3.843MM en el año 2008, con un crecimiento promedio año del 3,62%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO
FRIGORIFICO METROPOLITANO S.A.	PRESTAR EL SERVICIO DE ARRENDAMIENTO DE BODEGAS REFRIGERADAS. ALMACENAMIENT.	17,45	MEDIANA	\$ 2.665.704.000	\$ 3.139.212.000	\$ 4.046.017.000	\$ 5.063.677.000	\$ 7.910.222.000	18,85%
INVERSIONES ARAR S.A.	INVERSION EN LA ADQUISICION DE BIENES INMUEBLES PARA USUFRUCTUARLOS ADMINISTRARLOS ARRENDARLOS Y EVENTUALMENTE ENAJENARLOS A CUALQUIER TITULO.	12,33	GRANDE	\$ 967.265.000	\$ 2.445.544.894	\$ 3.220.569.000	\$ 7.302.678.068	\$ 3.365.563.124	21,71%
GANADERIA MANZANARES Y CIA. LTDA	COMPRA VENTA DE PREDIOS RURALES Y SU EXPLOTACION Y APROVECHAMIENTO	16,74	MEDIANA	\$ 186.700.250	\$ 231.893.150	\$ 598.502.000	\$ 2.057.906.138	\$ 2.744.549.000	15,79%
SANTOS ALDANA MARLEN	INMOBILIARIA.	15,95	PEQUEÑA	\$ 369.181.515	\$ 467.555.957	\$ 586.316.034	\$ 660.082.344	\$ 742.516.496	13,49%
VISION INGENIERIA LTDA	ASESORIA Y DESARROLLO DE SOFTWARE DE APLICACION, AUTOMATIZACION DE PROCESOS	14,98	PEQUEÑA	\$ 531.475.000	\$ 666.455.000	\$ 1.138.047.000	\$ 1.011.281.262	\$ 818.199.984	11,35%
ORGANIZACION SODECOL LTDA. (SOLUCIONES OCUPACIONALES DE COLOMBIA)	EDUCACION, CAPACITACION INTEGRAL EN SALUD OCUPACIONAL. DISEÑO, ADMINISTRAC	10,32	PEQUEÑA	\$ 91.180.000	\$ 201.821.767	\$ 194.786.132	\$ 458.851.695	\$ 582.379.719	10,78%
SECTOR SERVICIOS GENERALES: TOTALES Y PROMEDIOS		14,06	PROMEDIOS	\$ 3.427.271.119	\$ 3.786.667.878	\$ 4.461.029.784	\$ 3.835.456.541	\$ 3.843.629.630	14,6%

En cuanto al crecimiento de las empresas, se destaca la curva de la empresa Ganadería Manzanares y Cía. Ltda., cuyas ventas año a año presentan importantes incrementos, pasando del \$186MM de ventas en el 2004 a \$2.744MM en el 2008, manteniendo una rentabilidad promedio del 15,79%. De igual manera, la empresa Frigorífico Metropolitano, que pasa de unas ventas en el año \$2.665MM en el año 2004 a \$7.919MM en el 2008, presentando rentabilidad promedio del 18,85%.



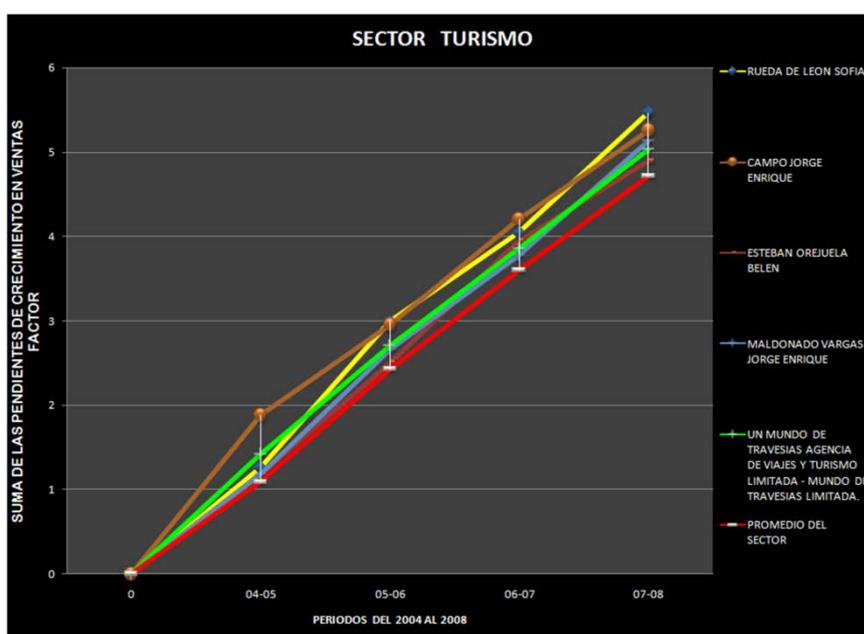
7.2.4 Sector Turismo: De las 50 empresas estudiadas, 5 empresas reúnen los parámetros para ser consideradas como Gacela, es decir, que en este sector un mayor porcentaje de las empresas (10%) alcanzan esta categoría. Las 5 empresas están clasificadas como pequeñas y la edad promedio de existencia está en 17 años.

La rentabilidad promedio de las empresas oscila entre el 10,23% y el 31,77% entre los años 2004 al 2008, mientras que el sector presenta una rentabilidad promedio del 16,3%.

