

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**AUTORES:**

**ANA MARIA CASTILLO RODRIGUEZ**

**MARIOTH VANESSA SAINEA CAMARGO**

**VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD**

**SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES.**

**ANÁLISIS COMPARATIVO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS GALARDONADAS Y**

**NOMINADAS AL PREMIO MARIPOSA DE LORENZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2013**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**AUTORES:**

**ANA MARIA CASTILLO RODRIGUEZ**

**MARIOTH VANESSA SAINEA CAMARGO**

**VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD  
SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES**

**ANÁLISIS COMPARATIVO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS GALARDONADAS Y  
NOMINADAS AL PREMIO MARIPOSA DE LORENZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTORES:**

**IRMA MARÍA OLIS BARRETO**

**DALSY YOLIMA FARFAN BUITRAGO**

**ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS .....	6
TABLA DE CONTENIDO DE GRÁFICAS .....	6
GLOSARIO.....	7
RESUMEN.....	8
Palabras Clave: .....	9
ABSTRACT.....	9
KEY WORDS: .....	10
INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Contextualización .....	13
CAPITULO 1: MARCO TEORICO.....	15
1.1 Marco Teórico.....	15
1.2 Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz .....	18
1.3 Problema.....	21
1.3.1 Sistematización del problema .....	22
1.4 Situación actual.....	22
1.5 Situación deseada.....	27
1.6 Objetivos .....	27
1.6.1 Objetivo general .....	27
1.6.2 Objetivos Específicos .....	27
1.7 Justificación .....	28
1.8 Hipótesis, Resultados y Productos Esperados. Potenciales Beneficiarios (Impacto).....	30
1.8.1 Hipótesis .....	30
1.8.2 Resultados esperados .....	30
1.8.3 Potenciales beneficiarios.....	30
1.9 Aspectos Metodológicos .....	31
1.9.1 Variables y categorías.....	31
1.9.2 Tipo de estudio.....	31
1.9.3 Universo, Población y muestra .....	32
1.9.4 Métodos y técnicas de recolección de la información .....	32
1.9.5 Métodos y análisis del manejo de la información .....	32
1.10 Historia Empresarial.....	33

CAPITULO 2: FINANZAS .....	35
2.1 Análisis Financiero.....	35
2.2 Sectorización del análisis Financiero .....	36
2.3 Análisis financiero por sector .....	37
2.3.1 Sector: Servicios-varios .....	37
2.2.1.2 Resultados Numéricos Indicadores .....	42
2.3.2 Sector Industrial-Alimentos .....	46
2.3.3 Sector Servicios- Restaurantes .....	51
2.3.4 Sector Industrial-Varios (Construcción y textil) .....	56
2.3.4.1 Análisis del Sector .....	56
CAPITULO 3: DIRECCION Y GERENCIA .....	63
3.1 Dirección .....	63
3.1.1 Liderazgo .....	63
3.1.2 Pensamiento estratégico.....	63
3.1.3 Realidad Empresarial.....	64
3.1.4 Análisis Dirección según encuestas de Perdurabilidad.....	64
3.2 Gerencia .....	70
3.2.1 Mercadeo .....	70
3.2.2 Finanzas .....	71
3.2.3 Procesos .....	71
3.2.4 Gestión Humana.....	72
3.2.5 Análisis Gerencia según encuestas .....	72
CAPITULO 4: COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD ASOCIADOS A LAS FINANZAS.....	97
4.1 Molinos Roa .....	98
4.1.2 Conocimiento y Entorno del Mercado.....	98
4.1.3 Gestión Financiera.....	99
4.2 Bodytech.....	99
4.2.1 Diferenciación.....	99
4.2.2 Conocimiento y entorno del Mercado. ....	100
4.2.3 Gestión Financiera.....	100
4.3 Servientrega .....	100
4.3.1 Diferenciación.....	100
4.3.2 Conocimiento del Mercado.....	101

4.3.3 Gestión Financiera.....	101
4.4 Productos Ramo S.A .....	101
4.4.1 Diferenciación.....	101
4.4.2 Conocimiento del mercado .....	102
4.4.3 Gestión Financiera.....	102
4.5 Hamburguesas El corral .....	102
4.5.1 Diferenciación.....	102
4.5.2 Conocimiento del mercado .....	102
4.5.3 Gestión Financiera.....	102
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES .....	106
BIBLIOGRAFIA .....	107

## TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 1: HISTORIA EMPRESARIAL (12 EMPRESAS GALARDONADAS).....	34
TABLA 2: INDICADORES AGENCIAS DE VIAJES .....	41
TABLA 3: RESULTADOS NUMERICOS INDICADORES SECTOR SERVICIOS-VARIOS .....	42
TABLA 4: RESULTADOS NUMERICOS INDICADORES SECTOR INDUSTRIAL-ALIMENTOS.....	48
TABLA 5: RANKING DE RECORDACION RESTAURANTES.....	52
TABLA 6: INDICADORES NUMERICOS SECTOR SERVICIOS-RESTAURANTES.....	53
TABLA 7: INDICADORES NUMERICOS SECTOR INDUSTRIAL-VARIOS .....	60
TABLA 8: ANALISIS PREGUNTAS ENCUESTA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL .....	66
TABLA 9: COMPONENTES DEL ENFOQUE FINANCIERO .....	97

## TABLA DE CONTENIDO DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: ACCESO AL CRÉDITO DE LAS EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO.....	26
GRÁFICA 2: INDICES TRIMESTRALES SECTOR SERVICIOS.....	39
GRÁFICA 3:INGRESOS NOMINALES SEGÚN SUBSECTOR SERVICIOS .....	40
GRÁFICA 4: PARTICIPACIÓN SECTORES AGROINDUSTRIALES EN VENTAS NACIONALES E INTERNACIONALES. ....	46
GRÁFICA 5:SECTOR TEXTIL- CARACTERISTICAS .....	57
GRÁFICA 6: PRODUCCIÓN COLOMBIANA TEXTIL .....	58
GRÁFICA 7: PREGUNTAS RELACIONADAS CON GERENCIA .....	73
GRÁFICA 8:RESULTADOS TABULACIÓN NACIONAL DE CHOCOLATES.....	75
GRÁFICA 9:RESULTADOS TABULACIÓN PEDRO GOMEZ.....	78
GRÁFICA 10:RESULTADOS TABULACIÓN MARROQUINERIA S.A .....	81
GRÁFICA 11:RESULTADOS TABULACIÓN AVIATUR .....	83
GRÁFICA 12:RESULTADOS TABULACIÓN PAN PA'YA .....	86
GRÁFICA 13:RESULTADOS TABULACIÓN CREPES & WAFFLES .....	89
GRÁFICA 14: RESULTADOS TABULACIÓN ARTURO CALLE.....	92
GRÁFICA 15: CONSOLIDACIÓN ASPECTOS MÁS RELEVANTES .....	94

## **GLOSARIO**

**Perdurabilidad:** Condición de lo que dura mucho, Larga duración:

**Crédito:** Sinónimo de préstamo o endeudamiento. Una operación crediticia consiste en la transferencia o cesión temporal del acreedor al deudor de un derecho de propiedad del primero sobre un determinado bien (generalmente dinero) para que el segundo disponga de él de la manera que más le convenga por un tiempo determinado.

**Financiamiento:** Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

**Apalancamiento financiero:** es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones.

**Endeudamiento:** Proceso por el que se obtiene recursos financieros mediante operaciones de crédito que implican compromiso de pagos futuros

**Internacionalización:** Conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

## **RESUMEN**

El estudio de la perdurabilidad empresarial permite pensar cómo sobreviven las empresas a variables endógenas como exógenas de su entorno. Una de las variables exógenas de alta importancia son los créditos financieros.

El acceso al crédito para empresas que están en constante inversión, crecimiento, desarrollo, transformación cultural como también la internacionalización, son fundamentales para poder convertirse en empresas perdurables en el tiempo, y es aquí donde otras variables exógenas del mercado, como crisis, expansión, tratados de libre comercio, entre otras, juegan un papel fundamental en su proceso de crecimiento haciendo indispensable el financiamiento de sus proyectos y el apalancamiento de los mismos. Uno de los problemas de las empresas del mercado financiero Colombiano son las altas tasas de interés, las cuales han ocasionado las empresas se vean en la obligación de tener un respaldo financiero alto para poder reaccionar ante sus deudas y cualquier imprevisto en el mercado cambiante y sin paradigmas en el que nos desarrollamos.

