COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LUISA MARÍA RODRIGUEZ ROJAS
MÓNICA LILIANA RUIZ ZULUAGA

TRABAJO DE GRADO

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE PERDURABILIDAD
SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES
CASO ARTURO CALLE

BOGOTA D.C., ABRIL 2012

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LUISA MARÍA RODRIGUEZ ROJAS
MÓNICA LILIANA RUIZ ZULUAGA

TUTOR
IRMA MARIA OLIS BARRETO

TRABAJO DE GRADO

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE PERDURABILIDAD
SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES
CASO ARTURO CALLE

BOGOTA D.C., ABRIL 2012

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios quien nos dio la vida. Igualmente a nuestros padres quienes han estado ahí en todo momento y han sido la motivación principal para seguir culminando esta gran etapa.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos las habilidades y conocimientos para realizar este trabajo de grado. A nuestros padres quienes siempre han estado apoyándonos y han transcurrido este largo camino con nosotras, brindándonos su amor incondicional y demostrándonos que la vida sigue y hay que luchar, a ellos un gran agradecimiento por brindarnos durante esta etapa todos sus conocimientos y valores, haciendo de nosotras unas personas con principios y visión a futuro. Queremos recordarles que estamos muy orgullosas y agradecidas con ustedes.

Agradecimiento especial a todos los profesores y personas de la Universidad del Rosario que de alguna manera intervinieron para que este trabajo de grado se hiciera realidad, confiando en nosotras y ayudándonos en todo el proceso de esta etapa. Un agradecimiento especial a Irma Olis, quien fue nuestra guía durante el desarrollo de este trabajo, gracias por confiar en nosotras.

Agradecemos al empresario Arturo Calle por su buena disposición en la realización de la entrevista. A su asistente Sandra Huertas por el tiempo que nos dedico, de verdad que sin ustedes el desarrollo de esta investigación hubiera sido más complicado de lo esperado.

Agradecemos de corazón a todos nuestros amigos que estuvieron con nosotras en este proceso universitario, gracias por estar en momentos tanto de felicidad como de tristeza, han sido un gran apoyo para culminar con esta etapa.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 7

PALABRAS CLAVES 9

ABSTRACT 10

KEY WORDS 12

INTRODUCCIÓN 13

CAPITULO I: MARCO TEORICO 15

1.1. Problema de investigación 15

1.2. Objetivos 15

1.2.1. Objetivo general 15

1.2.2. Objetivos específicos 15

1.2.3. Empresa y empresario 16

1.3. Marco institucional 18

1.4. Perdurabilidad empresarial 23

Tabla 1. Empresas más antiguas del mundo 24

Tabla 2. Empresas más antiguas de América Latina 25

Tabla 3. Empresas más antiguas de Colombia 25

1.5. Caso de estudio Almacenes Arturo Calle 26

1.5.1. Información de contexto - Premio Mariposa De Lorenz 27

Tabla 4: Galardonados Premio Empresario Colombiano Del Año 2005 – 2011 28

1.5.2. Información de contexto – Sector Textiles 28

Gráfico 1. Crecimiento PIB y participación PIB industrial, sector “Tejidos de punto y ganchillo; prendas de vestir” 29

1.5.3. Información de contexto – Historia de Almacenes Arturo Calle 30

1.5.4. Internacionalización 33

1.5.5. Características metodológicas 35

Gráfico 2. Edad vs Experiencia 35

Tabla 5. Edad vs Experiencia 36

1.5.6. Relación componentes de perdurabilidad – Empresa Arturo Calle 36

Gráfico 3. Identidad organizacional en Arturo Calle 37
Gráfico 4. Formalización para el gobierno en Arturo Calle..... 38
Gráfico 5. Cohesión social para la acción en Arturo Calle 39
Gráfico 6. Formalización, soporte para las decisiones en Arturo Calle 39
Gráfico 7. Reconocimiento por el entorno y el sector en Arturo Calle 40
Gráfico 8. Diferenciación en Arturo Calle 41
Gráfico 9. Dinámica social de los empleados de Arturo Calle..... 41
Gráfico 10. Factores que aportan a la eficiencia en Arturo Calle..... 42
Gráfico 11. Consolidación en Arturo Calle..... 43
Gráfico 12. Gestión integral en Arturo Calle..... 44
Gráfico 13. Conocimiento del entorno y mercado en Arturo Calle..... 44
Gráfico 14. Eficiencia en procesos en Arturo Calle 45
Gráfico 15. Gestión financiera en Arturo Calle 46
1.5.7. Relación entre la entrevista realizada al empresario y los componentes de perdurabilidad - análisis de las respuestas estructuradas..... 46
CAPITULO II: DIRECCIÓN 53
2.1 Liderazgo en Arturo Calle..... 54
2.2 Pensamiento Estratégico 55
2.3 Realidad Empresarial 58
CAPITULO III: GERENCIA..... 60
3.1 Mercadeo en Arturo Calle..... 61
3.2 Finanzas en Arturo Calle 62
Tabla 6. Localización de la industria textilera en el país..... 63
3.3 Procesos en Arturo Calle 64
3.4 Recursos Humanos en Arturo Calle..... 66
CONCLUSIONES..... 68
BIBLIOGRAFIA 70
ANEXOS 75
ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA PERDURABILIDAD – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO..... 75

RESUMEN

Las empresas son parte fundamental de esta sociedad, pues estas son las que brindan los diferentes recursos para que la humanidad viva. Éstas son creadas por personas para las personas, es decir, las personas son quienes tienen que estar informadas de todo cambio tanto interno como externo que influyen de diversas maneras en la organización, tener una excelente comunicación entre los diferentes eslabones organizacionales, para así lograr perdurar en el tiempo. De acuerdo con Scott (2003), las empresas forman parte de un sistema abierto, que recibe inputs del entorno y tiene la capacidad de aprovecharlos y transformarlos para prolongar su existencia[1].

Obtener un clima organizacional es fundamental en las organizaciones, pues es allí donde se ve el rendimiento del personal, según su satisfacción al realizar la labor que tengan dentro de la empresa. En este aspecto entran diferentes factores fundamentales los cuales ayudan a perdurar, uno de ellos es la toma de decisiones, que deben ser en un ambiente de comunicación recíproco, estableciendo una visión que le permita a la empresa mantenerse en el tiempo.

Como ejemplo de esto, se pretende dar a conocer la importancia que ha tenido Arturo Calle en el mercado nacional. Su misión le ha permitido perdurar en el tiempo, pues desde un principio estableció: "*ser líderes nacionales en la confección y comercialización de prendas de vestir para hombre cumpliendo estándares internacionales de calidad, con proyección en el mercado Latinoamericano".* AC es una empresa que lleva 50 años en el mercado, en los cuales solo ha tenido experiencias buenas, pues no ha tenido crisis dado que

[1] RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa* (online). Revista Eos No. 1 Septiembre-Diciembre de 2007, p. 59 (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf.

cuenta con un talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para satisfacer las necesidades de los clientes.

El gran éxito que ha tenido la empresa AC en gran medida ha sido por el gran empresario Arturo Calle, quien es uno de los empresarios más admirados de Colombia. Sus almacenes son muy conocidos y apreciados por la calidad de su ropa, su diseño, variedad y sus excelentes precios. Este paisa emprendedor inició operaciones en 1962, años en un local de 8 M^2, y hoy en día todos sus almacenes sumados emplean un área de más de 100.000 M^2.[2]

[2] *El caso Arturo Calle y sus consejos como empresario* (online). (Citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.yalosabes.com/el-caso-arturo-calle-y-sus-consejos-como-empresario.html

PALABRAS CLAVES

Perdurabilidad, Empresa, Empresario, Arturo Calle, Internacionalización, 13 Componentes de Perdurabilidad, Premio Mariposa Lorenz.

ABSTRACT

Companies are a key part of this society, as these are the ones who offer different resources for humanity to live. These are created by people for people, which means, people have to be informed of any internal and external change that has an influence in different ways in the organization, have an excellent communication between the different organizational links in order to achieve enduring over time. According to Scott (2003), companies are part of an open system that receives inputs from the environment and has the ability to harness and transform them to prolong their existence.

Get a stable organizational environment is essential in organizations, because this is where you see the performance of staff according to their satisfaction with the work within the company. In this regard enter different key factors which help to survive; one of them is good decision-making, which should be in an environment of mutual communication, establishing a vision which allows the company to stay in time.

As an example, it seeks to show the significant role played by Arturo Calle in the domestic market. His mission has allowed him to endure over time, as he established from the beginning: "to be national leaders in the manufacture and marketing of clothing for men, meeting international quality standards, projected on the Latin American market". AC is a company that has been 50 years on the market, where has had only good experiences, as there hasn´t been crisis and this is due to human talent, committed and professionally trained to meet the needs of customers.

The great success of the company AC has largely been for the great employer Arturo Calle, who is one of the most admired businessmen in Colombia. His stores are well known and appreciated for the quality of its clothes, design, variety and good prices. This entrepreneur began operations in 1962 in an 8 M^2 local and today all its stores employ a combined area of over 100,000 M^2.

KEY WORDS

Perdurability, Company, Business, Entrepreneur, Arturo Calle, Internationalization, 13 Durability Components, Lorenz Butterfly Award.

INTRODUCCIÓN

Aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (educativo, militar, comercial, entre otros), su campo de acción más representativo es la empresa. La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad, optimizando los recursos que tiene disponible con el fin de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Según Anthony Jay, las empresas son "*Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionar seguridad y prosperidad a los empleados."*[3].

Existe un concepto que está directamente relacionado con la empresa y es perdurabilidad, pues ésta es vista como un elemento vital y fundamental en el desarrollo de las empresas. Muchas personas se preguntan el porqué unas empresas que salen al mercado no perduran como otras, para este misterio se han realizado muchos estudios pero las conclusiones nos muestran que la perdurabilidad al ser un fenómeno complejo, no puede explicarse a la luz de una sola teoría, a pesar de existir entre ellas elementos contradictorios y complementarios.

Sin embargo, Hugo Alberto Rivera Rodríguez dio una definición y afirmo: "*una empresa perdurable es aquella que vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa, en la cual la empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta*

[3] *Concepto de Empresa* (online). (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/

sensibilidad con el entorno, manteniendo su independencia pero conservando su identidad, y concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sostenible"[4].

Analizando diferentes conceptos de perdurabilidad y teniendo en cuenta que la Universidad del Rosario se ha preocupado por comenzar a estudiar este tema a fondo, diseñando un proyecto "Estudio de condiciones para perdurabilidad"[5], un grupo de estudiantes de la Facultad de Administración, decidió aportar a este proyecto investigando sobre una empresa perdurable como lo es Arturo Calle.

Arturo Calle fue una de las empresas nominadas al Premio Empresario Colombiano del año y ha sido un ejemplo claro de perdurabilidad empresarial. El empresario afirma que durante toda su trayectoria no ha tenido crisis, y que han sido varios los aspectos que han sido fundamentales para el crecimiento de su organización.

Con este estudio de caso se tendrá la oportunidad de conocer cómo una empresa colombiana nació, creció, ha perdurado, pero además continúa siendo exitosa a través del tiempo.

[4] RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa* (online). Revista Eos No. 1 Septiembre-Diciembre de 2007, p. 52 (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf.

[5] Proyecto de investigación, Universidad del Rosario, Facultad de Administración. (2010). Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad- Empresas Saludables.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Teniendo en cuenta que la empresa Almacenes Arturo Calle ha mostrado un desarrollo y sostenibilidad en el mercado durante 45 años, el estudio de caso planteará el problema de investigación que se quiere resolver con el fin de obtener conocimiento acerca de cómo y porque sobreviven las empresas en Colombia.

1.1. Problema de investigación

¿Cuál es el patrón y modelo mental de las empresas que les ha permitido permanecer con calidad de vida en los mercados?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz y su viabilidad para incursionar en los mercados internacionales.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis comparativo entre el modelo de selección del premio empresario colombiano del año con los 13 componentes de medición de condiciones de perdurabilidad.
- Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de las empresas ganadoras del premio
- Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad

- Evaluar la opción de internacionalización de la empresa como factor de perdurabilidad

1.2.3. Empresa y empresario[6]

Hoy en día la empresa es un concepto que cualquier ciudadano de un país con economía de mercado puede entender sin grandes dificultades debido fundamentalmente a que viven rodeados de empresas. En general la tarea común para todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos recursos o factores obtienen unos productos de mayor valor o utilidad.

Las empresas realizan actividades productivas que crean riqueza en el sentido de que la utilidad de los productos o servicios es superior a la de los factores empleados. Es conveniente mencionar al profesor Bueno Campos quien da diferentes características de la empresa:

- *La empresa es una unidad de producción*: combina un conjunto de factores económicos, según una acción planeada y a través de un proceso de transformación obtiene unos productos o servicios.

- *La empresa es una organización*: dotada de una estructura interna con una determinada relación de autoridad o con una jerarquía, es decir, con una función directiva o empresarial, por la que pretende la consecución de unos objetivos, normalmente, la obtención de un excedente o beneficio empresarial.

- *La empresa es una unidad financiera*: dotada de un capital, según una determinada estructura de propiedad, que invierte para actuar en el mercado para satisfacer una demanda de bienes y servicios de forma que

[6] *La empresa y el empresario* (online). p.2 (Citado 20 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-1.pdf

desarrollará un conjunto de transacciones financieras que le llevarán a un crecimientos sostenido y equilibrado.

- *La empresa es una unidad de decisión o de dirección*: la empresa tiene capacidad para formular sus propios objetivos y gestionar los mismos y que soporta un riesgo.

- *La empresa es un sistema social*: un conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, una comunicación, con sus correspondientes motivaciones y comportamientos individuales y de grupo, configurando una determinada cultura y relaciones de poder.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos Bueno Campos(1994) define la empresa como "*la unidad económica que combina los distintos factores productivos, ordenados según una determinada estructura organizativa, y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial*".

Existe una gran diversidad de autores que se han dedicado a perfilar la figura del empresario. Sin embargo no han coincidido en sus características, debido entre otros motivos al proceso evolutivo en que se ha visto sumergida la empresa y que ha llevado a contemplar a ésta y al empresario en momentos distintos del tiempo.