Las ventas promedio del sector pasa de \$1.018MM en el año 2004 a \$1.936MM en el año 2008 y el crecimiento promedio del sector en este mismo periodo es del 17,81%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO	
RUEDA DE LEON SOFIA	ALOJAMIENTO EN HOTELES - ALOJAMIENTO EN HOTELES, HOSTALES Y APARTAHOTELES	19,14	PEQUEÑA	\$ 283.541.963,00	\$ 357.924.459,00	\$ 621.815.996,00	\$ 650.454.395,00	\$ 927.610.252,00	31,77%	
CAMPO JORGE ENRIQUE	ALOJAMIENTO EN RESIDENCIAS, MOTeles Y AMOBLADOS	27,04	PEQUEÑA	\$ 47.500.000,00	\$ 89.500.000,00	\$ 95.700.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 120.000.000,00	17,41%	
ESTEBAN OREJUELA BELEN	ALOJAMIENTO EN MOTEL	15,05	PEQUEÑA	\$ 28.075.263,00	\$ 33.357.000,00	\$ 44.030.000,00	\$ 63.214.088,00	\$ 60.001.798,00	11,45%	
MALDONADO VARGAS JORGE ENRIQUE	VENTA DE PIZZA - VENTA DE PINCHOS - VENTA DE BEBIDAS	13,76	PEQUEÑA	\$ 122.168.000,00	\$ 144.583.000,00	\$ 214.290.000,00	\$ 238.529.000,00	\$ 323.203.727,00	10,23%	
UN MUNDO DE TRAVESIAS AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO LIMITADA - MUNDO DE TRAVESIAS LIMITADA.	TURISMO. HOTELES. TRANSPORTE. COMUNICACIONES	11,72	PEQUEÑA	\$ 261.942.683,00	\$ 371.234.336,00	\$ 479.031.786,00	\$ 550.443.921,00	\$ 646.133.564,00	10,46%	
SECTOR TURISMO Y HOSPEDAJE TOTALES Y PROMEDIOS			17,34	PROMEDIOS	\$ 1.018.945.439	\$ 1.108.849.421	\$ 1.485.459.055	\$ 1.741.332.417	1.936.730.917	16,3%

En este sector, las curvas de crecimiento de las empresas frente al promedio del sector presentan comportamientos muy similares, destacándose Sofía Rueda de León, ya que presenta un crecimiento más pronunciado en el periodo estudiado y cada año se aleja más del promedio del sector:



7.2.5 Sector Comercio: De las 526 empresas del sector comercio, tan sólo 8 cumplieron con los parámetros para ser consideradas como Gacela (1,52%), de las cuales 7 son pequeñas y una es mediana empresa. Las empresas Gacela tienen un promedio de existencia de 13,83 años, arrojando rentabilidades entre el 11,21% y el 30,72% durante el periodo 2004-2008, mientras el sector presenta una rentabilidad promedio de 18,1%.

Las ventas promedio del sector en el año 2004 fueron de \$3.621MM y pasaron a \$5.679MM en el año 2008, con una tasa promedio de crecimiento del sector de 12,19%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO
VARGAS QUINTERO HENRY ALEXANDER	INTERMEDIACION EN LA COMPRA Y VENTA DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS. ASESOR DE SEGUROS DE PERSONAS Y GENERALES, VENTAS DE TODO TIPO DE SEGUROS.	8,53	PEQUEÑA	\$ 84.061.000	\$ 130.254.000	\$ 196.630.310	\$ 260.797.000	\$ 211.038.000	21,44%
LEON LEON E HIJOS LTDA	TRANSPORTE Y DISTRIBUCION PRODUCTOS BAVARIA.	8,47	PEQUEÑA	\$ 144.462.719	\$ 376.577.163	\$ 415.300.000	\$ 692.165.539	\$ 993.848.800	16,47%
REPLASANDER LIMITADA	RECICLAJE PRODUCTOS PLASTICOS.-	23,91	PEQUEÑA	\$ 699.329.110	\$ 1.017.360.000	\$ 1.535.380.000	\$ 1.560.792.000	\$ 1.309.472.000	20,91%
ALMACENES GRAN LIMITADA	VENTA DETAL DE TELAS Y CONFECCIONES DAMA Y NIÑO	33,85	PEQUEÑA	\$ 32.240.057	\$ 89.656.004	\$ 104.168.237	\$ 120.761.177	\$ 150.799.238	20,27%
LIEVANO RIBERO ADRIANA MARIA	VENTA DE ROPA PARA DAMA, VENTA DE CALZADO Y BOLSOS PARA DAMA, VENTA DE ACCESORIOS PARA DAMA, SUMINISTRO DE DOTACIONES PARA EMPRESA. COMPRA Y VENTA DE VAHLLAS, MUEBLES, ARTICULOS PARA EL HOGAR.	8,15	PEQUEÑA	\$ 455.278.000	\$ 700.000.000	\$ 1.189.000.000	\$ 1.331.680.000	\$ 1.398.264.000	30,72%
DURAN RODRIGUEZ RODRIGO	COMPRA Y VENTA DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS	10,12	PEQUEÑA	\$ 89.617.343	\$ 223.686.727	\$ 238.838.060	\$ 276.415.000	\$ 310.984.000	11,21%
LOPEZ VERGARA LUIS FERNANDO	TRANSPORTE DE CARGA Y MAQUINARIA.	9,02	PEQUEÑA	\$ 51.000.000	\$ 93.330.000	\$ 180.436.000	\$ 326.688.000	\$ 598.289.340	12,78%
PAPELERIA Y SUMINISTROS S.A.	DISTRIBUCION Y VENTA DE ARTICULOS DE PAPELERIA Y SUMINISTROS.-	8,59	MEDIANA	\$ 398.676.613	\$ 2.492.107.625	\$ 2.831.024.909	\$ 498.573.875	\$ 2.769.667.002	11,25%
SECTOR COMERCIO TOTALES Y PROMEDIOS		13,83	PROMEDIOS	\$ 3.621.962.090	\$ 4.173.838.905	\$ 5.042.512.405	\$ 5.715.540.924	\$ 5.679.342.227	18,1%

En cuanto a la curva de crecimiento de crecimiento en ventas encontramos dos empresas que se destacan, Luis Fernando López Vergara, que presenta un crecimiento importante y consistente, alejándose cada vez más del promedio del sector, con una rentabilidad promedio del 12,78%; y Papelería y Suministros S.A. que si bien presenta incremento importante en sus ventas, este no es consistente pues en el año 2007 refleja una caída muy grande de sus ventas que la recupera en el año 2008, con una rentabilidad promedio del 11,25%, por debajo del promedio del sector.