La presente investigación, busca hacer un acercamiento al comportamiento financiero de las empresas perdurables que obtuvieron el premio Empresario Colombiano del Año Mariposa Lorenz de la Universidad del Rosario , teniendo en cuenta el análisis comparativo de indicadores financieros como Liquidez, Endeudamiento, Actividad y Rentabilidad, ligados a áreas estratégicas como lo son Dirección y Gerencia a partir de la exploración de una encuesta que consta de 47 preguntas en dónde se destacan las que tienen mayor relación con los aspectos anteriormente mencionados. Este estudio además de mostrar los resultados financieros de las empresas, también hace una relación e implicación con los componentes de la perdurabilidad más asociados, estableciendo así qué aspectos sobresalen y cuáles de los mismos han hecho que estas apliquen claramente el concepto de perdurabilidad y así mismo, sean exitosas y reconocidas en el mercado.

**Palabras Clave:**

Perdurabilidad Empresarial, Créditos, Financiamiento, Apalancamiento, Endeudamiento, Inversión, Desarrollo, Internacionalización, Mercado, Paradigmas.

**ABSTRACT**

The study of business sustainability allows understanding how enterprises survive to endogenous and exogenous variables of the environment. One of those exogenous variables which has a high importance is actually financial credits.

Access to credit for the enterprises that are in constant investment, growth, development, cultural changes, and something more important as the internationalization, it's important for becoming as a sustainable enterprise among the time, connecting with exogenous variables of the market like crisis, expansion, free trade agreements, etc, play an important role in a growth process, making essential and indispensable the financing of their projects and also its leverage. There is a problem which is important to denote, and is the high rate levels the banks are giving to the companies, that have caused the enterprises need to ameliorate their financial support for being able to react before any market unforeseen in a very turbulent and no paradigms market and also another consequence is the high indebtedness.

Through the investigation, it expects to do a financial approach of the sustainability companies that have won the "Mariposa Lorenz" award (Universidad del Rosario 2009), taking into account the comparative analysis of financial indicators such as liquidity, indebtedness, activity and profitability linked to strategic areas such as direction and management from an exploration of a survey which contains 47 answers where have taken those ones with high relation with the investigation topic. This study not only shows the company's results, also the correlation and implication with sustainability components more associated with. Be setting so,

how many aspects overtop and how many of them apply the sustainability becoming successful and recognized.

**KEY WORDS:**

Sustainability, Credits, Financial Support, Leverage, Indebtedness, Investment, Development, Internationalization, Market, Paradigms.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Contextualización

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro (hasta 500 empleados), pequeñas (superior a 500 y hasta 5000), medianas (superior a 5000 y hasta 30000) y grandes empresas (superior a 30000), esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). (Bancoldex, 2012). Con lo anterior, se puede ver que en el análisis del presente, las empresas incluidas en el premio, y las analizadas financieramente están en la clasificación micro y pequeñas empresas. Aquí lo importante es entender que por encontrarse en este rango de colaboradores, las organizaciones necesitan hacer un gran esfuerzo por obtener altas utilidades, y reinvertir para lograr ser competitivas en su sector.

Así mismo, gracias a esta clasificación mencionada, Colombia está en el segundo puesto a nivel mundial en creación de empresa, pero esto es poco significativo, porque más del 50% son cerradas; su permanencia es del 6,1%, lo que significa que el índice de mortalidad en Colombia es alto. (Bosna, 2012). Derivado de lo anterior, es pertinente afirmar que las empresas Colombianas tienen baja tendencia a mantenerse y a ser perdurables en el mercado, eso debido a muchos factores incluyendo el gran endeudamiento relacionado con las altas tasas de interés, además del afán de las empresas por generar retornos de inversión rápidamente lo que no es posible ya que en promedio cuando se evalúa un proyecto y su desarrollo, el retorno sólo se genera a partir de los 3 primeros años.

Las empresas necesitan de libertad absoluta para pensar y para ver cómo hacer transformaciones que le permitan generar estrategias para que la competencia no las absorba. Esto se puede lograr, creando un diagrama dinámico que combine variables. El diagrama dinámico, es una estructura que permite ver de una forma global y también especializada las

áreas de la compañía, posibilitando una mejor opción para el análisis de la información y la solución de posibles problemas presentados. Lo ideal es que contenga y haga visible áreas como mercadeo, cultura, finanzas, clientes, acorde con los comportamientos externos y posibles amenazas (Bastos, 2011) afirmaque: *“Todos los esfuerzos administrativos y operativos tienen como fin la trascendencia en el tiempo. En la historia empresarial Colombiana, pocas empresas han logrado superar los cambios del entorno a través del tiempo”*.