Marshall (1890), atribuye al empresario y a su función de dirección el papel de factor productivo. El empresario desarrolla dos funciones: interpreta de manera subjetiva los deseos de los consumidores, es decir trata de estimar la demanda en base a un análisis y a un diagnóstico de la situación económica. En segundo lugar, y de acuerdo con sus expectativas acerca de la realidad organiza y ordena los factores productivos que se encuentran a su disposición[7].

[7] Ibíd. p 10

Los empresarios en la actualidad deben trabajar con sus acciones en generar impacto a nivel económico y desarrollo social, deben construir empresas que tengan la capacidad de mantenerse a pesar de que ellos se retiren, desligar la empresa del empresario, la mayoría de las empresas se liquidan cuando el empresario se retira, y ligarla al impacto que tiene el cierre o la subsistencia de la misma en la sociedad.

Para entrar en contexto, El empresario Calle es uno de los mayores productores de ropa masculina del país, se ha caracterizado por tener éxito por su buen manejo de la inversión además de tener un comportamiento ético empresarial sobresaliente, su consigna es "no explotar al ser humano, que es sinónimo de amor al prójimo, y ser transparente en sus negocios."[8]

1.3. Marco institucional

"Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacio no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor"[9].

El estudio realizado de la Universidad del Rosario – Facultad de Administración (U.R.F.A) será uno de los insumos principales de esta investigación, la cual fue obtenida por medio de su línea de investigación denominada Perdurabilidad Empresarial. El fin de dicho trabajo es generar conocimiento específico para una empresa en especial con el fin de mejorar su eficiencia, efectividad y competitividad, como se puede observar en este trabajo, dicha empresa será Arturo Calle S.A.

---

[8] *Arturo Calle revela claves del éxito en los negocios* (online). (Citado 20 de marzo de 2012). Disponible en la página http://www.tormo.com.co/noticias/6676/Arturo_Calle_revela_claves_del_exito_en_los_negocios.html

9 RESTREPO Puerta, Luis Fernando, RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos (online). Febrero 2008. p. 22 (Citado 20 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/725/1/Analisis%20estructural_II.pdf

A su vez, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ha realizado por medio de su grupo de investigadores un estudio sobre las condiciones requeridas por una empresa para ser perdurable. Por esto, ha propuesto los siguientes 13 componentes que dan una guía a cada uno de los elementos de las organizaciones para que contribuyan al logro de esa perdurabilidad.

- Identidad organizacional

"Determinado por siete ítems, que incluyen aspectos contemplados en la acción del gobierno de la empresa. Éstos se encuentran incorporados en aspectos éticos, de estrategia, de políticas en la gestión de las personas y del conocimiento del entorno de mercado"[10]

- Formalización para el gobierno

"Determinado por cuatro ítems definidos por la formalización de la organización en protocolos de gobierno, su estructura y procesos con un impacto importante en la gestión de las empresas por parte de sus dirigentes."[11]

- Cohesión social para la acción

"Definido por cuatro ítems. La cohesión social para la acción, desde la perspectiva de la sociología, señala que el grado de consenso que identifica a un grupo de personas, se manifiesta en una organización en el grado de pertenencia que tienen con sus propósitos y objetivos. Además, indica el nivel de integración que las personas alcanzan en el proceso de interacción social. Los juicios identificados en este componente señalan que la calidad de las relaciones interpersonales, el

[10] *Modelo para que las empresas vivan más tiempo* (online). Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario fascículo interactivo 01. p. 6 (citado 22 de marzo de 2012). Disponible en la página http://www.urosario.edu.co/urosario_files/72/7273e6ce-4a07-4652-be2c-68a777b84acd.pdf
[11] Ibíd. p. 7

aprendizaje, la comunicación y el conocimiento, son considerados elementos que contribuyen a la integración de personas, en razón a que por ésta comparten parámetros que guían su acción individual y colectiva como miembros de grupo en la organización"[12].

- Formalización, soporte para las decisiones

"Lo definen tres ítems. Las organizaciones tienen lineamientos establecidos y formalizados que facilitan el proceso de decisiones que en aspectos particulares toman sus directivos en la gestión"[13]

- Reconocimiento por el entorno y el sector

"Determinado por cuatro juicios o ítems. El reconocimiento en el sector y en el entorno es el resultado de prácticas de gestión que se proyectan en la formalización de sus decisiones y conocimiento, la transparencia en su financiación y el cumplimiento del marco legal. Tales prácticas de gestión aplicadas por sus directivos tienen impacto en la sociedad y el sector económico en el que actúa"[14].

- Diferenciación

"Definido por cuatro juicios o ítems. Señalan comportamientos particulares como resultado de políticas para la acción que, por su práctica, permiten diferenciar a la empresa frente a otras con las que compite en el sector al que pertenece. Los juicios de este componente identifican acciones que la empresa tiene que adelantar para identificar oportunidades y ventajas frente a su competencia, con la información que tiene de su mercado, clientes y proveedores"[15].

[12] Ibíd.
[13] Ibíd.
[14] Ibíd.
[15] Ibíd.

- Dinámica social de los empleados

"Lo determinan dos ítems. El comportamiento social de los empleados en sus procesos de interacción, refleja procesos de carácter asociativo que se proyectan en el proceso de cooperación que resulta del trabajo en equipo. Además, los empleados actúan dentro de parámetros que por su empoderamiento propician una dinámica de participación. Esta dinámica social de carácter particular resulta en la organización por la interacción social y por la autonomía"[16].

- Factores que aportan a la eficiencia

"Constituido por cuatro juicios o ítems que describen acciones de la empresa referidos al manejo de la información, la incorporación del aprendizaje, la coordinación y la comunicación, así como al comportamiento de socios y directivos en su gobierno. Las situaciones descritas en el ECP tienen relación directa con situaciones particulares que por su presencia contribuyen, en opinión de los expertos consultados con la encuesta, a la eficiencia de los resultados obtenidos"[17]

- Consolidación

"Determinado por dos juicios. Enfatiza en la visión de futuro que construyen los directivos como factor que contribuye a su consolidación y la participación de los empleados que crea el compromiso con la empresa"[18]

[16] Ibíd. p. 8
[17] Ibíd. p. 8
[18] Ibíd. p. 8

- Gestión integral

"El componente está constituido por dos juicios. Se refiere a situaciones que obedecen a políticas de la dirección, como el uso de la planeación estratégica y de la vinculación de los grupos de interés en las decisiones de la empresa. Las circunstancias descritas obedecen a aspectos particulares de la estrategia y el gobierno"[19]

- Conocimiento de entorno y mercado

"Tres juicios o ítems que hacen referencia, de manera particular, a los comportamientos que los niveles jerárquicos de la organización tienen sobre el mercado y el entorno, así como al impacto que en las ventas tienen las estrategias de inversión en publicidad"[20]

- Eficiencia en procesos

"Dos juicios o ítems. Este componente se refiere a que formular procesos dentro de la organización contribuye al ordenamiento de acciones y, que por su impacto, mejoran la eficiencia de la organización"[21].

- Gestión financiera

"Identifica que los problemas de liquidez que afectan a la organización se hacen evidentes por la aparición de situaciones que la conducen a la mortalidad. En consecuencia, la perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos"[22].

[19] Ibíd. p. 8
[20] Ibíd. p. 9
[21] Ibíd. p. 9
[22] Ibíd. p. 9

1.4. Perdurabilidad empresarial

Las empresas que han logrado permanecer vigentes en el mercado por muchos años han sido llegadas a ser consideradas como mitos, ya que para muchos, esta es una tarea casi imposible; pero como menciona el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez: *"una empresa mito es aquella que se ha dedicado a realizar algo, por haber hecho algo fuera de lo normal, permaneciendo por muchos años en el mercado; además se ha logrado adaptar a las condiciones de su entorno, son empresas sobre las cuales el sector de manera frecuente comenta. Un mito no es, por tanto, un símbolo, no es algo inalcanzable, no es algo ficticio, es algo real que permanece y que de una u otra forma se ha convertido en un sueño para otros rivales"*[23]

Aunque Rivera Rodríguez no aborda el tema de perdurabilidad empresarial a fondo, con las tablas realizadas a continuación reflejan que si es posible mantener una organización, independientemente de su sector, funcionando con resultados óptimos. Para lograr esto, basta con emplear de manera correcta los 13 componentes ya expuestos y crear un factor que permita a la empresa diferenciarse de las demás y trascender fronteras. Este es el caso del Hotel Japonés Hoshi Ryokan que fue fundado en el 718 y ha funcionado por 1294 años, llegando a ser el hotel más antiguo del mundo y la empresa con mayor tiempo de actividad.

[23] RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. *¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo* (online). Septiembre-Octubre de 2006 p. *305* (citado 22 de Marzo de 2012) Disponible en la página http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1872/187217476013.pdf.

Tabla 1. Empresas más antiguas del mundo[24]

	Empresa	Fecha	Actividad	Lugar de creación
1	Hoshi Ryokan	718	Empresa Hotelera	Komatsu - Japón
2	Chateau de Goulaine	1000	Es un viñedo. Posee un castillo en el cual se tiene un museo de arte y una colección de mariposas.	Haute Goulaine - Francia
3	Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Fabricación de campanas	Agnone -Italia
4	Le trois rois – Drei Konige	1026	Hotel	Suiza
5	Weihenstephan	1040	Cervecera	Freising – Alemania
6	Affligem	1074	Cerveza	Bélgica
7	Barone Ricasoli	1141	Producción de vino y aceite de oliva	Brolio – Italia
8	Budvar	1265	Cervecera	República checa
9	Stora-Enso	1288	Fabricación de papeles, empaques y productos derivados del bosque	Suecia
10	Barovier & Toso	1295	Fabricación de vidrio cristal	Italia
11	Hotel Pilgrim Haus	1304	Hotel-Restaurante	Soest-Alemania
12	Richar de Bas	1326	Procesadora de papeles de alta calidad	Aubert dáuvergne Francia
13	Augustinier	1328	Cerveza	Alemania
14	Gmachl	1334	Hotel	Austria
15	Franziskaner	1363	Cervecera	Munich-Alemania
16	Torrini Firenze	1369	Manufactura de joyas	Florencia –Italia
17	Lowenbrau	1383	Cervecera	Munich-Alemania
18	Antinori	1385	Producción de vinos	Florencia – Italia
19	Spaten	1397	Cerveza	Alemania
20	Schlenkerla	1405	Taberna	Alemania
21	Zum Goldenen Sternen	1412	Hotel	Suiza
22	Hacker-Pschorr	1417	Cerveza	Alemania
23	Krone	1418	Hotel	Suiza
24	Camuffo	1438	Fabricación de embarcaciones	Portogruaro – Italia
25	Andechs	1455	Cervecera	Alemania
26	Warka	1478	Cervecera	Polonia
27	Baronnie de Coussergues	1495	Vino	Francia

Fuente: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1872/187217476013.pdf

[24] Ibíd. p. 306

En el caso Latinoamericano y Colombiano, la empresa más antigua no tiene más de 500 años como el caso de la Hacienda Los Lingues de San Francisco en México pero es un claro ejemplo de la visión a futuro de sus fundadores y de la innovación que les permite ir al ritmo de las fluctuaciones de los diferentes mercados para adaptarse perfectamente a ellos.

Tabla 2. Empresas más antiguas de América Latina[25]

	Empresa	Fecha	Actividad	Lugar de creación
1	Hacienda Los Lingues de San Francisco	1575	Hotel	Chile
2	Pisco Montesierpe	1776	Producción de pisco	Perú
3	José cuervo	1795	Tequila	México
4	Santa Teresa	1796	Ron	Venezuela
5	Café de la parroquia	1808	Cafetería	México
6	Colomé	1831	Vinos	Argentina
7	Liverpool	1840	Venta de ropa	México

Fuente: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1872/187217476013.pdf

Tabla 3. Empresas más antiguas de Colombia[26]

	Empresa	Fecha	Actividad	Lugar de creación
1	Manuelita	1864	Ingenio azucarero	Cali
2	Banco de Bogotá	1870	Sector financiero	Bogotá
3	Colseguros	1874	Sector asegurador	Medellín
4	JGB	1875	Industria farmacéutica	Cali
5	Corona	1881	Cerámicas	Cali
6	ETB	1884	Comunicaciones	Bogotá
7	El Espectador	1887	Medios de comunicación impresos	Bogotá
8	EEB	1889	Distribución de energía	Bogotá
9	Bavaria	1889	Cerveza	Bogotá
10	Postobón	1904	Bebidas	Medellín
11	Carvajal	1904	Imprenta	Cali
12	Carulla	1905	Autoservicios	Bogotá
13	Casa Luker	1906	Alimentos	Manizales
14	Coltejer	1907	Textiles	Medellín
15	Samper	1909	Cemento	Bogotá
16	Noel	1916	Alimentos	Medellín
17	Cromos	1916	Medios de comunicación impresos	Bogotá
18	Scadta	1919	Transporte aéreo	Barranquilla
19	Nacional de chocolates	1920	Alimentos	Medellín
20	Fabricato	1920 (1932)	Textiles	Medellín

Fuente: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1872/187217476013.pdf

[25] Ibíd. p. 306
[26] Ibíd. p. 308

Para explicar un poco más, la perdurabilidad es una condición que se explica desde cuatro puntos de enfoque fundamentales[27]:

- La estrategia que es la que muestra la facilidad que tiene una empresa para adaptarse a los cambios y necesidades del entorno y su visión a futuro basados en las experiencias y las lecciones aprendidas; todo esto sin olvidar sus orígenes y su situación actual

- El gobierno de empresa: este ítem evalúa el uso de los diferentes códigos y reglamentos que permitan el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

  Es importante responder a preguntas como estas: ¿qué sentidos estratégicos y gerenciales tiene la ética y la responsabilidad social de la empresa?, ¿cuáles son los efectos de la responsabilidad social en la gobernabilidad empresarial?, ¿cuáles son los imaginarios, las prácticas y experiencias del gobierno corporativo? Estas preguntas podrían ayudar a contestar la pregunta ¿una empresa perdurable se preocupa por el buen gobierno? ¿O la longevidad no lo requiere?, pero para tener tantas generaciones implicaría haber abordado el tema.