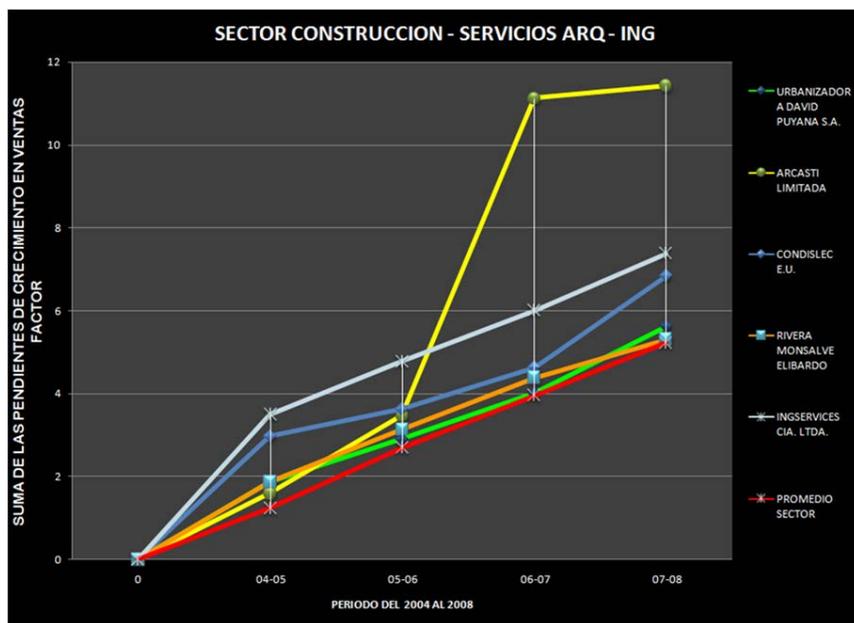
7.2.6 Sector Construcción: Se consideran Gacela 5 de las 177 empresas que se encuentran dentro del Sector de la Construcción (2,82%), 4 pequeñas y 1 grande, incluyendo la gran empresa que tiene 60 años de funcionamiento, el promedio de constitución de las empresas es de 26 años, pero excluyendo esta gran empresa, es decir, tomando únicamente la edad promedio de las pequeñas, el promedio de creación de las empresas es de 17 años, que de todas formas, demuestra una trayectoria y experiencia importante en el sector.

La rentabilidad de las pyme Gacela está entre el 11,9, y el 44,6%, considerando el periodo 2004-2008, situándose el promedio de estas 5 empresas escogidas en el 18,9%.

Las ventas promedio del sector pasan de \$1.707MM en el año 2004 a \$4.951MM en el año 2008, es decir, que en los 5 años de estudio obtuvieron un importante repunte del 190%. La tasa promedio de crecimiento del sector es del 38,01%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO
URBANIZADORA DAVID PUYANA S.A.	CONSTRUCCION DE EDIFICACIONES PARA USO RESIDENCIAL	59,87	GRANDE	\$ 19.172.792.000	\$ 36.110.563.000	\$ 37.164.390.000	\$ 40.938.851.000	\$ 65.727.050.000	10,1%
ARCASTI LIMITADA	CONSTRUCCION VIVIENDA	15,48	PEQUEÑA	\$ 8.107.454	\$ 12.960.726	\$ 24.217.490	\$ 185.329.000	\$ 55.836.426	44,6%
CONDISLEC E.U.	DISEÑO, MANTENIMIENTO Y MONTAJE DE INSTALACIONES ELECTRICAS Y CIVILES.	11,84	PEQUEÑA	\$ 168.000.000	\$ 500.002.517	\$ 329.072.929	\$ 329.072.929	\$ 726.421.629	13,2%
RIVERA MONSALVE ELIBARDO	EBANISTERIA Y CARPINTERIA	32,37	PEQUEÑA	\$ 429.907.657	\$ 803.365.619	\$ 1.025.389.702	\$ 1.277.629.836	\$ 1.174.621.667	11,9%
INGSERVICES CIA. LTDA.	TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INGENIERIA, SUMINISTRO DE PERSONAL	9,73	PEQUEÑA	\$ 47.566.000	\$ 166.380.000	\$ 212.590.000	\$ 261.876.267	\$ 358.835.029	14,5%
SECTOR CONSTRUCCION Y SERVICIOS ARQ E ING TOTALES Y PROMEDIOS		25,86	PROMEDIOS	\$ 1.707.841.698	\$ 2.099.145.638	\$ 3.069.225.357	\$ 3.883.748.757	\$ 4.951.695.925	18,9%

En cuanto a la curva de crecimiento, la empresa que logra obtener un crecimiento sostenido y sin altibajos durante este periodo es Ingservices y Cía. Ltda., con una rentabilidad promedio del 14,5% que se encuentra por debajo del promedio de las empresas Gacela del sector construcción.