Aunque evaluar la rentabilidad de una compañía es muy importante, es necesario ver la organización como un ente económico global, y hay que tener en cuenta factores como planeación estratégica, mercadeo, capacidad de negociación, gerencia y un aspecto muy importante que es el Liderazgo, dado que la importancia del líder en la organización es vital, ya que debe existir una cohesión de equipos en dónde todos se sientan en el mismo barco y se genere un clima organizacional adecuado en dónde los colaboradores confíen en la toma de decisiones y en la forma de gerencia de su líder. Por ello, es muy importante destacar el rol de un buen líder, razón por la cual la Universidad del Rosario viene haciendo un reconocimiento al empresario desde el 2008, entregando el Premio al Empresario Colombiano Mariposa Lorenz. Este premio tiene como finalidad reconocer la eficiencia operacional, visión estratégica, responsabilidad social del líder, así como sus aportes al desarrollo y al incremento a los niveles de vida del país.

## **CAPITULO 1: MARCO TEORICO.**

### **1.1 Marco Teórico**

La perdurabilidad suele asociarse con lo que en español reconocemos bajo el término de “supervivencia”. Sin embargo, este término no es el más adecuado para describir este fenómeno, porque según la definición de la Real Academia Española, la supervivencia es una “Acción y efecto de sobrevivir”, y “sobrevivir” quiere decir “vivir con escasos medios o en condiciones adversas”. (Rodríguez, 2012). Entonces ¿Qué es exactamente la perdurabilidad empresarial?

Desde hace varios años se ha indagado acerca de este tema, y Universidades como Stanford y Wharton, (1990) han realizado investigaciones y estudios de casos de empresas exitosas. Además, en Europa la Escuela de Negocios ESADE y la Universidad de Innsbruck, en Austria, han efectuado estudios similares; en contraste, en América Latina son escasos los intentos por establecer los motivos que pueden llevar a una empresa a pasar de la longevidad a la perdurabilidad. Se resalta el trabajo de la Universidad Externado de Colombia en el período 1997-2000, con una investigación de De la Cerda-Gastélum (2009) y Rodríguez, 2012.

Igualmente, se destaca el trabajo realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, quienes desde el 2004, ha venido indagando en las empresas colombianas sobre perdurabilidad, y han generado conocimiento permanente acerca de la perdurabilidad empresarial, desde la perspectiva del mundo de la vida como alternativa para recuperar el sentido de la administración, en la articulación de la dirección y la gerencia entendiendo a las organizaciones como sistemas que exhiben vida, y cuya permanencia es básica para el crecimiento, el desarrollo integral y el mejoramiento de los niveles de calidad de vida del país.” (Universidad del Rosario, 2004).

Otros autores, han publicado acerca del éxito empresarial, y hacen reflexiones sobre los motivos que incentivan y ayudan a las empresas a permanecer más allá del promedio del sector, entre estos se encuentran : “The Winning Corporation management practices that Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos” de Hugo Alberto Rivera Rodríguez, 1985; Built last1, (Collins y Porras, 1994); Slywotzky, (Value migration, 1996), The living company (De Geus, 1997); The origin and evolution of new business (Bhidé, 2000); Creative destruction (Foster y Kaplan, 2001); Good to great (Collins, 2001); The ultimate competitive advantage (Mitchell y Coles, 2003); Successful business models (Debebeak, 2003); Big winners and giglosers (Marcus, 2006); La estrategia de las latinas (De la Cerda-Gastelum, 2010); Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España (ESADE, 2010); The enduring success” (Stadler, 2011).

Retomando la pregunta principal, sobre *¿Qué es perdurabilidad empresarial?* Este trabajo se apoyó en la definición otorgada por la Escuela de Administración de la Universidad de Rosario, quienes precisan que “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 espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos”. (Vélez, Á. R. et al., 2005). Así mismo, expuso un modelo para que las empresas vivan más tiempo (Restrepo, 2008). En él se citan 13 componentes de la perdurabilidad, los cuales son:

1. *Identidad organizacional*: Incluye todos los aspectos que hacen referencia a las características internas de la empresa como: estrategias, políticas de gestión, aspectos éticos, etc.
2. *Formalización para el Gobierno*: Incluye la organización del Gobierno con la gestión de las empresas por parte de los dirigentes de las mismas.
3. *Cohesión social para la acción*: Grado de consenso y de pertenencia con objetivos y propósitos de la organización por un grupo de personas.