- La gestión del conocimiento: es la manera como los datos que se poseen son transformados en información utilizada para la toma de decisiones a cada uno de los componentes de la organización; este método es fundamental para las empresas perdurables.

- La cultura organizacional: el clima que se genera dentro y fuera de la empresa es un elemento que permite prever su perdurabilidad.

1.5. Caso de estudio Almacenes Arturo Calle

[27] Ibíd. p. 312

1.5.1. Información de contexto - Premio Mariposa De Lorenz

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, galardona con La Mariposa de Lorenz al empresario más destacado por su dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial.

El premio al Empresario Colombiano del Año reconoce los esfuerzos empresariales de aquellos colombianos que con su ejemplo y resultados, han consolidado el crecimiento de las empresas dentro de los más altos parámetros de Responsabilidad Social y Perdurabilidad.
El galardón exalta el Liderazgo empresarial y moral por parte de sus líderes y de sus trabajadores en función de construir permanentemente valor para todos los públicos de interés de la empresa.

El objetivo primordial del premio es promover el reconocimiento por la perdurabilidad en las empresas colombianas, exaltando a los empresarios que han logrado, a través del tiempo, crecimientos superiores y aportes relevantes a la construcción de un país con mayores niveles de calidad de vida, equidad, justicia social.[28]

Este premio ilustra la forma como las diferentes empresas de Colombia perduran en el tiempo, a pesar de la cotidianidad organizacional la cual refleja una vida cíclica, es decir, momentos de estabilidad y ambientes de cambio constante. Igualmente, describe cómo se desarrollan, crecen, evolucionan y co-evolucionan las empresas en tiempos de cotidianidad organizacional; donde se ve el crecimiento de la turbulencia y la incertidumbre.

Este premio tiene un proceso de postulación el cual depende principalmente de cuatro criterios:

[28] Premio al Empresario Colombiano del Año

1. Comportamiento Financiero
2. Capital Colombiano Privado
3. Encuesta en la que se evalúan la *calidad de productos y/o servicios, innovación, gestión directiva, liderazgo, atractivo para trabajar en ella y compromiso ciudadano*.
4. Reconocimiento de Marca

A continuación se muestra una tabla (tabla 4) de los ganadores de este premio durante los últimos años:

Tabla 4: Galardonados Premio Empresario Colombiano Del Año 2005 – 2011

Premio	Nombre	Empresa
Empresario del año 2005	Carlos Ardila Lulle	Organización Ardila Lulle
Empresario del año 2006	Arturo Calle Calle	Arturo Calle
	Pedro Gómez Barrero	Pedro Gómez & Cia.
Empresario del año 2007	Rafael Molano Olarte	Productos Ramo S.A.
Empresario del año 2008	Eduardo Macías y Beatriz Fernández	Crepes & Waffles
Empresario del año 2009	Carlos Enrique Piedrahita	Grupo Nacional de Chocolates
Empresario del año 2010	Luz Mary Guerrero Hernández y Jesús Guerrero Hernández	Servientrega S.A
	Aníbal Roa Villa mil	Molinos Roa S.A
Empresario del año 2011	Alfonso Ocampo Gaviria	Rio paila Castilla S.A

Fuente: Elaboración propia

1.5.2. Información de contexto – Sector Textiles

La industria textil en Colombia hace parte del gran sector industrial, que abarca otras industrias como la industria de químicos, cauchos y derivados del petróleo, la industria metalúrgica y la del cemento.

El sector de textil y cuero representa más del 12% de la industria total nacional, y está conformado por la cadena textil (hilados, hilos, tejidos, artículos textiles y prendas de vestir) y la cadena del cuero (cueros, calzado y sus partes, y bolsos y artículos de viaje). El sector de textiles y confecciones sufrió una contracción de más del 11% en 2009 debido a la crisis financiera de la cual se recuperó en los siguientes años, llegando a un crecimiento de casi 14% en 2010 y de 2,6% en el primer semestre de 2011. Por otro lado, la cadena de cuero ha tenido un comportamiento volátil en los últimos dos años. En 2009 el sector se contrajo el 15%, en 2010 creció el 18%, y en el primer semestre de este año creció el 11%[29].

En cuanto al sub-sector de prendas de vestir y tejidos de punto y ganchillo, su PIB en los últimos 5 años ha sufrido variaciones positivas y negativas, como la presentada en el periodo comprendido entre finales de 2008 y finales de 2009, donde, debido a la crisis financiera mundial, su crecimiento anual llegó a niveles de 4%; a comienzos de 2010, se inició el periodo de recuperación, llegando al 7%.

Para el segundo trimestre del 2011, la nueva crisis financiera por la que estamos atravesando, ha hecho que la curva del PIB descienda y llegue al nivel del 5%. La participación de este sector dentro del PIB del sector industrial se ha mantenido durante estos 5 años en un rango entre el 5,5% y el 7,5% logrando los puntos más bajos durante el tercer y cuarto trimestre de 2009: para el segundo trimestre de 2011 la participación llegó al 5,9%

Gráfico 1. Crecimiento PIB y participación PIB industrial, sector "Tejidos de punto y ganchillo; prendas de vestir"

[29] Comparar con DPN *Balance sector industrial 2011.*

Fuente: Balance sector industrial 2011. DNP

Los principales productos o subsectores en el 2009 fueron los Jeans para hombre con una participación del 7,2%, las camisetas de tejido de algodón con 7,1%, los tejidos de punto de fibras artificial con 6,4%, los brasieres con 5,4%, los jeans para mujer con 4,6%, la ropa interior de fibras artificiales con 3,8%, las camisas de tejidos planos de algodón con 3,1%, los tejidos de punto de algodón con 2,9% y las Blusas y camisas de tejidos planos con 2,5%[30].

1.5.3. Información de contexto – Historia de Almacenes Arturo Calle

"Arturo Calle Nació en Medellín, Antioquia en el barrio Manrique, pocos años después junto con su familia se traslado a la población de Robledo, donde vivió en una finca campestre con sus padres y sus hermanos. Su juventud fue la consolidación de su audacia y sagacidad, recuerda con cariño que su familia rezaba porque toda esa templanza la utilizará para hacer el bien, porque tenía un futuro promisorio, sus tíos le decían "*si escoge seguir por el camino del bien va a ser una persona que va a llegar muy lejos"* y no se equivocaron al dar este concepto

Su inicio en la vida laboral

"El empresario empezó desde muy joven en el área mecánica industrial de Hilanderías Pepalfa, una fábrica de medias en donde durante dos años y medio ahorró todo lo que gano y se retiro para cumplir con su meta de ser independiente. Fue desde ese instante, que el señor Arturo Calle Calle en búsqueda de oportunidades, incursionó en el mundo de la ropa masculina, allí aprendió e hizo

[30] Ibíd.

escuela en la parte comercial. Al poco tiempo el señor Héctor Correa, le ofreció al señor Arturo Calle un pequeño local ubicado en San Victorino.

Este primer almacén tenía una extensión de 8 mts2 y le costo $17.000 pesos de la época, los cuales pagó con los ahorros que había hecho y con la ayuda de un préstamo de $4.000 pesos que le ayudó a conseguir su mamá con unos familiares. Este ha sido el único préstamo que ha tenido el señor Arturo Calle.

Un tiempo después, el almacén llamado *"La Camisita"* desapareció debido a que fue demolido. Así que el empresario Calle compró un almacén más grande, que llevaba el nombre de *"El Dante"*. Con este último trabajo de 2 a 3 años y tiempo después por sugerencias de un conocedor de las estrategias de mercadeo de la época, decidió cambiarlo por **ARTURO CALLE**, un nombre corto e imponente. El empresario no se conformó con este almacén y fue ahí donde consiguió un almacén 20 veces más grande; entonces tenía el pequeño y uno de 150 metros, después compró un tercer almacén, un cuarto y así sucesivamente.

Su desarrollo empresarial

El empresario, compraba sus productos a los fabricantes de la época, sin embargo el mercado era muy limitado puesto que no se podía innovar en el diseño, ofrecer mejores precios y decidir directamente el grado de calidad de las prendas; fue así como vio la necesidad de no depender más de terceros para surtir sus almacenes.

En ese momento el crecimiento de la compañía empezó a solidificarse aún más, ya tenía varios almacenes, entonces pensó en fabricar directamente las prendas que vendía, busco empresas de manufactura y confección con las que se asoció directamente y por medio de maquila se producían los primeros diseños con la marca **ARTURO CALLE**, garantizando a sus clientes "buenos precios, excelente

calidad y diversidad de productos", características que sumadas a un buen servicio al cliente se convirtieron en la clave para el éxito"[31]

El tema del crecimiento siempre inquieta a los empresarios. Arturo Calle utilizó una fórmula que él considera simple. "Hemos crecido sin afán, nunca nos preocupó ser los primeros ni los más grandes, sino hacer bien las cosas, respetando la calidad, la clientela, con precios justos, siendo honestos y sencillos"[32].

El empresario es una persona sencilla, que insiste en que es importante hacer empresa, sin embargo asegura que uno no debe pensar en que es la empresa sino cuáles son sus descendientes. Arturo Calle manifiesta no tener competidores sino colegas, de los cuales se aprende. Cita el caso de Almacenes Éxito, que se fortaleció y creció con la llegada de Carrefour. "Si los colegas hacen las cosas bien, hay que hacerlas mejor".[33]

La innovación es primordial para realizar empresa, es esencial y para ésta, hay que conocer el mundo, el mercado, quienes nos rodean y que necesidades tienen las personas para que uno como empresario pueda satisfacerlas. En Almacenes Arturo Calle, su gente viaja y asiste a ferias textiles y de confecciones en América, Asia y Europa. "Los negocios son como la infidelidad, hay que estar mirando. En la vida hay que renovarse a diario y en los negocios es muy grato hacerlo, es la plata mejor gastada"[34]

El profesor Hugo Rivera (2007) afirma que *"la perdurabilidad es otro tema fundamental en el entorno empresarial. Una empresa perdurable es aquella que*

[31] *Historia* (online). Página oficial de Arturo Calle (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página en http://www.arturocalle.com/nosotros/historia.html
[32] Ibíd.
[33] Ibíd.
[34] Ibíd.

hace variaciones a su forma organizativa interna y presenta resultados financieros superiores sostenibles"[35].

Lo anterior enfoca el sostenimiento continuo, reflejado en diferentes criterios como la rentabilidad, el buen manejo de los recursos disponibles, la cultura organizacional y el compromiso de todos los miembros con la calidad, el buen servicio al cliente, el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social.

Estudiando diferentes aspectos importantes en el entorno empresarial, para Arturo Calle la clave es tener paciencia. Ésta es una palabra que con frecuencia se le oye al empresario que hoy tiene más de 50 almacenes en las principales ciudades del país, 5 fábricas de confecciones en Bogotá y Pereira y genera más de 5.000 empleos.[36]

1.5.4. Internacionalización

Arturo Calle es una empresa que se ha mantenido vigente por 50 años en el mercado de la ropa masculina en Colombia, pero fenómenos como la globalización hacen que las empresas exploren nuevos mundos; es por esto, que la compañía tiene dentro de sus planes futuros, la entrada por medio de franquicias a mercados internacionales en Centro y Suramérica.

La producción se desarrollará en una bodega que se planea construir en Siberia para así poder abastecer la gran demanda que se espera que tengan los nuevos mercados. Esto le traerá muchas más oportunidades a la empresa para darse a conocer en el exterior, generar más empleos, aumentar sus utilidades y acercarse cada vez más a ser una de las empresas más reconocidas en el continente.

---

[35] RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa* (online). Revista Eos No. 1 Septiembre-Diciembre de 2007, p. 52 (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf

[36] GOMEZ Escobar, Ignacio. *Arturo Calle: un hombre que administra riqueza* (online). *20 de Marzo de 27 (citado 14 de Febrero de 2012). Disponible* en la página http://igomeze.blogspot.com/2007/03/arturo-calle-un-hombre-que-administra.html

Para El empresario, el concepto de internacionalización es un proyecto a mediano plazo para entrar en mercados internacionales porque considera que su empresa ya está lista para esto, basándose en que Almacenes Arturo Calle está lo suficientemente maduro para comenzar a incursionar en ese mercado, que ya es necesario. Pero además, el empresario ya tiene planeado unas líneas femeninas y junior, pues recuerda que las empresas tienen que estar en constante innovación.

El empresario dice que puede que estos cambios no se hagan dentro de 1 año o 6 meses, pero se tiene que saber que va haber un cambio y que allá se tiene que llegar, menciona que como el mundo no tiene fin, las empresas tampoco deberían tener fin, por lo menos deben saber que tarde o temprano deben llegar a ser innovadoras diariamente. Aconseja que se comience desde ahora a crear esa necesidad, a madurar la organización, si las empresas no prosperan realizando cambios permanentes, se les acaba el mercado porque ya surtieron con lo que tenían, y por este motivo las empresas deben buscar otras alternativas, el empresario da un ejemplo con su empresa: Otras alternativas de AC: líneas junior, líneas femeninas junior, líneas de exportación etc.

Este colombiano ejemplar dice que a medida que pasen los años en 40 o 50 años si una empresa todavía existe, entonces ya ésta comenzara a producir muchas materias primas directamente. Inicialmente, AC le compraba a los fabricantes, después le mandaba a hacer a los fabricantes y ahora Almacenes Arturo Calle produce parte de lo que vende en sus propias plantas; aclara que han ido ascendiendo en diferentes etapas dentro de la parte empresarial de la confección.

El empresario asegura que no se sabe cuando se realizaran dichos cambios, pero sabe que tiene que realizarlos, así como aconseja a toda empresa a hacerlos. Cuando la organización sea grande y refleje ese crecimiento, necesitara producir, pues le es más rentable producir determinadas materias primas que consumo, por ejemplo: Almacenes Arturo Calle tiene fábrica de calzado, fabrica de vestido, fabrica de confección de ropa deportiva, de ropa sport, de ropa formal, de ropa

casual, entre otras y lo que no produce, lo importa, pues El empresario afirma que el mercado nacional no tiene la materia prima para producir todo lo que solicita el comprador.