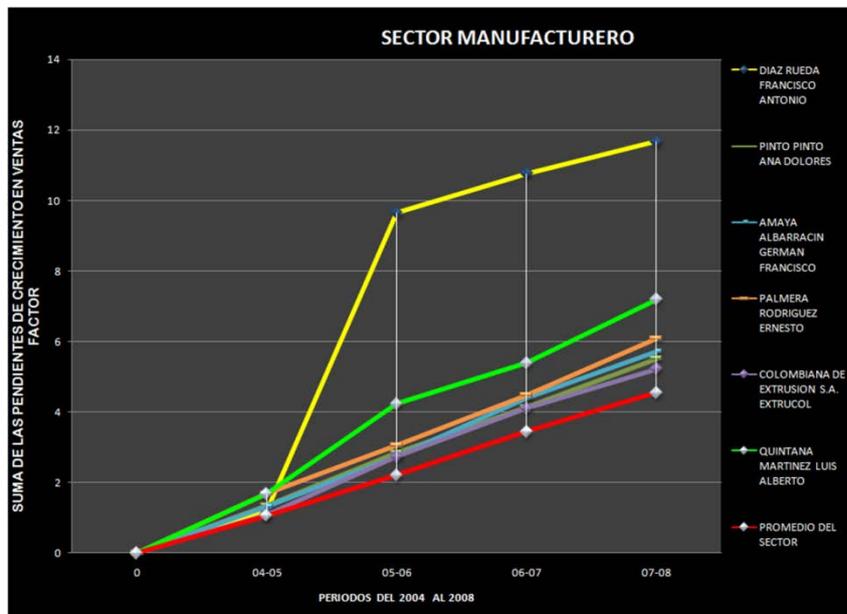


7.2.7 Sector Manufactura: En este sector, se clasificaron 6 empresas de un total de 268, como empresas Gacela (2,24%), de las cuales 5 son empresas pequeñas y hay 1 grande. Edad promedio de las empresas Gacela es de 17,81 años, y sus rentabilidades se mueven entre el 11,4% y el 17,1%, lo que genera un promedio de 13,4% de rentabilidad de las empresas Gacela.

El promedio en ventas del sector, pasa de \$4.193MM en el año 2004 a \$6.945MM en el año 2008, obteniendo en este periodo un crecimiento del 65,63% del año 2008 respecto al 2004 y una tasa de crecimiento promedio en estas empresas del 13,1%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO	
DIAZ RUEDA FRANCISCO ANTONIO	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.-	21,73	PEQUEÑA	\$ 49.000.000	\$ 59.000.000	\$ 498.496.359	\$ 555.519.000	\$ 503.963.063	11,4%	
PINTO PINTO ANA DOLORES	ALMACEN VENTA DE ROPA Y ACCESORIOS PARA NIÑOS, NIÑAS Y BEBES, CONFECCION ROPA - PIYAMAS DAMA	10,49	PEQUEÑA	\$ 112.085.730	\$ 151.171.352	\$ 226.438.895	\$ 291.508.000	\$ 401.004.604	12,5%	
AMAYA ALBARRACIN GERMAN FRANCISCO	ELABORACION DE DIENTES, ELABORACION DE CORONAS DENTALES, INCRUSTACIONES.	19,74	PEQUEÑA	\$ 147.059.000	\$ 192.729.000	\$ 278.105.000	\$ 458.647.000	\$ 604.960.000	14,3%	
PALMERA RODRIGUEZ ERNESTO	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR - FABRICACION DE LOCIONES, PERFUMES - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUIMICOS ORGANICOS E INORGANICOS BASICOS	20,16	PEQUEÑA	\$ 391.233.000	\$ 658.223.000	\$ 895.554.000	\$ 1.278.531.000	\$ 2.055.467.000	12,2%	
COLOMBIANA DE EXTRUSION S.A. EXTRUCOL	MONTAJE EXPLOTAC. FABRICAS PARA PRODUCC. DE TUB. YACC. PARA GAS Y AGUA	21,09	GRANDE	\$ 12.501.464.933	\$ 13.644.762.927	\$ 22.501.977.407	\$ 30.647.195.342	\$ 34.274.196.858	17,1%	
QUINTANA MARTINEZ LUIS ALBERTO	FABRICACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS EN MADERA.- REPARACION MUEBLES DE MADERA.- COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE MUEBLES EN MADERA.	13,63	PEQUEÑA	\$ 26.481.861	\$ 44.500.000	\$ 113.820.000	\$ 131.823.004	\$ 257.119.604	13,1%	
SECTOR MANUFACTURA TOTALES Y PROMEDIOS			17,81	PROMEDIOS	\$ 4.193.534.069	\$ 4.450.464.656	\$ 5.093.638.592	\$ 6.334.599.481	\$ 6.945.403.380	13,4%

En cuanto a la curva de crecimiento se destacan dos empresas, Francisco Antonio Rueda Díaz, el cual presenta crecimientos importantes y sostenidos, especialmente a partir del año 2006, obteniendo una rentabilidad promedio del 11,4%, por debajo del promedio de las empresas Gacela; y Luis Alberto Quintana Martínez, el cual también presenta un crecimiento sostenido en sus ventas, con una rentabilidad promedio del 13,1%, muy cercana a la rentabilidad promedio de las empresas Gacela, que se sitúa en el 13,4%.

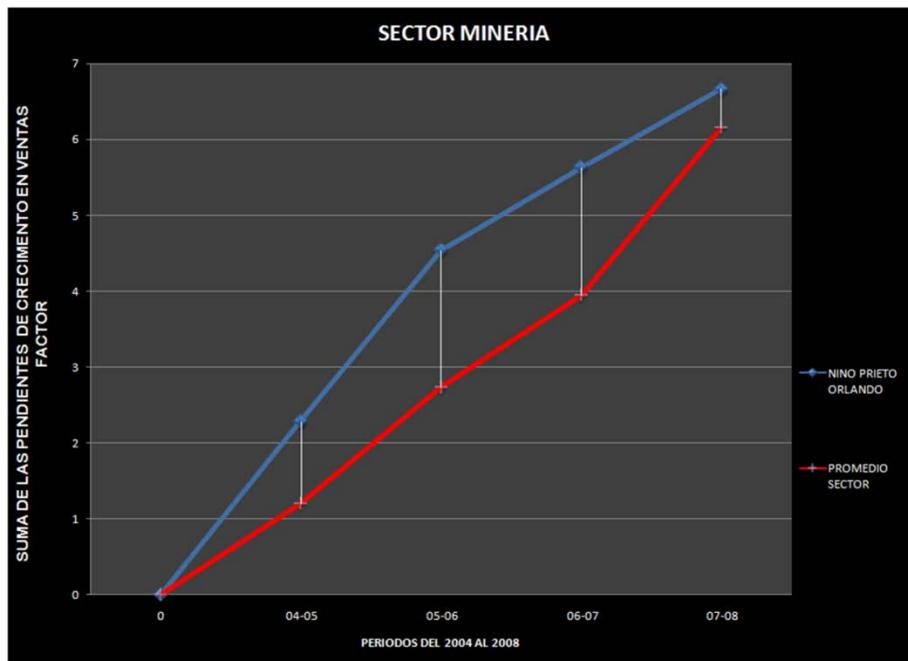


7.2.8 Sector Minería: Este sector es bastante reducido en el Área Metropolitana de Bucaramanga, de un total de 12 empresas, solamente 1 pequeña empresa clasificó como Gacela (8,33%), que al año 2008 presenta 11 años de funcionamiento y su rentabilidad promedio entre el 2004 y 2008 es del 12,7%.