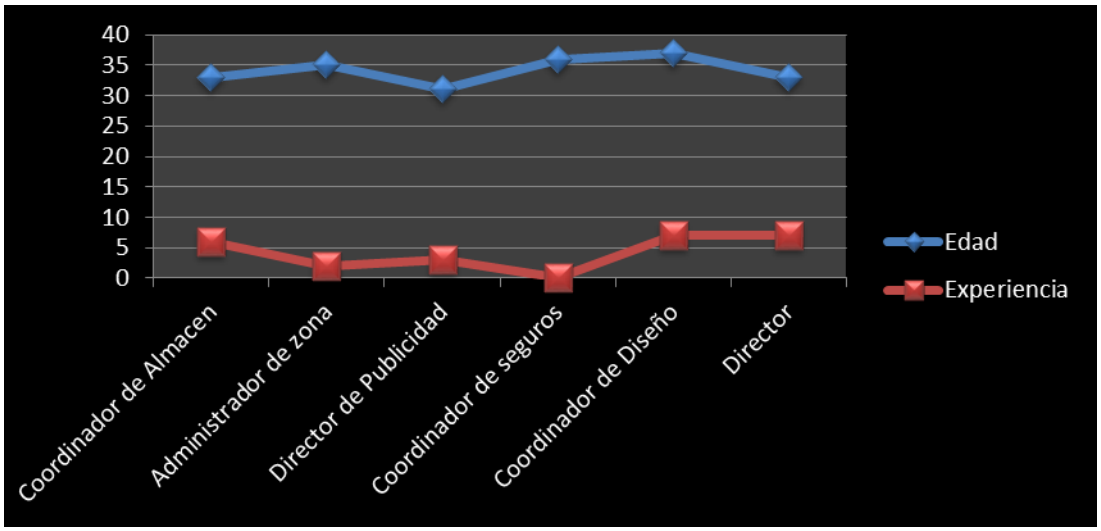
1.5.5. Características metodológicas

Teniendo en cuenta las condiciones más importantes identificadas por el Grupo de Investigación de Perdurabilidad (GIPE) de la Universidad del Rosario, se ha entregado el premio Empresario Colombiano del Año “Mariposa de la Estatuilla de Lorenz” a cinco empresarios: Carlos Ardila Lule (2005); Arturo Calle y Pedro Gómez (2006); Rafael Molano Olarte (2007); Beatriz Fernández y Eduardo Macías (2008); Carlos Enrique Piedrahita (2009); Luz Mary Guerrero Hernández y Jesús Guerrero Hernández y Aníbal Roa Villa mil (2010) y Alfonso Ocampo Gaviria (2011).

Para la realización de este trabajo se tuvo en cuenta el pensamiento estratégico del empresario; se analizaron las diferentes opiniones frente a que es perdurabilidad y como aplica ésta en el contexto empresarial, en el caso de Arturo Calle, galardonado con el Premio Empresario Colombiano 2006.

En la visita a la empresa se pudo indagar y recopilar información mediante clientes externos, personal de la organización, y el empresario, a través de una encuesta que fue diligenciada online. Una de los factores inicialmente evaluados es la comparación entre la edad de los empleados encuestados y el tiempo que llevan trabajando en la empresa, lo que arrojó la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Edad vs Experiencia



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Edad vs Experiencia

	Coordinador de Almacén	Administrador de zona	Director de Publicidad	Coordinador de seguros	Coordinador de Diseño	Director
Edad	33	35	31	36	37	33
Experiencia	6	2	3	0	7	7

Fuente: Elaboración propia

En lo anterior, se puede observar que mientras la edad promedio de las personas encuestadas se encuentra entre 32 y 34 años de edad, la experiencia no determina los cargo, pues un poco más de la mitad de los cargos encuestados (66%) tiene una experiencia entre 3 y 4 años.

1.5.6. Relación componentes de perdurabilidad – Empresa Arturo Calle

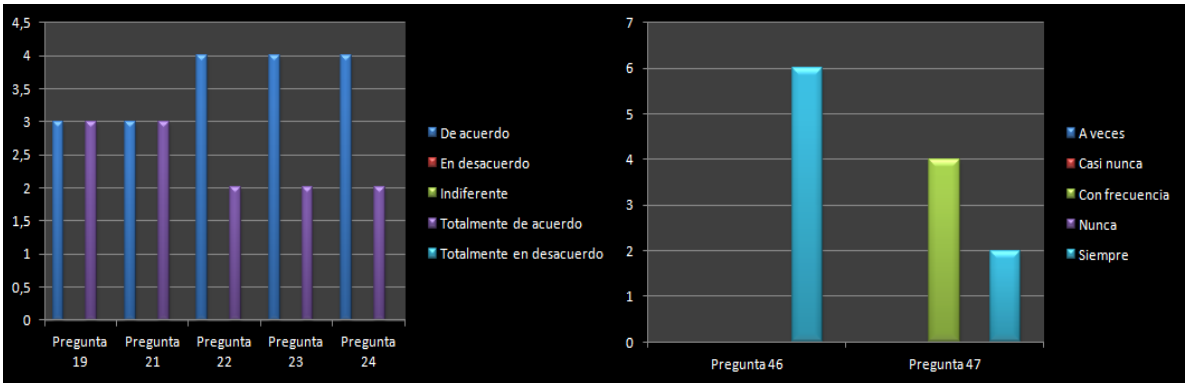
Cada uno de los componentes de perdurabilidad fue evaluado para el caso de Arturo Calle y de acuerdo a las encuestas realizadas, arrojaron los siguientes resultados

- Identidad organizacional

La identidad organizacional es un aspecto fundamental para los empleados de Almacenes Arturo Calle y es evidente que las características de este componente se encuentran presentes dentro de la empresa. La imagen que la organización tiene frente al exterior es un factor de suma importancia, pues ésta es un reflejo de cómo es Arturo Calle por dentro y ayuda enormemente a la generación de nuevos clientes.

Al ver que la empresa tiene una buena imagen genera mayor compromiso y lealtad por parte de todos los empleados hacia la empresa, lo que se traduce en mayores incentivos para realizar un buen trabajo y una menor rotación de personal.

Gráfico 3. Identidad organizacional en Arturo Calle



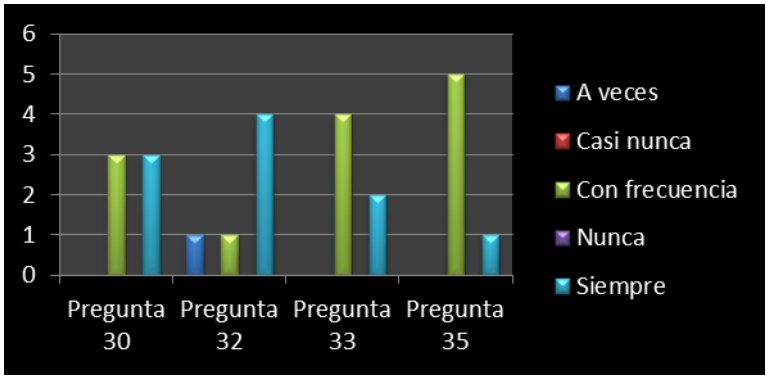
Fuente: Elaboración propia

Además de esto, se cree que hay que tener un conocimiento continuo de los movimientos del mercado para lograr una ventaja frente a la competencia, pues esto permite que la empresa se anticipe a las diferentes fluctuaciones que se puedan presentar; pero esta buena gobernabilidad no se podría lograr en su totalidad, sin una implementación de normas éticas.

- Formalización para el gobierno

Los empleados encuestados concuerdan con que el orden en los diferentes procesos como la aplicación de políticas de buen gobierno, el cumplimiento de protocolos y el establecimiento de objetivos en la empresa hace que el desempeño de ésta sea mejor; asimismo, la obtención de certificaciones de calidad como la ISO le brinda a la empresa una mejor posición en el mercado, pues es un reconocimiento a la excelente calidad de los productos.

Gráfico 4. Formalización para el gobierno en Arturo Calle



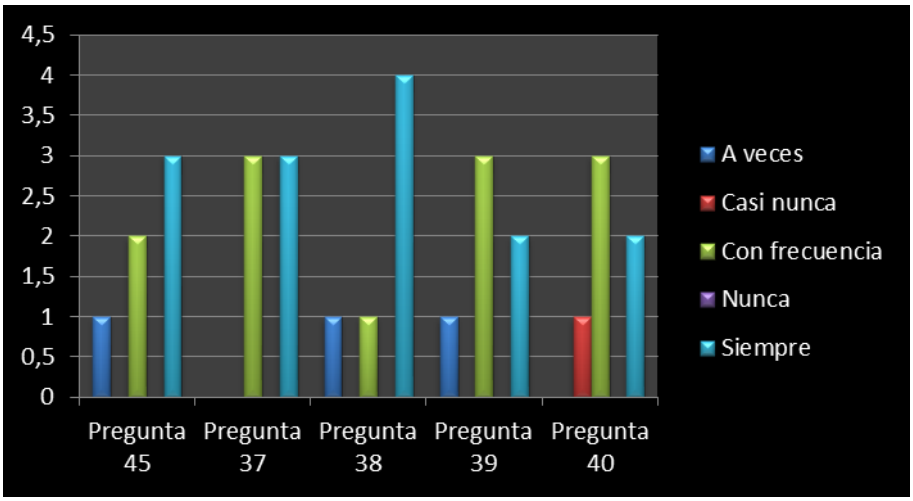
Fuente: Elaboración propia

Esta organización permite que no se queden cosas pendientes por realizar, sino que se siga el plan como ha sido establecido por cada uno de sus departamentos.

- Cohesión social para la acción

El establecimiento de relaciones cordiales entre los empleados permite que haya una comunicación que lleve a compartir los conocimientos que cada uno adquiere en su área; este aprendizaje es, para la mayoría, una ayuda para el crecimiento de los empleados en su lado personal además del profesional.

Gráfico 5. Cohesión social para la acción en Arturo Calle

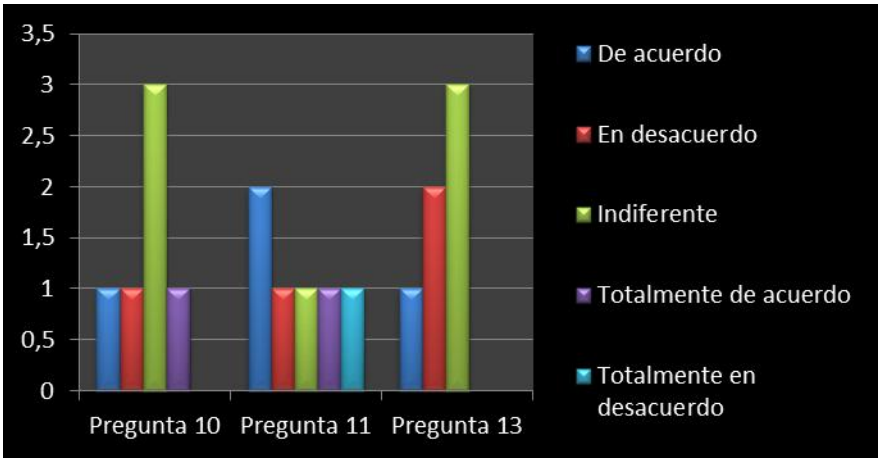


Fuente: Elaboración propia

- Formalización, soporte para las decisiones

En cuanto a este componente, los empleados encuestados muestran opiniones diferentes, lo que refleja una débil ejecución de prácticas como los protocolos de sucesión, dado que Arturo Calle es una empresa familiar, o la medición de la rotación externa para la realización de políticas de retención de los empleados.

Gráfico 6. Formalización, soporte para las decisiones en Arturo Calle

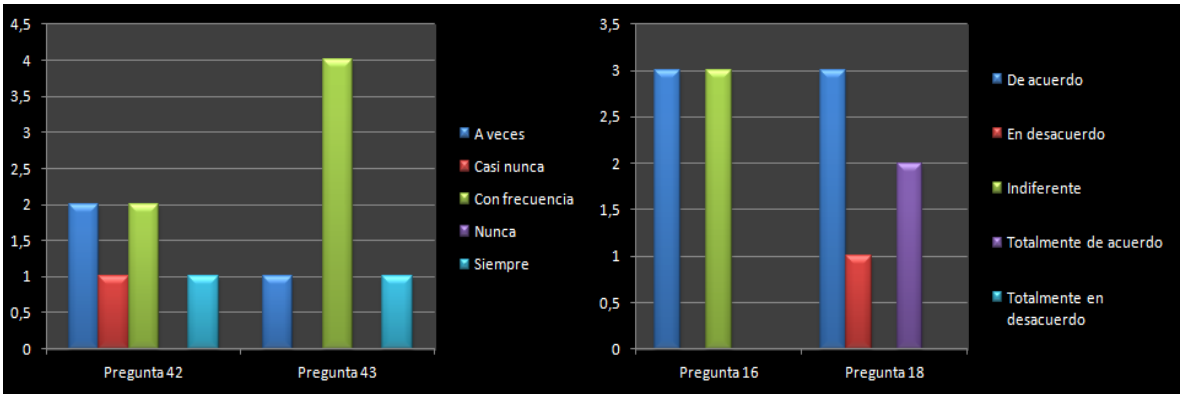


Fuente: Elaboración propia

- Reconocimiento por el entorno y el sector

Almacenes Arturo Calle es conocida por ser una de las pocas empresas que posee un buen manejo financiero pues no se remite a préstamos para su funcionamiento, lo que ha mantenido su buena imagen en el sector y en todo el país.

Gráfico 7. Reconocimiento por el entorno y el sector en Arturo Calle



Fuente: Elaboración propia

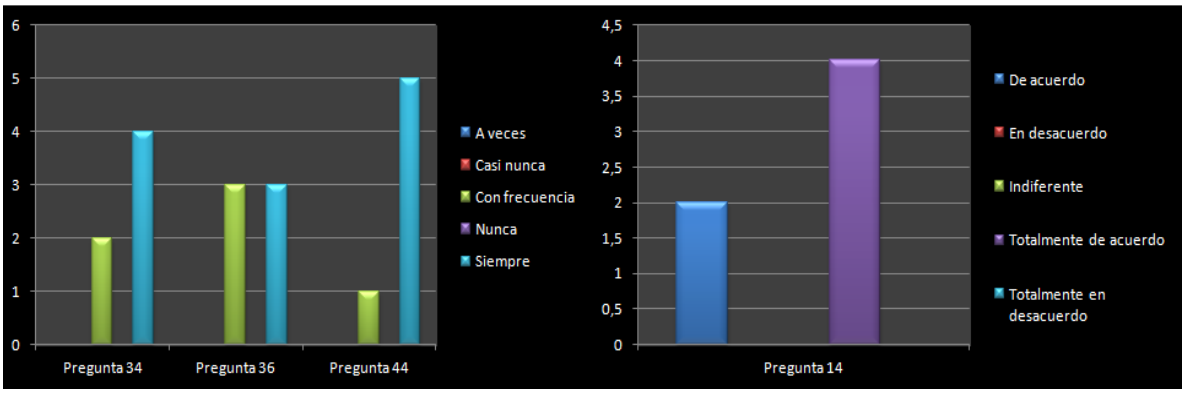
La empresa también se caracteriza por llevar un funcionamiento dentro de los marcos legales establecidos y una segmentación en múltiples departamentos, entre los que se encuentra uno dirigido especialmente al cumplimiento de esos marcos

- Diferenciación

En Arturo Calle, siempre se han sabido identificar y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, lo que se demuestra con la gran cobertura de diferentes segmentos de la ropa masculina en Colombia; asimismo, se ha

identificado nuevas oportunidades de negocio que se están desarrollando actualmente.

Gráfico 8. Diferenciación en Arturo Calle

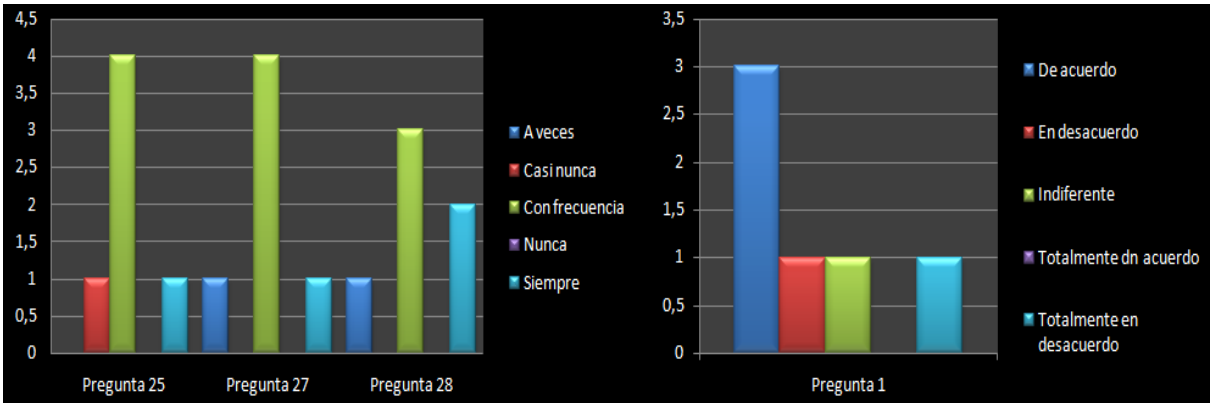


Fuente: Elaboración propia

Para lograr esta diferenciación también se requiere de una buena comunicación entre las diferentes partes de la empresa y la información disponible de los grupos de interés, producto de una correcta investigación de mercados que a su vez permite establecer características en sus productos que creen una ventaja.

- **Dinámica social de los empleados**

Gráfico 9. Dinámica social de los empleados de Arturo Calle

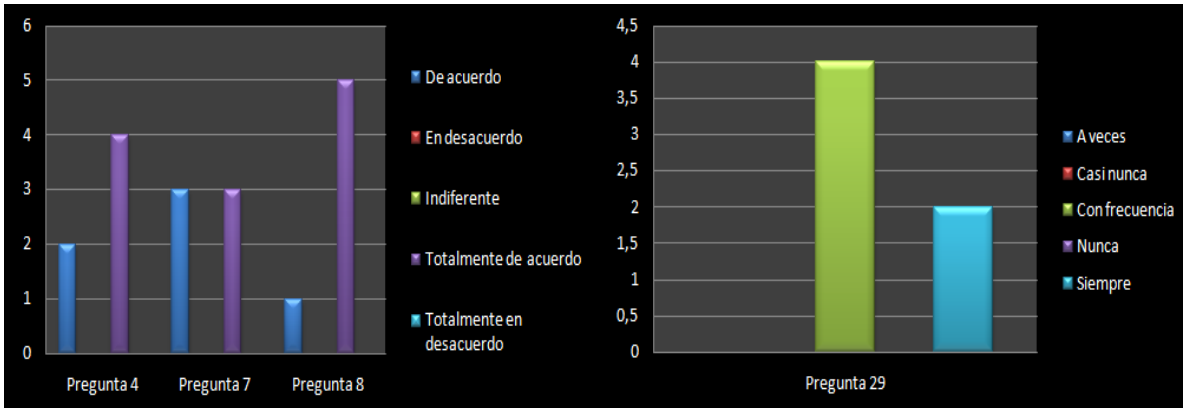


Fuente: Elaboración propia

La grafica ilustra como Almacenes Arturo Calle, no solo formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos sino que ésta aprende de ellos, para sus decisiones a futuro. Igualmente esta organización con frecuencia es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía para intervenir en la solución de problemas y esto conlleva a que la conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicie una mayor integración y eficiencia en el trabajo.

- **Factores que aportan a la eficiencia**

Gráfico 10. Factores que aportan a la eficiencia en Arturo Calle



Fuente: Elaboración propia

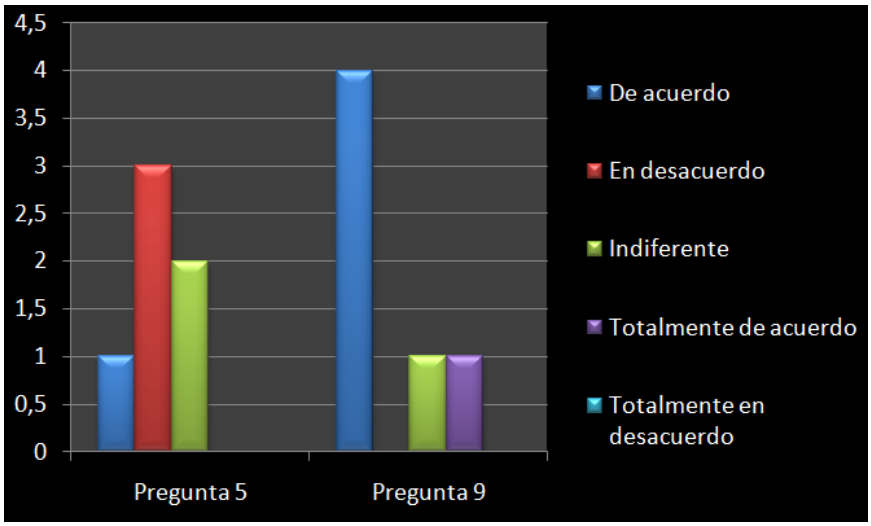
El 66.66% de los cargos encuestados afirma que Arturo Calle como empresa eficiente, identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Sin embargo, el otro 33.33% de los encuestados afirma que están en total desacuerdo con lo dicho anteriormente.

A su vez, se observa que no todos los empleados están de acuerdo con que la forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente. No obstante casi el 100% de ellos, esta en total acuerdo con que la correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder, al igual expresan que con frecuencia AC cada día aprende de sus

experiencias y las incorpora a su operación con el fin de obtener ventajas frente a sus competidores.

- **Consolidación**

Gráfico 11. Consolidación en Arturo Calle

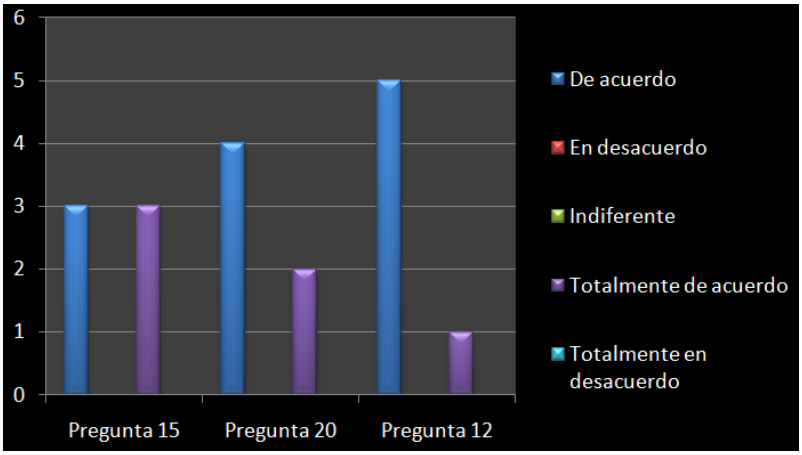


Fuente: Elaboración propia

En estas preguntas se identifica la conexión que existe entre El empresario y sus empleados, dado que afirmó que sus empleados eran parte del patrimonio y que sin ellos la organización no podría desarrollarse, y sus empleados en esta pregunta contestaron que estaban en desacuerdo con la afirmación: "*los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa".* En AC no todos los empleados comentan sobre las actividades de las personas, sin embargo muchos de ellos aportan significativamente a la empresa, analizando otro tipo de factores, pues la consolidación es una unión de eslabones de acontecimientos y procesos eficaces.

- **Gestión Integral**

Gráfico 12. Gestión integral en Arturo Calle

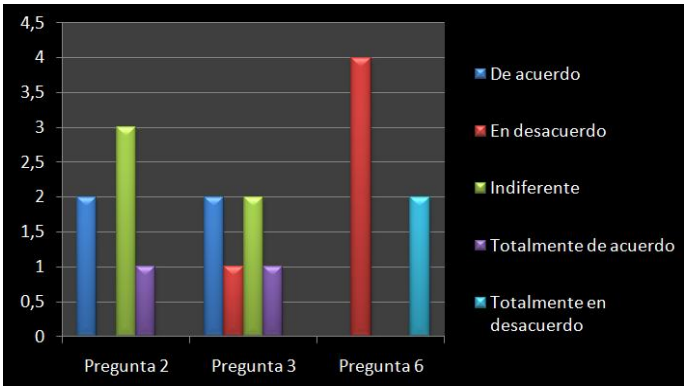


Fuente: Elaboración propia

Las encuestas arrojaron que en AC se hace uso frecuente de una planeación estratégica funcional para analizar las proyecciones esperadas para la organización. Almacenes Arturo Calle tiene un buen gobierno ya que identifica los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados, teniendo en cuenta a éstos en la toma de decisiones.

- **Conocimiento del entorno y mercado**

Gráfico 13. Conocimiento del entorno y mercado en Arturo Calle



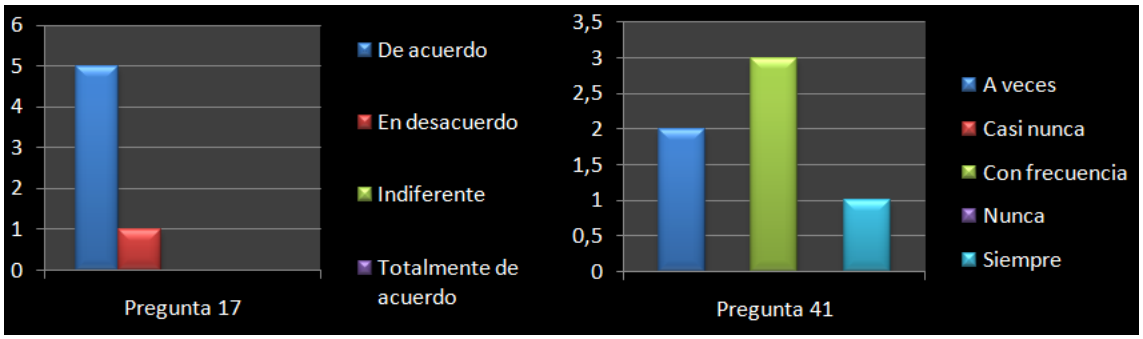
Fuente: Elaboración propia

Para AC el incremento significativo en los presupuestos de publicidad es indiferente en la contribución al crecimiento en las ventas, pues éstos manejan otro tipo de métodos para incrementar sus ventas; existen muchos más conceptos que influyen en este proceso.

Para los encuestados, los directivos no solo son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado, pues TODA la organización tiene que estar enterada de cada uno de éstos y a su vez, trabajar conjuntamente viendo la empresa como una cadena, en la cual todos están informados de la vida cíclica que existe permanentemente. Por lo tanto, los empleados están en desacuerdo con la siguiente afirmación: *"Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado".*

- **Eficiencia en procesos**

Gráfico 14. Eficiencia en procesos en Arturo Calle

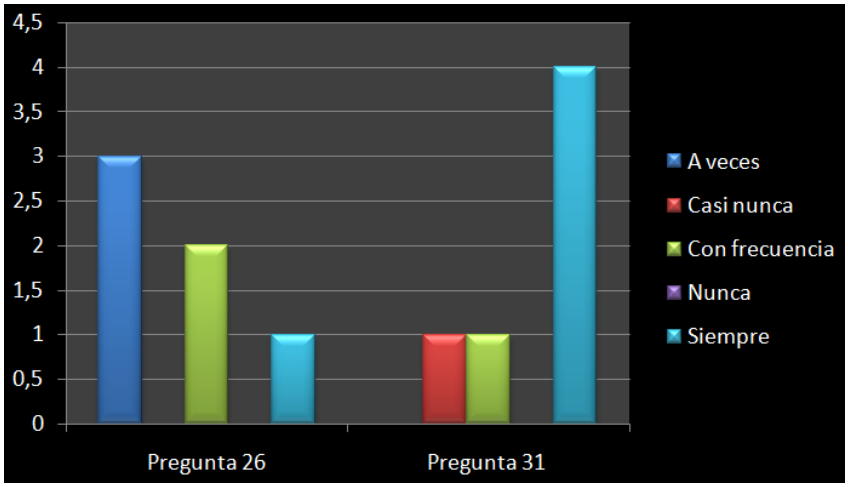


Fuente: Elaboración propia

La grafica muestra como en Almacenes Arturo Calle, en el tiempo oportuno hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados, a su vez se puede afirmar por la grafica de la pregunta 41, que Almacenes Arturo Calle es una empresa reconocida por las buenas prácticas en su gestión de calidad.