Las ventas promedio del sector pasan de \$5.208MM en el año 2004 a \$25.698MM en el año 2008, con una tasa promedio de crecimiento del sector del 53,9%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD_ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO
NINO PRIETO ORLANDO	EXPLOTACION DE MATERIALES PETREOS. COMERCIALIZACION DE MATERIALES. T TRANSPORTE EN VOLQUETA.- ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA.	11,21	PEQUEÑA	\$ 81.100.000	\$ 185.100.000	\$ 417.929.000	\$ 456.378.000	\$ 471.378.000	12,70%
SECTOR MINERIA TOTALES Y PROMEDIOS		11,21	PROMEDIOS	\$ 5.208.953.069	\$ 6.259.477.054	\$ 9.580.647.430	\$ 11.627.417.208	\$ 25.698.285.017	12,7%

En cuanto a la curva de crecimiento del sector frente a esta pequeña empresa, presentan una misma tendencia, con un acercamiento en el periodo 2007-2008.

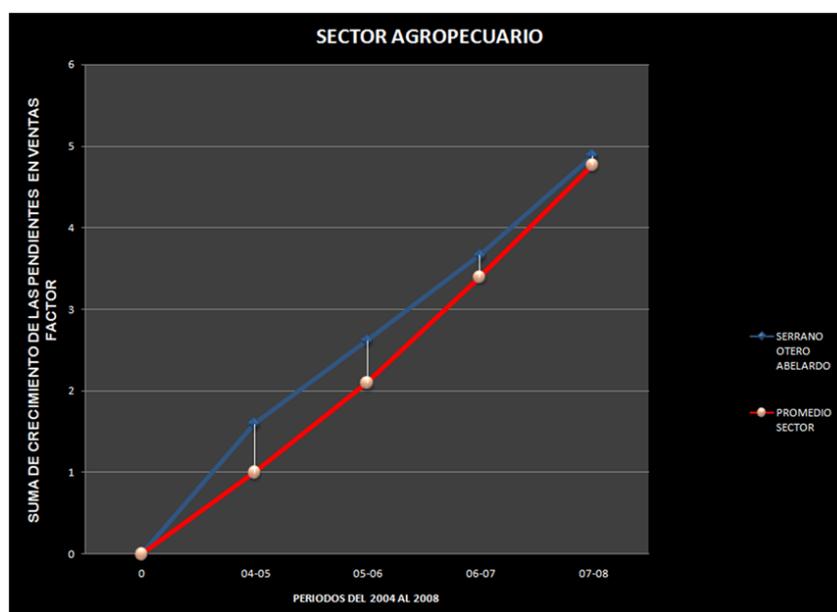


7.2.9 Sector Agropecuario: Del total de 60 empresas estudiadas, tan sólo una pequeña empresa alcanza la categoría de Gacela (1,67%), la cual tiene 21 años de funcionamiento, y su rentabilidad promedio entre los años 2004-2008 es del 11,87%.

Las ventas promedio del sector pasan de \$7.182MM en el 2004 a \$14.062MM en el 2008, con una tasa de crecimiento promedio del 19,24%.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	AÑOS	TAMAÑO	VENTAS2004	VENTAS2005	VENTAS2006	VENTAS2007	VENTAS2008	RENTABILIDAD PROMEDIO
SERRANO OTERO ABELARDO	GANADERIA-	20,81	PEQUEÑA	415.800.000	\$ 664.286.000	\$ 677.778.000	\$ 707.281.000	\$ 863.224.427	11,87%
SECTOR AGROPECUARIO		20,81	PROMEDIOS	\$ 7.182.975.299	\$ 7.188.640.394	\$ 7.889.852.347	\$ 10.235.479.056	\$ 14.062.786.268	11,9%

La curva de crecimiento de la única empresa clasificada como Gacela, Abelardo Serrano Otero, presenta la misma tendencia del sector, la cual presenta un distanciamiento en su crecimiento en los años 2004 al 2006, pero los dos últimos años se acerca de manera considerable a la curva del sector.



7.3 SECTORES GACELA:

Del total de los 9 sectores estudiados, se encontró que el sector que mayor ventas del año 2006 en adelante es el de la Minería, el cual, como pudimos observar se encuentra concentrado en pocas empresas, pues solamente hay 12 empresas en este sector con un promedio en ventas 2004-2008 de \$11.675'MM, de las cuales solamente una pequeña empresa es la que alcanza la categoría de Gacela. Le sigue en importancia en el promedio de ventas, en el periodo 2004-2008 el sector Agropecuario, el cual presenta un comportamiento más estable y con tendencia siempre creciente, con \$9.312MM.

La sumatoria de los sectores, presentan un promedio de ventas en el año 2004 de \$35.178'MM pasando a un promedio en ventas de \$78.812'MM en el año 2008, lo que representa en el acumulado de los 5 años un crecimiento total del 124%, es decir, un crecimiento promedio año del 24,81%.

Después del Sector de la Minería que presenta una tasa de crecimiento promedio año del 53,9%, le sigue el Sector de la Construcción con un 30,79%.

Sin embargo, el sector que mayor rentabilidad presenta es el de la **Salud**, con un 34,26%, a pesar de que en el consolidado 2004-2008 es el que menor promedio de ventas representa, con \$2.714'MM, pero con un crecimiento interesante y sostenido, que representa un promedio año del 12,55% del sector.