- **Gestión Financiera**

Gráfico 15. Gestión financiera en Arturo Calle



Fuente: Elaboración propia

Los directivos de Almacenes Arturo Calle se han dado cuenta de la importancia de esta gestión es vital en una organización. El empresario afirma que hay que ser inteligentes en la toma de decisiones con respecto a esta área, pues en un par de segundos puedes, por falta de paciencia y buen análisis, llegar a la quiebra.

La buena gestión de AC se refleja al observar que los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.

1.5.7. Relación entre la entrevista realizada al empresario y los componentes de perdurabilidad - análisis de las respuestas estructuradas

A continuación se mostrará un análisis de la encuesta realizada al empresario y se compararán las respuestas con los 13 componentes de perdurabilidad propuestos por la Universidad del Rosario.

1. Para usted que es la perdurabilidad empresarial?

El empresario considera que para tener una perdurabilidad empresarial, cada empresario tiene que fijarse unas metas y saber que lo que crea debe tener una continuidad y luchar por que sea así. No se debe crear una empresa con el propósito de experimentar, sino que se debe realizar un estudio de mercado para saber con seguridad a qué segmento debe dirigirse

2. ¿Qué condiciones le han permitido a su empresa ser perdurable?

Para El empresario, los principales factores que permitieron que Arturo Calle sea una empresa perdurable son: 1) desde el principio sabía lo que quería y que fue y sigue siendo constante y 2) no destina el tiempo ni el capital a otras actividades que desconoce.

3. ¿Cuáles han sido los momentos de la crisis y cómo los ha enfrentado?

Arturo Calle, en sus 50 años de historia, no ha tenido crisis ya que se ha caracterizado por crecer con lo que El empresario denomina “el don de la paciencia”; por esta razón, durante este tiempo, ha ido capitalizando las utilidades para reinvertirlas en la misma empresa. Esto demuestra el excelente manejo financiero que la empresa le da a sus activos

4. ¿Qué moraleja o enseñanza le han dejado a través del tiempo todas estas experiencias de aprendizaje?

El empresario afirma que las enseñanzas son muchas: él aprendió que debe ser una persona paciente; que el dinero no es lo más importante en la vida sino que es solo parte de un patrimonio de una empresa que debe ser empleado para el desarrollo, para hacer país, ayudar en lo social; que no debe dejarse llevar por lo

que los demás hacen para que les vaya bien ni tener envidia, sino preocuparse por lo que uno mismo puede hacer para su beneficio y el de la organización; aprendió que se debe crecer lentamente para la empresa debe durar muchos años y no el tiempo que viva su fundador; otro factor importante es saber delegar pero sin olvidar lo que se ha delegado, porque no se pueden descuidar los temas de la empresa; amar al prójimo, ser sencillo y entender que el dinero es un medio para hacer el bien pero no para atesorar y no para creer que uno es importante solo por tener dinero y para eso se debe trabajar satisfacción y por gusto.

5. ¿Qué factores considera usted que serían los que llevan a una empresa a la muerte?

Para El empresario, una empresa puede morir si busca incursionar en otras actividades que desconoce por el afán del dinero, si gasta más de lo necesario, si se es una persona arrogante por lo que él reconoce que ha trabajado por ganar el amor de la población colombiana con buenas acciones y honestidad, ya que la gente es el capital más grande de una empresa. Otro error que cometen los empresarios es el afán de crecer muy rápido, pues si llega a la cúspide muy pronto, se estancará como empresario, así que todos los días hay que estar en una actividad permanente de crecimiento y de estar renovando su mente y renovando su empresa, pero siempre en lo que conoce y domina.

6. ¿Qué opina usted sobre estos 13 componentes de Perdurabilidad?, presentados por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario:

- Identidad Organizacional: El empresario considera que la empresa debe de estar siempre manejada con un criterio de varios departamentos de acuerdo a la actividad que esta tenga, y cada departamento debe tener una cabeza. Lo anterior indica que El empresario considera esencial la identidad organizacional para que la empresa sea perdurable.

- Formalización para el gobierno: El empresario afirma que la mayor riqueza de una empresa es la calidad y al tener la calidad se tiene clientela y al tener clientela se tiene utilidad, pues el cliente es el activo más importante y éste se tiene que cuidar.

- Cohesión social para la acción: El patrimonio de una empresa es las buenas relaciones entre patrón y empleado, porque si no se tiene empleados no se puede desarrollar ninguna empresa. El empresario afirma que debe existir un excelente clima organizacional en donde la comunicación sea el primer factor que exista en entre empleado – empresario, pues si esto se da, probablemente la empresa durara y no existirá tanta rotación de empleados.

- Formalización soporte para las decisiones: Para El empresario, las decisiones las debe de tomar una junta que trabaja dentro de la empresa y la cabeza debe ser el gerente, y el gerente le reporta al presidente de la junta lo sucedió en ésta. Este proceso le ha permitido a El empresario llegar a donde está ahora, ha sido un soporte el cual le ha ayudado a la buena toma de decisiones.

- Reconocimiento por el entorno y el sector: El empresario dice que uno debe compartir, afirma que la relación entre empresa – competencia, empresario – empleado y empleado – cliente es lo más importante. Cuando un empresario comparte con las personas que lo rodean, toma las decisiones y son muy exitosas, pero resalta que uno nunca debe tomar decisiones a nivel personal ni a nivel uno.

- Diferenciación: Una empresa se debe estar renovando cada segundo o sino retrocede y se acaba. Para El empresario, es responsabilidad tanto de los directivos como de los demás empleados detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio.

- Dinámica social de los empleados: Para El empresario los empleados son parte esencial en una organización, pues cada uno de ellos tiene diferentes responsabilidades, el empresario afirma que todo gerente debe confiar en que sus empleados responderán con su labor. Lo anterior indica que los mismos empleados son los que determinan el grado de autonomía y capacidad de intervenir en los procesos de la empresa. Especifica que la empresa debe trascender a sus empleados y empresarios.

- Factores que aportan a la eficiencia: Existen varios factores que aportan a la eficiencia, uno de ellos según el empresario Arturo Calle es el personal, afirma que éste es un valor muy importante. Otro factor es la honestidad, cuando el ser humano es honrado lo que produce lo produce con calidad. A su vez considera que los precios justos, es valor que aporta a la eficiencia, plantea que éstos deben ser accesibles al consumidor, a la mayoría de la masa compradora del país.

- Consolidación: El empresario cuenta que su juventud fue la consolidación de su audacia y sagacidad, recuerda con cariño que su familia rezaba porque toda esa templanza la utilizará para hacer el bien, porque tenía un futuro promisorio, sus tíos le decían “si escoge seguir por el camino del bien va a ser una persona que va a llegar muy lejos” y no se equivocaron al dar este concepto. En la consolidación de Arturo Calle sobresalen dos estrategias. De una parte, el cambio en el posicionamiento de su marca, pues al bajo precio suma ahora un elemento de mayor sofisticación que se plasma en sus vitrinas y productos, y de otra parte, la estrategia operativa con una integración vertical que le permite generar economías de escala. Esta situación particular se da en momentos en que varias industrias del sector -locales e internacionales- han decidido tercerizar la producción y concentrarse solo en el diseño y la comercialización.

- Gestión Integral: El proveedor es parte del patrimonio de cualquier empresa, con el cual hay que tener las mejores relaciones desde todo punto de vista, afirma el empresario. Igualmente, El empresario menciona que se les debe pagar cumplidamente a los empleados, no maltratar a los mismos y no considerarse más que el cliente, pues afirma que muchas veces ese concepto de "empresario" da cierto poder para manipular al proveedor y esto es totalmente erróneo, ya que como el empresario afirma, al proveedor hay que verlo como lo más sagrado y como parte del patrimonio.

  Por lo tanto, a los proveedores se deben querer y no se debe tratar de obtener precios que no sean justos, porque cuando uno intenta pedirle a un proveedor precios bajos sin un margen de utilidad medianamente aceptable lo está llevando a la quiebra y cuando se quiebra ese proveedor se esta llevando parte de la empresa, pues se estaría perdiendo quienes están proveyendo.

- Conocimiento de entorno y mercado: Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado, sin embargo los demás empleados no se dejan a un lado, pues ellos siguen perteneciendo y a su vez aportando para que la organización perdure. El empresario esta en total desacuerdo con que los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado, pues afirma que muchos de estos le han aportado significativamente en la empresa. El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas y a otros factores que establece Almacenes Arturo Calle en sus procesos.

- Eficiencia en procesos: Este empresario es firme con sus empleados y dice que en su empresa hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno, para que éstos aprendan y generen valor agregado a la organización. El empresario menciona que su empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.

- Gestión Financiera: El crédito no es para nada importante y el día que lo sea, El empresario dejara de ser empresario, ¿por qué? por una razón muy sencilla, porque cuando se utiliza crédito se tiene que vender más caro, cuando se pagan arriendos se tiene que vender más caro, y cuando se vende más caro, se venden menos unidades, por lo que la empresa crecerá menos y probablemente se estancaría.

  ¿Cómo este empresario ha llegado allá, a no necesitar crédito ni pago de arriendos? (por que todo es propio), El empresario a través de esos 50 años, de capitalizar las utilidades, de no gastarlas, de no sentirse poderoso y de no incursionar en lo que no conoce, ha llegado a no necesitar de nada ni de nadie para crecer y seguir siendo perdurable en el mercado Colombiano. El empresario afirma que cuando uno incursiona en lo que no conoce, ahí se pierde la plata, pero que si uno en 50 años de juicio, de permanente trabajo, de no capitalizaste, entonces quiere decir que uno ha sido un empresario, en su concepto, de un nivel demasiado bajo.

CAPITULO II: DIRECCIÓN

En este capítulo se hablará de como el pensamiento estratégico, el liderazgo y la realidad empresarial son fundamentales para el desarrollo y viabilidad organizacional.

Grafica 16.

Componentes de la Dirección Empresarial

Fuente: Elaboración Propia

La Dirección Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.[37]

[37] *Dirección Empresarial* (online). 3 de Marzo de 2010 (citado 18 de Marzo de 2012) Disponible en la página http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/

Desde el punto de vista de la U.R.F.A, las decisiones tomadas con respecto al liderazgo de la empresa, el pensamiento estratégico y la realidad empresarial son pilares fundamentales para el desarrollo sostenible y la perdurabilidad de la empresa.

2.1 Liderazgo en Arturo Calle

Una empresa que se ha posicionado como líder en el mercado gracias a sus altos ingresos, gran cantidad de sucursales o variedad de productos debe su estatus a una dirección eficiente que conoce las necesidades de sus clientes, ve las oportunidades que otros no y toma riesgos para evitar un estancamiento. El liderazgo en Arturo Calle, como en todas las compañías, es un factor determinante del éxito o fracaso de las mismas; es por esto que se le presta tanta atención a la hora de crear empresa.

Para W.Gardner "líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos [...] y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos"[38] . Esta definición se adapta perfectamente al caso de Almacenes Arturo Calle, pues desde el principio, el empresario ha tenido una visión clara de que era lo que quería y él sabe que, aunque él fundó la compañía, ésta no es solo de él sino de todos sus empleados, clientes y demás personas que de una u otra manera se han visto involucradas en el crecimiento de Almacenes Arturo Calle, quien afirma que *"para ser líder se necesita tener calidad, pero con precios equitativos. También se requiere crecer con el don de la paciencia y la humildad, y mantener siempre la honradez, tanto con el Estado, en el pago de impuestos, como con la gente, compartiendo las utilidades a través de fundaciones"*[39].

[38] MENDOZA Martínez, Ignacio Alejandro. *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (online). Octubre de 2005 *p. 38* (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.colparmex.org/Tesis/AMM.pdf

[39] *Los secretos del liderazgo de Arturo Calle*. (online). Revista Portafolio Diciembre de 2011 (citado 25 de Marzo de 2012) Disponible en la página http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-5003353

En su papel de líder El empresario se asegura que todos los miembros de la empresa participen activamente de los diferentes procesos que allí se desarrollan, como la creación de nuevas líneas de productos que busquen nuevas oportunidades de mercado; esto incentiva un mejor clima organizacional lo que se refleja en la productividad, la innovación y el amor que cada uno de ellos tiene hacia la empresa. El conocimiento es algo que todos deben poseer, no solo el dueño de la compañía, por eso El empresario envía a diferentes directivos a que asistan a conferencias, ferias empresariales y distintos eventos nacionales e internacionales que permitan ampliar ese conocimiento para ser traducido en hechos concretos que lleven a Arturo Calle a la cima y a no descender de allí; aunque estas personas son las que ayudan a crear la imagen de la empresa en el exterior, lo que atrae cada vez más clientes y proveedores quienes juegan un papel de suma importancia, El empresario dice que solo él debe tener el mando de la empresa, ya que al haber sociedades hay conflictos. Esto muestra la capacidad de liderazgo que maneja posee Arturo Calle y que se infunde en la compañía, haciendo de esta un ejemplo a seguir.

2.2 Pensamiento Estratégico

Estrategia es "El conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio (en el segmento del medio en donde actúa la organización) de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del entorno, con las de mínima que fundamentalmente dependen de la propia organización"[40].

Además, "la planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilitara el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada

[40] OLIVERA, Horacio, *Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico (*online). p. 5 (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.redesinterculturales.org/system/files/Estrategia,%20Planteamiiento%20Estrat%C3%A9gico,%20Direcci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20y%20Pensamiento%20Estrat%C3%A9gico.pdf

una de las áreas en la dirección que la organización deseada a seguir y las permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas"[41].

El éxito empresarial de Arturo Calle se debió a la excelente planificación de la acción que tuvo para su organización. El empresario tuvo en cuenta cuáles eran sus objetivos, pues es allí en donde comienza un plan de acción motivado por una meta. Desde temprana edad él sabía que su clave, asegura, es tener presente que gastando dinero no se hace dinero, "*primero te tiene que gustar mucho el dinero para que tengas una meta fija en la vida y poder con esa meta salir adelante. Con lo que ahorras creas unos cimientos y construyes el edificio y con ese edificio puedes dedicarte a compartir con el prójimo, a hacer país y generar desarrollo*"[42].