En el crecimiento de rentabilidad le sigue muy de cerca el sector **Financiero**, con un 32,33%, pero a diferencia del Sector Salud, este sector en cifras de ventas promedio del periodo 2004-2008, ocupa el tercer lugar con \$9.095'MM y un crecimiento promedio año del 16,99%.

8. EMPRESA GACELA. Caso de Éxito.

Cuando se identificó el grupo final gacela, también se tuvo un segundo grupo que llamamos “potencial gacela”. En este segundo grupo aparecía una empresa de dispositivos médicos para columna del sector salud, clasificada en el CIU como comercio al por mayor, con unos indicadores sobresalientes. Se presenta a continuación un resumen de la compañía como caso de éxito de la aplicación del modelo gacela.

Es importante resaltar que después de aplicar el modelo GACELA en el año 2009, solo hasta el año 2010 se tuvo la confianza y el acercamiento con los propietarios de la compañía y posterior a ello, se duró un poco más de un año en la estructuración de la operación de adquisición para crecimiento. Tiempo suficiente para conocer a fondo la compañía y su gestión, realizar los respectivos planes de crecimiento, y por sobre todo, las respectivas valoraciones y validaciones tanto del modelo de negocios como de la compañía en marcha y con el plan de crecimiento. La información de la empresa y su información financiera, se mantiene confidencial por petición de las partes.

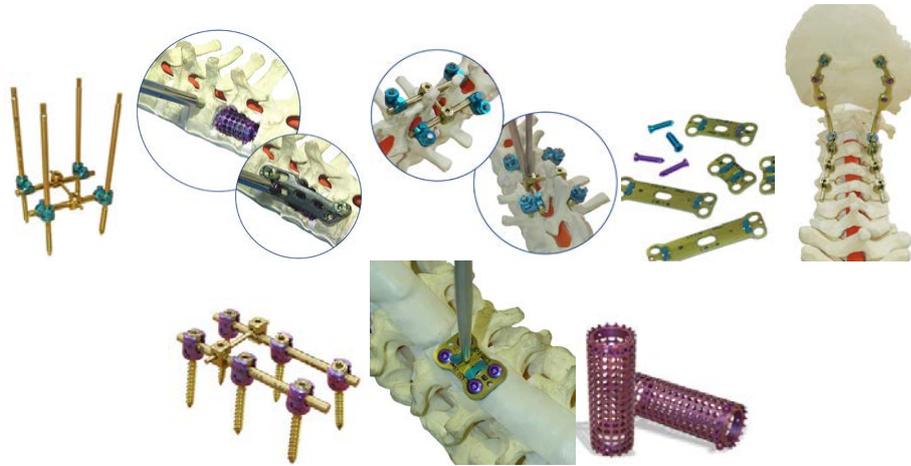
8.1 ASPECTOS GENERALES.

Esta empresa fue fundada en el 2000 en Bucaramanga, dedicándose al diseño, producción y comercialización de implantes médicos especializados en columna vertebral.

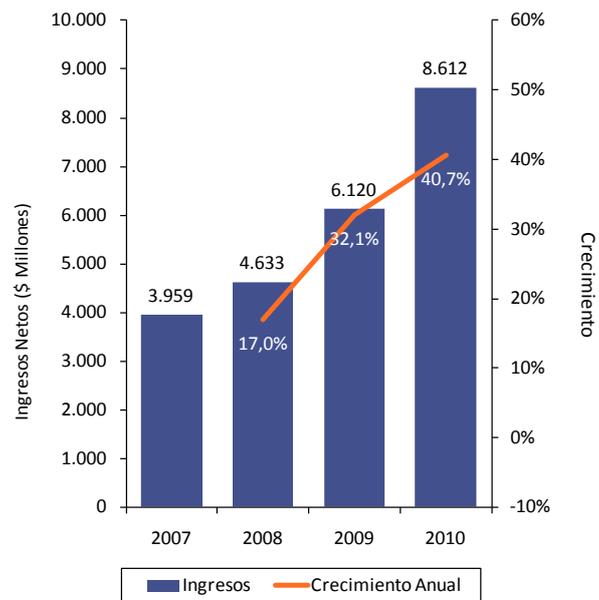
La empresa inició con la comercialización de implantes importados de Brasil. Hace siete años empieza la producción propia de implantes de titanio en Colombia.

Tiene presencia en 27 ciudades de Colombia y está en proceso de expansión hacia el mercado internacional. Actualmente tiene negocios en Rep. Dominicana y Ecuador, cuenta con varias líneas / sistemas de productos generados con base en la

investigación y desarrollo propios , mantienen un esquema de comercialización de productos de terceros lo cual les permite complementar el portafolio

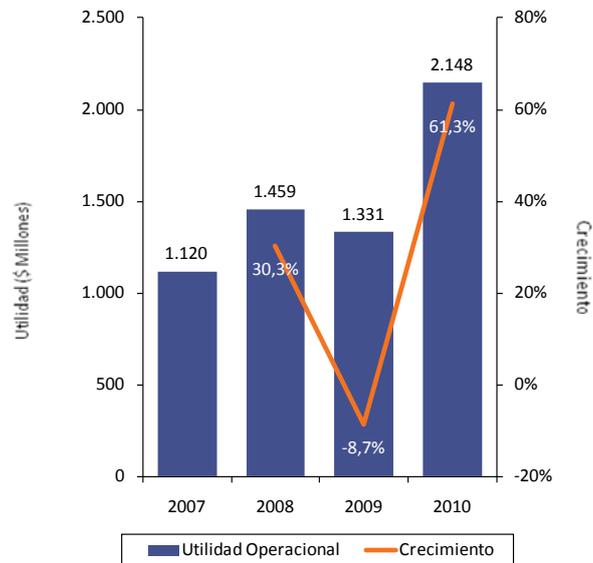


8.2 INGRESOS NETOS Y CRECIMIENTO



De acuerdo al análisis realizado por otro experto que participó en el último proceso con la compañía gacela, la empresa mostró una TACC (Tasa anual de crecimiento compuesta) del 29,6%.