El empresario es claro en lo que quiere, no desiste nunca con cumplir con un sueño, analiza profundamente sus objetivos con el fin de llegar a una idea de negocio exitosa. El pensamiento estratégico desarrollado por ARTURO CALLE, es claro, genera conocimientos precisos viviéndolos en el día a día, para así influenciar y transformar muchas mentes colombianas las cuales solo piensan en dinero.

Arturo Calle refleja el buen análisis de sus objetivos en los resultados, hoy en día El empresario no se arrepiente de nada de lo que ha hecho en la vida y considera que ha sido el hombre más feliz y afortunado por su familia, su trabajo y su vida. Considera que no hay nada mejor que el deporte y el trabajo y no ve la posibilidad cercana de pensionarse pronto pues no puede pensar en la idea de no tener nada que hacer durante el día[43].

[41] JARRÍN Ruilova, Edgar. *Propuesta de un modelo de planificación estratégica como soporte a la gestión de petroecuador* (online) p. xiii. Noviembre de 2007 (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/79/1/CD-IAEN-0100.pdf

[42] *Arturo Calle: el empresario de éxito que llega a todos los colombianos* (online). Febrero de 2010 (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.rcnradio.com/noticias/legados-rcn/02-10-10/arturo-calle-el-empresario-de-xito-que-llega-todos-los-colombianos

[43] Ibíd.

Este colombiano que ha sido el responsable de generar empleo en el país, logró el éxito sin la necesidad de quebrantar principios ni asaltar valores pues “la vida es más hermosa que el dinero y el dinero no se cambia por la transparencia”.

La perdurabilidad es un concepto, que como lo hemos resaltado anteriormente influye mucho para estos análisis. El éxito empresarial que se da en una organización está ligado al pensamiento estratégico que esta tenga, como se pudo mostrar anteriormente con el análisis de AC. Se debe en una organización, establecer objetivos los cuales lleven al cumplimiento de una meta establecida por toda la organización. AC es una de las figuras más emprendedoras del país, mostrando siempre su humildad y pasión por lo que hace, su estrategia nunca ha sido competitiva (aunque esto es bueno para algunas organizaciones), El empresario siempre ha pensado en su país y en como influenciar en este con sus conocimientos.

Es importante en este aspecto, tener en cuenta la historia empresarial, analizar el pasado, presente y futuro de la empresa, al igual que sus principios y valores, su cultura y su modo de funcionamiento; su clima organizacional. Como ya se ha mencionado Arturo Calle es una organización apasionada por servirle a su país, siempre implementando estrategias de negocio las cuales llevan a un objetivo principal que es seguir creciendo, perdurar, innovar, establecer un buen desarrollo en su país, generando empleo y siempre actuando con paciencia y amor al servicio.

Arturo Calle es una compañía que a través de su misión y visión organizacional se enfoca al desarrollo del país con un sentido social, participando activamente en la generación de oportunidades que mejoren la calidad de vida para los colombianos, basados en la filosofía de justicia social de El empresario Calle, quien a través de los años ha trabajado por el desarrollo de la comunidad con el interés de mejorar la calidad de vida tanto de la población en general, como de los colaboradores que trabajan al interior de la empresa.

Igualmente ésta acompaña a los socios estratégicos en los diferentes procesos de apertura, puesta en marcha y acompañamiento permanente de la operación de las tiendas, basados en la experiencia que ha hecho exitosa la marca durante casi 5 décadas. El objetivo de AC está basado en desarrollar un plan conjunto para aumentar las probabilidades de éxito en el mercado de implantación.[44]

Es importante mencionar que las estrategias utilizadas que incluyen la continua modernización de las tiendas, la actualización al personal frente a las transformaciones constantes en moda y materias primas, el brindar un buen servicio a los clientes, entregar buen producto, no tener endeudamientos, no pagar arriendos, rotar los productos con calidad y crecer con las utilidades que genera la compañía[45].

Analizando estas estrategias su fórmula financiera es un porcentaje de utilidad fijo igual para todos los productos, unos volúmenes altos (pero no vendiéndole lo mismo a todo el mundo, sino ofreciendo cosas nuevas con mucha frecuencia), cero endeudamiento y no pago de arriendo (los locales son propios, se van comprando a medida que las finanzas de la compañía lo permitan). Esta gran empresa puede durar un año sin vender ni una sola prenda.

2.3 Realidad Empresarial

La realidad empresarial, con sus enfoques reduccionistas y funcionales de competitividad y productividad individual de las unidades productivas, de oferta, demanda y rentabilidad, se encuentra en discusión ante la incapacidad de explicar los entornos y contextos de las empresas, los sentidos de la administración y la pertinencia de la dirección[46].

[44] *Dossier Arturo Calle* (online). (citado 2 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.pageflip-flap.com/read?r=NgcuCwRnQyIkzs8y1V

[45] *Arturo calle un ejemplo a seguir* (online). Noviembre de 2011 (citado 4 de abril de 2012). Disponible en la página http://www.buenastareas.com/ensayos/Arturo-Calle-Un-Ejemplo-a-Seguir/52837.html

[46] Universidad del Rosario, *Realidad Empresarial*

Entrando en contexto con la empresa Arturo Calle, quien afirma que la realidad empresarial es una noción constitutiva para el ejercicio de la dirección, pues de ella provienen posibilidades del pensar y del valorar que suponen el conocimiento y la comprensión del contexto filosófico, político, social, administrativo y cultural, así como de las tendencias y configuraciones a las que están sometidas.
AC es una empresa que siempre tiene en cuenta el entorno tanto interno como externo, ésta está atenta a todo cambio organizacional que se presente en su empresa así como en el sector. Es importante mencionar que el mundo organizacional siempre está cambiando, reflejando fluctuaciones las cuales deben ser adaptadas por las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos pertinente mencionar la realidad empresarial de Arturo Calle. La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario entrega anualmente el premio al empresario del año que destaca importantes valores como el liderazgo, emprendimiento y responsabilidad social.

Este galardón, en su séptima edición, fue entregado el pasado 8 de Febrero al presidente de Riopaila Castilla S.A, Alfonso Ocampo Gaviria, sumándose al selecto grupo de empresarios destacados no solo por la Universidad, sino también por el país y a nivel internacional. A este grupo también pertenece el empresario textil Arturo calle quien es uno de los empresarios colombianos más admirados por los logros alcanzados con su empresa, convirtiéndolo en un referente de la ropa masculina del país; esto quedó demostrado al ser escogido como empresario del año 2006 según la Universidad del Rosario y en la reciente entrega de los premios portafolio que se realizó en Diciembre de 2012, donde El empresario recibió el premio de líder empresarial del año. El presidente Santos resaltó que “Más que merecido este premio, pues Arturo Calle se ha vuelto, sin duda, el

referente en la moda masculina en el país, y su capacidad de innovación y su competitividad, comenzando por la calidad de sus productos, son fuera de serie"[47]

La compañía finalizó el 2011 sosteniéndose como una de las mejores empresas del país, hecho que se demuestra con el aumento entre 150% y 180% en su nivel de ventas para a época decembrina, siendo los productos de la línea sport los que más compran las personas.
Además, inauguró su propia torre empresarial que cuenta con 12 pisos de oficinas y posee en el primer piso el almacén más grande del país con 2000 m2, sumando mas 60 almacenes en todo el territorio nacional[48]. Este edificio, que está ubicado en la Av. Boyacá con calle 153, cuenta con tecnología de punta y amplios espacios para clientes y empleados y aulas para capacitación y conferencias en el segundo piso.

Arturo Calle es una organización que tiene presente los procesos administrativos que debe tener cada una de las áreas de esta organización, es por esto y todo lo anterior que AC se ha desempeñado en ser empresa ejemplar, con mucho fruto que dar en el país y siempre resaltando su amor por el prójimo. Como resultado se ve su posicionamiento en el país, consolidando una empresa líder en el sector textil, amada por los colombianos, brindando empleo y orgullo Colombiano.

CAPITULO III: GERENCIA

[47] *Presidente Santos hizo un reconocimiento a Arturo Calle y a Alfredo Carvajal, galardonados en los Premios Portafolio* (online). Diciembre de 2011 (citado 4 de Abril de 2012). Disponible en la página http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Diciembre/Paginas/20111201_15.aspx

[48] *El almacén más grande de Arturo Calle abrió sus puertas* (online). Octubre de 2011 (citado 4 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.portafolio.co/negocios/el-almacen-mas-grande-arturo-calle-abrio-sus-puertas

3.1 Mercadeo en Arturo Calle

El mercadeo es un factor clave para el éxito de una empresa, pues la parte encargada de conocer las necesidades del cliente, fijar un mercado meta y encuentra la manera de vender un producto o servicio de manera atractiva. Al haber una investigación de mercados, se conoce que preferencias tienen las personas y así crear sus productos y saber la forma adecuada de promocionarlos.

Según la American Marketing Association *"El mercadeo es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general"*[49]. Arturo Calle busca satisfacer la mayor cantidad de necesidades y abarcar cada vez más mercados, por lo que se ha empeñado durante todos estos años en fabricar y vender prendas de excelente calidad pero también al alcance de todos los colombianos, por lo que posee una gran variedad de productos a precios cómodos. Esto la ha convertido en la empresa más importante en la venta de ropa masculina en el país, llegando a contar con almacenes en las más importantes ciudades y un ejemplo a seguir para los nuevos empresarios.

Para poder generar un impacto en los consumidores, toda empresa debe plantear unas estrategias que ayuden a generar una buena imagen empresarial para así crear atención en el cliente y una futura fidelización del mismo. El cliente es una de las partes más importantes para toda organización

Una de las primeras decisiones hechas por El empresario fue la de nombrar a su empresa "Arturo Calle", gracias a un consejo dado por un conocedor de publicidad.

[49] American Marketing Association. *Definition of marketing* (online). (citado 7 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx

Desde el principio Arturo Calle decidió especializarse en la ropa para hombres, hecho que le ha resultado beneficioso, pues al dedicarse solo a este segmento, le ha permitido satisfacer esa gran demanda con una gran variedad de productos para cada necesidad; es por esto que cuenta con prendas como: vestidos, Camisetas, Calzado, Linea interior, Pantalonetas, Camisas, Pantalones, Sweater, Bermudas, Chaquetas, e incluso abrió una línea de uniformes y dotaciones, conocida con el nombre de Zish. Esta empresa surgió hace 21 años, como una propuesta a la Ley 80 de 1993 y confecciona prendas de dotación y uniformes a diferentes organizaciones tanto públicas como privadas; incluso, esta compañía es la encargada de producir los uniformes de Arturo Calle.[50]

Otra de las estrategias de Arturo Calle es la de crear una línea de Golf, la cual patrocina a su vez su propia copa de Golf, denominada "Copa Arturo Calle", la publicidad de esta copa se la realiza este año el golfista profesional colombiano David Vanegas

Cuando Arturo Calle planea entrar en un nuevo mercado, lo hace a lo grande, como es el caso de Medellín donde entró con 4 almacenes el mismo día, lo que le dio un éxito casi inmediato[51]; además, esta tiendas poseen un gran tamaño lo que hace atractivo a Arturo calle, pues los clientes saben que todas las líneas se encuentran en el mismo lugar.

3.2Finanzas en Arturo Calle

Con respecto al sector en donde se encuentra Almacenes Arturo Calle, el sector textil, podemos analizar que las dificultades de este sector provienen de dos hechos, la recesión y los problemas estructurales. El futuro del sector textil no está muy definido, pues éste es un sector que se ve afectado por toda crisis que viva no solo Colombia sino el mundo, por ejemplo, como se menciono en un principio,

[50] *Zish, la compañía* (online). (citado 7 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.zish.com.co/compania.html
[51] *Conversatorio de empresa no.1* (online) p. 133. Facultad de administración, Universidad del Rosario. Febrero de 2006 (citado 7 de Abril de 2012). Disponible en la página http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1163/1/BI%2015.pdf

la crisis financiera por la que estamos atravesando, ha hecho que la curva del PIB descienda y llegue al nivel del 5% (Ver Tabla 1).

Respecto a su localización, la producción textilera está concentrada en Medellín. Bogotá y Cali, y representa el 18,7% de la industria manufacturera del país. La distribución se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 6. Localización de la industria textilera en el país

Localización	% de participación
Medellín-Antioquia	64.4%
Bogotá-Cundinamarca	21.3%
Cali-valle	3.2%
Risaralda	3.0%
Atlántico	2,8%
Caldas	1,3%
Resto del país	4.0%

Fuente: ASCOLTEX

Esta tabla representa los porcentajes de empresas instaladas por departamentos, pero no tiene en cuenta el tamaño de las empresas. Las de Bogotá son muy grandes y las de Medellín están muy atomizadas y hay un gran número de pequeñas industrias.

Medellín es la ciudad textilera con más tradición en Colombia. Sus principales empresas se caracterizan por su antigüedad (que oscila entre 70 y 50 años). Su actividad principal es el proceso de fibra de algodón y el tejido plano.

Bogotá, a diferencia de Medellín, se caracteriza por ser una industria más joven y más familiar. Las empresas siguen perteneciendo a las mismas familias que las crearon, y se han destacado por su éxito temprano en el sector textil. Su principal producto es la fibra sintética y los tejidos de punto.

La gestión financiera de cualquier organización debe ser completa y organizada, pues esta área es importante para el éxito de la misma. Todas las áreas de la organización debe tener en cuenta que la administración financiera debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad, en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones y gestión de ésta[52].

Realizando la investigación se encontró que Almacenes Arturo Calle no tiene sus finanzas al público. Sin embargo, con la entrevista y algunas afirmaciones que aparecen en conversatorios con este empresario se puede decir que El empresario Calle ha demostrado ser un empresario sabio en el manejo de sus finanzas. El afirmó: "Nuestra fórmula financiera es: un porcentaje de utilidad fijo igual para todos los productos, unos volúmenes altos (pero no vendiéndole lo mismo a todo el mundo, sino ofreciendo cosas nuevas con mucha frecuencia), cero endeudamiento y no pago de arriendo: los locales son propios, se van comprando a medida que las finanzas de la compañía lo permitan..."