8.3 UTILIDAD OPERACIONAL Y CRECIMIENTO



La TACC para este caso es 24,2%. Ambas tasa de crecimiento muestran el buen desempeño de la compañía tanto en ingresos, como en utilidad operacional.

Los indicadores anteriores de crecimiento, fruto del análisis profundo y detallado de expertos tanto en el área estratégica como financiera, permiten confirmar por un lado el desempeño gacela de la empresa y por otro lado, el alto potencial de crecimiento. Para nosotros, es una satisfacción académica y profesional enorme, el haber sido parte de este resultado.

CONCLUSIONES

- El 2.77% de las empresas analizadas según la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, son Gacela. Aunque es un porcentaje bajo, está dentro del rango normal. El reto será medir y aumentar ese porcentaje para el crecimiento del tejido empresarial de la región.
- La aplicación del modelo ha identificado las empresas Gacela en Santander. Será responsabilidad de los expertos, creativos y líderes de la región encontrar programas sistemáticos que apoyen y potencien el desarrollo de estas empresas y otras que también van por ese camino, de tal forma que el porcentaje de las empresas que alcanzan este comportamiento Gacela, vaya en aumento.
- Definitivamente, el crecimiento en ventas comparado con la curva de crecimiento en ventas del sector y la rentabilidad neta, son indicadores referentes que combinados si permiten identificar empresas con comportamiento Gacela. Nuestro conocimiento de los empresarios Gacela encontrados, siendo una percepción del grupo, confirma tal desempeño exitoso.
- Los macro sectores y la clasificación CIU requiere una continua depuración, pues encontramos mucho ruido en empresas mal clasificadas. Igualmente, hubo empresas Gacela que no son tan robustas en el desarrollo de una actividad económica.
- El caso de éxito de la empresa Gacela del sector salud es nuestro mejor referente y resultado fruto de la aplicación de este modelo. Esperamos sea el comienzo de una dinámica interesante para empresas familiares y regionales con potencial de crecimiento.
- Aparte de las 40 empresas identificadas, hay un buen grupo potencial Gacela que aunque ha tenido un crecimiento en ventas superior al del sector, no ha cumplido con la rentabilidad promedio superior al 10% en el periodo estudiado. Pero que aun teniendo un margen positivo, seguro son empresas para analizar, que con unos pequeños ajustes podrán llegar a la categoría de Gacelas.
- Es interesante como empresas clasificadas como grandes, tienen un comportamiento GACELA. Eso muestra que el comportamiento Gacela no es exclusivo de empresas pequeñas y medianas, sino que las grandes empresas aún pueden ser ágiles en el desarrollo de su actividad, encontrando empresas icono de la región que a pesar de su tradición, tamaño y antigüedad, siguen manteniendo un ritmo Gacela en su operación.

- Una observación nuestra para el modelo es precisamente la edad de las empresas. Aunque la edad mínima para filtrar las empresas son 8 años, creemos que para lograr un modelo de negocios y un producto maduro y probado, hay que correrlos a un tiempo entre 10 y 15 años. De hecho el caso de éxito lo confirma. En el momento en que se aplicó el modelo, esta llevaba aproximadamente los 8 años de operación. Hoy, un par de años después se ve una empresa en pleno auge y crecimiento.
- El comportamiento Gacela no es exclusivo de un sector o actividad, sino que se puede hallar en cualquier sector económico, puesto que si bien, en algunos sectores se encuentra en una mayor proporción, en cada uno de los sectores en estudio, se identificaron empresas que alcanzaron los estándares necesarios para considerarse como Gacelas.

BIBLIOGRAFIA

HERNANDEZ MORA, Jorge Alberto; PEÑA REYES, Luis Eduardo y VELASQUEZ PALACIO, Orlando. Factores de competitividad y competencia distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en Bogotá. Trabajo de grado MBA Executive. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes. Facultad de administración. 2005.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES (Acuerdo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga con la Universidad de la Sabana).
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Aplicación y estudio del modelo Pyme Gacela Cuantitativo en el Area Metropolitana de Bucaramanga.
3	AUTOR(es)	MEDINA ROMERO JOSE RICARDO; PATIÑO GOMEZ MONICA MARIA; RODRIGUEZ MORANTES SILVIA JULIANA.
4	AÑO Y MES	JULIO DE 2011
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	JAIME TORRES D.
6	DESCRIPCIÓN	<p>Gacela es un término empleado para identificar empresas que tienen un comportamiento sobresaliente en su respectivo sector. Específicamente mide dos indicadores: el crecimiento en ventas tiene que ser continuamente superior al crecimiento promedio de su sector y además, deben tener un margen neto superior al 10%.</p> <p>Este estudio que ya había sido aplicada en nuestro país para el sector servicios en la ciudad de Bogotá, demostró que en el Area Metropolitana de Santander el 2,77% de las empresas, 40 en total, tienen el comportamiento gacela.</p> <p>Dentro de los aportes del grupo, resaltamos que el comportamiento gacela no depende del tamaño de la empresa ya que hubo empresas medianas y grandes con tal comportamiento. Igualmente, consideramos que el tiempo de antigüedad debe ser superior a 10 años, pues 8 años son todavía periodos en donde ciertas empresas no han alcanzando la madurez necesaria en su operación.</p>
	ABSTRACT	<p>Gacela is an used term to identify companies that have an excellent behavior in their respective sector. Specifically it measures two indicators: the growth in sales has continuously to be superior to the growth average of its sector and in addition, they must have a net margin superior to 10%.</p> <p>This study that already had been applied in our country for the services sector in the city of Bogota, demonstrated that in Area Metropolitana de Bucaramanga, 2.77% of the companies, 40 altogether, has the gazelle behavior.</p> <p>Within the contributions of the group, we stood out that the behavior gacela does not depend on how large is the company, as since were big and medium companies with such behavior. Also, we considered that the time of antiquity must be superior to 10 years, because 8 years are still periods where certain companies are not reaching the necessary maturity in their operation.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Gacela, crecimiento sostenido, empresas sobresalientes, indicadores de éxito, rentabilidad neta, Area Metropolitana de Bucaramanga.
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector real. sector financiero y servicios
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Inverstigación aplicada. Ambito cuantitativo
10	OBJETIVO GENERAL	Identificar y seleccionar aquellas empresas con mayor éxito y crecimiento empresarial en el Área Metropolitana de Bucaramanga, aplicando el modelo PYME GACELA.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Identificar las empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga con mayor crecimiento en ventas durante los periodos 2004 – 2008. Realizar una comparación de la empresa con el sector para identificar su tendencia de crecimiento en ventas e identificar cuales tienen un crecimiento por encima del promedio del sector. Identificar, además del crecimiento acelerado en ventas, su rentabilidad promedio, como empresa de óptimo desempeño. Identificar las empresas que cumplan con los criterios para ser seleccionadas como empresas GACELA y realizar el perfil de las empresas que que pertenezcan al macrosector escogido.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	HERNÁNDEZ MORA, Jorge Alberto; PEÑA REYES, Luis Eduardo y VELÁSQUEZ PALACIO, Orlando. Factores de competitividad y competencia distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en Bogotá. Trabajo de grado MBA Executive. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes, Facultad de administración, 2005