3.3 Procesos en Arturo Calle

Los procesos de una organización permiten la evolución de la misma. Si la organización define procesos idóneos, ésta será perdurable, mientras que si son

[52] *La importancia de tener una buena dirección y administración financiera dentro de la organización* (online). Noviembre de 2011 (citado el 10 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/impoadminfra.htm

incorrectos la organización tendrá que buscar diferentes alternativas para salir adelante de nuevo.

Los procesos organizacionales ayudan a las empresas a diferenciarse y permiten que éstas crezcan en el mercado implementando factores que beneficien no solo a la empresa sino al mundo. También permiten conocer actividades que generan valor en la empresa, asumiendo una responsabilidad de cumplimiento constante para así seguir con buen desarrollo y lograr perdurar en todas sus áreas.

Arturo Calle implementa diferentes procesos buscando permanentemente la innovación y la mejora de los mismos; el desarrollo integral de la organización y el bienestar de su talento humano, para obtener una razonable rentabilidad y contribuir al desarrollo social del país.

Arturo Calle crea un modelo de empresa única en el medio de la industria de la moda y en el medio empresarial del país. Comercializando al menor, prendas de vestir y accesorios para hombre a través de 60 puntos de venta, con estándares internacionales de calidad, precios justos y excelente servicio en sus puntos de venta, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Arturo Calle posee dos centros de distribución a nivel regional en la ciudad de Cali, Medellín y dos centros de distribución nacional en la ciudad de Bogotá y Dosquebradas; los cuales cuentan cada una con una flota de transporte propia, encargada de distribuir permanentemente el producto a los diferentes puntos de venta del país. Este empresario se ha convertido en un símbolo modelo de progreso, siendo una compañía que se ha preocupado por el talento humano, al que le ha brindado continuamente las mejores condiciones laborales y físicas para su óptimo desempeño, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas[53].

[53] Colombia Publimoda (online) (citado el 7 de Abril de 2012): Disponible en la página http://colombia.publiboda.com/empresas

Con el manejo y mejora continua de sus procesos, Almacenes Arturo Calle, con recursos propios, producto de la costumbre de reinvertir las utilidades, los nuevos almacenes tienen mejoras en diseño; techos, iluminación, fachadas y mobiliario. El concepto es más moderno, utilizan menos madera, tienen sistemas de cajas diferentes con el fin de destacar el producto

Esta organización insiste en obtener mejora en sus procesos del área de gestión humana y reconocimiento de marca. Como se ha mencionado El empresario busca el bienestar de toda persona que contribuya para que su organización crezca y como afirma, para El empresario el país es parte fundamental en el desarrollo de su empresa, por esto Almacenes Arturo Calle busca crecer y posicionarse solo con el fin de brindarle al país una mejora continua.

3.4 Recursos Humanos en Arturo Calle

Los empleados, así como los clientes, son una parte importante en la empresa; por lo tanto, el trato hacia ellos sin importar el puesto que ocupen, debe ser el mejor. Esto lo tiene muy claro el empresario, para quien no existen categorías, ya que todos somos iguales y merecemos el mismo respeto; él siempre tiene su oficina abierta para todo el que lo necesite. La empresa destina un porcentaje muy alto a la labor social, así como a entidades sin ánimo de lucro, algo que a él le da felicidad, pues no hay nada como compartir con las personas que lo necesitan[54].

La empresa no utiliza el salario mínimo, pues él cree que, los empleados merecen tener buenos salarios que les permitan subsistir dadas las circunstancias actuales del país. En un conversatorio dado por El empresario en la Universidad de Rosario en el año 2006, comenta que *"a las personas que tienen cargos inferiores, de aseo, mensajería, tienen un sueldo de 25% por encima del mínimo o un 30%, y en adelante acorde con su categoría"*. Además brinda subsidios de vivienda para el personal que tiene cuatro o cinco años en la compañía, fiestas para los niños hijos

[54] *Conversatorio de empresa no.1* (online) p. 128. Facultad de administración, Universidad del Rosario. Febrero de 2006 (citado 7 de Abril de 2012). Disponible en la página http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1163/1/BI%2015.pdf

del personal de la empresa de todo el país, con premios, comida en abundancia, juegos y espectáculos[55]. El tampoco cree en sobrecargar de trabajo a los empleados, pues esto sólo disminuye su motivación y por ende su productividad, lo que a su vez afecta negativamente la producción, ventas y a la salud de la empresa en general.

Arturo Calle es una empresa Colombiana comprometida con la generación y preservación de su capital humano por medio de diferentes incentivos que les demuestre que sin ellos, Almacenes Arturo Calle no estaría en el lugar que se encuentra ahora.

[55] Ibíd. p 128

CONCLUSIONES

- Se puede entender que la gestión que realiza un administrador y las decisiones que éste toma, se deben realizar teniendo en cuenta todo el personal de la organización. Se deben realizar las cosas con amor, creando siempre un ambiente de confianza, humildad y paciencia.

- El buen trato hacia los demás propicia un buen clima organizacional y por ende, una forma de trabajo más eficiente; cada uno de los miembros de los grupos de interés es una parte fundamental del sistema y merece respeto

- La gestión financiera en una empresa es fundamental para su desarrollo y crecimiento, pues para que ésta sea perdurable debe ilustrar un crecimiento cuantitativo y demostrar por medio de los indicadores analizados que la organización es rentable.

- Almacenes Arturo Calle demuestra ser una empresa perdurable y con gran capacidad de impacto en Colombia. Ésta no solo se preocupa por su bienestar sino que influencia en todo el país, realizando obras de responsabilidad social y demostrando que no todo en la vida empresarial es dinero.

RECOMENDACIONES

- Los 13 componentes de perdurabilidad evalúan diferentes factores que deben tener las organizaciones para prosperar y tener reconocimiento en el mercado. Estos 13 componentes analizan tanto la importancia del reconocimiento de marca, como el desempeño financiero y el impacto social en la condición de perdurabilidad.

- Se debe estar en constante cambio e ir adaptándose al entorno en donde se encuentra la empresa, la innovación y los nuevos procesos son fundamentales en la mejora de la misma. Sin embargo, esto requiere de una buena planeación para que exista un buen funcionamiento y desarrollo organizacional.

- Las empresas deben estar consientes de cuando éstas están en crecimiento, pues esto permite encontrar el momento adecuado para encontrar nuevos nichos de mercado y analizar la opción de internacionalizarse si no lo han hecho. Este concepto de internacionalización no se da de un momento a otro, es importante que las empresas lo hagan pero éstas deben buscar el momento adecuado; como El empresario menciona: “Uno no debe meterse en algo que no conoce”

- Todas las empresas sin exención alguna, pueden ser perdurables y demostrar un desarrollo en el ámbito empresarial. Todas tiene la oportunidad y capacidad de modificar todos sus procesos, aprender de sus errores y modificarlos con el fin de crecer y sobrevivir a todos los cambios tanto internos como externos, que se viven diariamente en las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- American Marketing Association. *Definition of marketing* (online). (citado 7 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx

- *Arturo Calle aumenta sus ventas en Navidad en cerca 180%* (online). Noviembre de 2011 (citado 4 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.dinero.com/negocios/articulo/arturo-calle-aumenta-ventas-navidad-cerca-180/140693

- *Arturo Calle revela claves del éxito en los negocios* (online). (Citado 20 de marzo de 2012). Disponible en la página http://www.tormo.com.co/noticias/6676/Arturo_Calle_revela_claves_del_exito_en_los_negocios.html

- *Arturo calle un ejemplo a seguir* (online). Noviembre de 2011 (citado 4 de abril de 2012). Disponible en la página http://www.buenastareas.com/ensayos/Arturo-Calle-Un-Ejemplo-a-Seguir/52837.html

- *Arturo Calle: el empresario de éxito que llega a todos los colombianos* (online). Febrero de 2010 (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.rcnradio.com/noticias/legados-rcn/02-10-10/arturo-calle-el-empresario-de-xito-que-llega-todos-los-colombianos

- *Balance sector industrial 2011* (online). Departamento Nacional de Planeación Diciembre de 2011 (citado 19 de Marzo de 2012). Disponible en la página

http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI_gbw%3D&tabid=1436

- Colombia Publimoda (online) (citado el 7 de Abril de 2012): Disponible en la página http://colombia.publiboda.com/empresas

- *Concepto de Empresa* (online). (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/

- *Conversatorio de empresa no.1* (online). Facultad de administración, Universidad del Rosario. Febrero de 2006 (citado 7 de Abril de 2012). Disponible en la página http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1163/1/BI%2015.pdf

- *Dirección Empresarial* (online). 3 de Marzo de 2010 (citado 18 de Marzo de 2012) Disponible en la página http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/

- *Doctorado en Ciencias de la Dirección, Realidad Empresarial* (online). Universidad del Rosario. (citado 4 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Realidad-Empresarial/

- *Dossier Arturo Calle* (online). (citado 2 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.pageflip-flap.com/read?r=NgcuCwRnQyIkzs8y1V

- *El almacén más grande de Arturo Calle abrió sus puertas* (online). Octubre de 2011 (citado 4 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.portafolio.co/negocios/el-almacen-mas-grande-arturo-calle-abrio-sus-puertas

- *El caso Arturo Calle y sus consejos como empresario* (online). (Citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.yalosabes.com/el-caso-arturo-calle-y-sus-consejos-como-empresario.html

- GOMEZ Escobar, Ignacio. *Arturo Calle: un hombre que administra riqueza* (online)*. 20 de Marzo de 27 (citado 14 de Febrero de 2012). Disponible* en la página http://igomeze.blogspot.com/2007/03/arturo-calle-un-hombre-que-administra.html

- *Historia* (online). Página oficial de Arturo Calle (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página en http://www.arturocalle.com/nosotros/historia.html

- JARRÍN Ruilova, Edgar. *Propuesta de un modelo de planificación estratégica como soporte a la gestión de petroecuador* (online). Noviembre de 2007 (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/79/1/CD-IAEN-0100.pdf

- *La empresa y el empresario* (online). (Citado 20 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-1.pdf

- *La importancia de tener una buena dirección y administración financiera dentro de la organización* (online). Noviembre de 2011 (citado el 10 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/impoadminfra.htm

- *Los secretos del liderazgo de Arturo Calle*. (online). Revista Portafolio Diciembre de 2011 (citado 25 de Marzo de 2012) Disponible en la página http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-5003353

- MENDOZA Martínez, Ignacio Alejandro. *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (online). Octubre de 2005 (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.colparmex.org/Tesis/AMM.pdf

- *Modelo para que las empresas vivan más tiempo* (online). Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del rosario fascículo interactivo 01. (citado 22 de marzo de 2012). Disponible en la página http://www.urosario.edu.co/urosario_files/72/7273e6ce-4a07-4652-be2c-68a777b84acd.pdf

- OLIVERA, Horacio, *Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico (*online). (citado 25 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.redesinterculturales.org/system/files/Estrategia,%20Planteamiiento%20Estrat%C3%A9gico,%20Direcci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20y%20Pensamiento%20Estrat%C3%A9gico.pdf

- *Premio al Empresario Colombiano del Año* (online). (citado 22 de Marzo de 2012) Disponible en la página http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Eventos-y-Reconocimientos/Empresario-Colombiano-del-Ano/

- *Presidente Santos hizo un reconocimiento a Arturo Calle y a Alfredo Carvajal, galardonados en los Premios Portafolio* (online). Diciembre de 2011 (citado 4 de Abril de 2012). Disponible en la página http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Diciembre/Paginas/20111201_15.aspx

- RESTREPO Puerta, Luis Fernando, RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. *Análisis estructural de sectores estratégicos* (online). Febrero 2008 (Citado 20 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/725/1/Analisis%20estructural_II.pdf

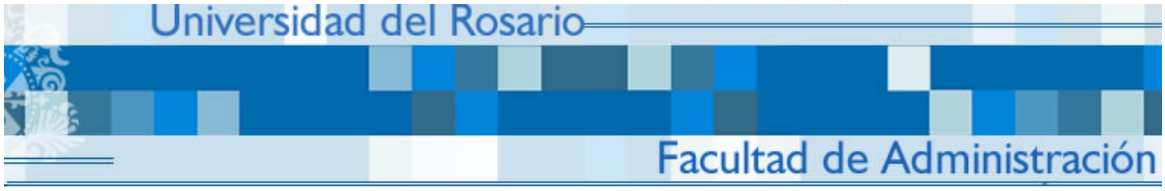
- RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. *¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo* (online). Septiembre-Octubre de 2006 (citado 22 de Marzo de 2012) Disponible en la página http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1872/187217476013.pdf

- RIVERA Rodríguez, Hugo Alberto. *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa* (online). Revista Eos No. 1 Septiembre-Diciembre de 2007 (citado 18 de Marzo de 2012). Disponible en la página http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf

- *Zish, la compañía* (online). (citado 7 de Abril de 2012). Disponible en la página http://www.zish.com.co/compania.html

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA PERDURABILIDAD – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Empresa que Evalua: Seleccione Una

Cargo Actual:

Edad: Años

Tiempo que lleva relacionado con la empresa: Años

Indique en que sector ha trabajado más tiempo : Seleccione Uno

Si su respuesta fue otro indique cual

Grupo de Interes: Seleccione Uno

Si su respuesta fue otro indique cual

Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO, eligiendo una sola alternativa

N°	Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo	Observación
1	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.						
2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.						
3	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.						
4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.						
5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.						
6	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.						
7	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.						

8	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.						
9	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.						
10	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.						
11	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.						
12	Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.						
13	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.						
14	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.						
15	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.						
16	La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.						
17	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.						
18	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.						
19	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.						
20	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.						
21	EL reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.						
22	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.						
23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.						
24	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.						

.ea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO COMO DIRECTOR, eligiendo una sola alternativa

N°	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Con Frecuencia	Siempre	Observación
25	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.						
26	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.						
27	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.						
28	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.						
29	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.						
30	Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.						
31	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.						
32	La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.						
33	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.						
34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.						
35	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.						
36	Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.						
37	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.						
38	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.						
39	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.						

40	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.	○	○	○	○	○	
41	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas. en su gestión.	○	○	○	○	○	
42	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su sector.	○	○	○	○	○	
43	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.	○	○	○	○	○	
44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.	○	○	○	○	○	
45	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.	○	○	○	○	○	