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>El trabajo se focaliza en la aplicación del modelo Pyme Gacela en la fase cuantitativa a las empresas ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, que nos permitiera identificar las pymes sostenibles y rentables.</p> <p>Este modelo ya está definido por la Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico –OCDE- en un estudio realizado entre 1.999 y 2001, los países más avanzados en este modelo son España, Francia, Canadá y Estados Unidos, y los primeros en aplicarlos en Colombia fue un grupo de Investigación de la universidad de los ANDES en el año 2005.</p> <p>Las PYME GACELA son aquellas empresas que mantienen un alto crecimiento durante un periodo mínimo de cinco años, por encima del crecimiento promedio de sus sectores, que presentan la utilidad (Rentabilidad) mayor o igual al 10%, demostrando la sostenibilidad en su crecimiento.</p> <p>El estudio parte de una base de la Cámara de Comercio que contiene 1730 empresas, de las cuales 1.444 presentaron información completa entre los años 2004 a 2008 con activos, pasivos, patrimonio, utilidad neta y ventas de los sectores presentes en la región: Sector Agropecuario, minero, manufactura, servicios, construcción, salud, comercial y financiero. Solamente se escogieron empresas con antigüedad superior a los 9 años de funcionamiento.</p> <p>Una vez se tuvo la base seleccionada, se clasificó por sectores económicos, y posteriormente se les aplicó la metodología cuantitativa para establecer cuantas empresas del universo total de 1.444 cumplían los requisitos para ser consideradas como empresas PYME GACELA: en primer término se escogieron las empresas cuyos crecimientos en ventas estaban por encima del promedio del sector y las que salieron seleccionadas se les aplicó el segundo requisito del modelo que es revisar si la utilidad neta es igual o superior al 10% sobre las ventas.</p> <p>Al final, solamente 40 (2,77% del total) de las empresas analizadas se pudieron considerar como Gacela. En todos los sectores económicos analizados hubo empresas consideradas como Gacela.</p> <p>Como valor agregado del trabajo se presentó un caso de éxito que surgió de la implementación de este modelo, y es así como la empresa Promisión adquirió una participación en una empresa Pyme previo estudio de la misma bajo los parámetros de la metodología Gacela.</p>
14	METODOLOGÍA	Modelo pyme gacela adaptado para Colombia. Alcance cuantitativo
15	CONCLUSIONES	<p>Bucaramanga, son Gacela. Aunque es un porcentaje bajo, está dentro del rango normal. El reto será medir y aumentar ese porcentaje para el crecimiento del tejido empresarial de la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación del modelo ha identificado las empresas Gacela en Santander. Será responsabilidad de los expertos, creativos y líderes de la región encontrar programas sistemáticos que apoyen y potencien el desarrollo de estas empresas y otras que también van por ese camino, de tal forma que el porcentaje de las empresas que alcanzan este comportamiento Gacela, vaya en aumento. • Definitivamente, el crecimiento en ventas comparado con la curva de crecimiento en ventas del sector y la rentabilidad neta, son indicadores referentes que combinados si permiten identificar empresas con comportamiento Gacela. Nuestro conocimiento de los empresarios Gacela encontrados, siendo una percepción del grupo, confirma tal desempeño exitoso. • Los macro sectores y la clasificación CIU requiere una continua depuración, pues encontramos mucho ruido en empresas mal clasificadas. Igualmente, hubo empresas Gacela que no son tan robustas en el desarrollo de una actividad económica. • El caso de éxito de la empresa Gacela del sector salud es nuestro mejor referente y resultado fruto de la aplicación de este modelo. Esperamos sea el comienzo de una dinámica interesante para empresas familiares y regionales con potencial de crecimiento. • Aparte de las 40 empresas identificadas, hay un buen grupo potencial Gacela que aunque ha tenido un crecimiento en ventas superior al del sector, no ha cumplido con la rentabilidad promedio superior al 10% en el periodo estudiado. Pero que aun teniendo un margen positivo, seguro son empresas para analizar, que con unos pequeños ajustes podrán llegar a la categoría de Gacelas. • Es interesante como empresas clasificadas como grandes, tienen un comportamiento GACELA. Eso muestra que el comportamiento Gacela no es exclusivo de empresas pequeñas y medianas, sino que las grandes empresas aún pueden ser ágiles en el desarrollo de su actividad, encontrando empresas icono de la región que a pesar de su tradición, tamaño y antigüedad, siguen manteniendo un ritmo Gacela en su operación. • Una observación nuestra para el modelo es precisamente la edad de las empresas. Aunque
16	RECOMENDACIONES	Metodología ideal para aplicar en economías en crecimiento. Indicadores para hacer seguimiento a las empresas e implementar programas de desarrollo empresarial que mejoren su competitividad.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	

tu que fuiste la experta en cronología del proyecto