4. *Formalización, soporte para las decisiones:* Lineamientos determinados que facilitan la toma de decisiones por parte de directivos.
5. *Reconocimiento por el entorno y el sector:* El reconocimiento del sector y del entorno se alcanza por medio de la gestión de directivos.
6. *Diferenciación:* Comportamientos y características particulares que hacen diferenciarse con la diferencia para esto se identifican oportunidades y ventajas con información de clientes, proveedores y del mercado mismo.
7. *Dinámica social de los empleados:* Compuesta por un aspecto de comportamiento social de los empleados entre sí en materia de trabajo en equipo, colaboración e integración, y otro aspecto de empoderamiento a través de la participación grupal y manejo de la autonomía.
8. *Factores que afectan a la eficiencia:* Qué hace la empresa en cuestión de manejo de información, incorporación del aprendizaje, coordinación y comunicación y comportamiento de las directivas en su administración.
9. *Consolidación:* Incluye visión futura de la alta gerencia y participación de los empleados en el cumplimiento de dicha visión.
10. *Gestión integral:* En este componente entran a jugar las decisiones sobre políticas que establece la dirección teniendo en cuenta la planeación estratégica y el nivel de participación de los stakeholders.
11. *Conocimiento de entorno y mercado:* Se reúnen factores de comportamiento de la jerarquía organizacional en lo que se refiere al mercado y al entorno de la empresa, además del impacto de la inversión en publicidad sobre las ventas.
12. *Eficiencia en procesos:* Parte de saber que la generación de eficiencia surge a partir de las acciones organizadas que bien puede basarse en la correcta formulación de procesos.
13. *Gestión financiera:* Se refiere a determinar las estrategias que la gerencia realiza con el fin de generar perdurabilidad en cuestión del manejo óptimo de los niveles de liquidez.

Una vez definido el concepto de perdurabilidad empresarial y los 13 componentes, sobre los cuales se va a basar este trabajo, se hace importante, reconocer cuáles son las variables que hacen a una empresa perdurable, por ello surge la pregunta ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?, sobre esta inquietud autores como Cadena, Guzmán y Rivera (2006), plantean “Medir cuantitativamente la perdurabilidad empresarial impone un reto complejo. Existen un sin fin de factores de toda índole que difícilmente pueden ser resumidos en un indicador financiero, que permita vaticinar o predecir si la organización se encontrará vigente dentro de veinte, treinta, cuarenta años o dentro de algunos siglos, sin embargo, las cifras financieras que arroja una empresa son el reflejo económico de todo un conjunto de variables y decisiones que se presentan en las diferentes áreas de la organización y de su relación y forma de interacción con el entorno y con el sector estratégico del cual hace parte.”

## **1.2. Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz**

Desde el 2004, la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario y su Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), ha venido observando las empresas colombianas, y a partir de estos estudios ha definido que: “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 espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados de morbilidad. (Vélez, Á. R. et al., 2005).

Teniendo en cuenta lo anterior, y con el fin de hacer un reconocimiento a los empresarios y empresas que han perdurado en el tiempo, la Universidad del Rosario creó el Premio Empresario Colombiano del Año “Mariposa de Lorenz”, el cual es entregado al empresario más destacado por su dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial. Su objetivo principal 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. Este galardón reconoce 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. (Universidad del Rosario, 2008).

La Mariposa de Lorenz refleja la importancia de las pequeñas causas generadoras de grandes efectos en el tiempo. Explica la importancia que tiene el caos como generador de estabilidad y cambio permanentes. Refleja la capacidad que tienen los sistemas de sobreponerse a las discontinuidades que le ofrece el ambiente que los rodea. Ejemplifica la forma como las organizaciones perduran en el tiempo a pesar de las fuerzas externas y su contundencia. Señala como se desarrollan, crecen, evolucionan y co-evolucionan las empresas en tiempos de bonanza y en tiempos de dificultad; donde la turbulencia y la incertidumbre se acrecientan. (Universidad del Rosario, 2008).

Los empresarios postulados al Premio Empresario Colombiano del Año Mariposa de Lorenz, son valorados teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:

1. Desempeño financiero superior.
2. Capital colombiano privado (51%)
3. Encuesta de Impacto Social, aplicada a la comunidad Rosarista. Los Aspectos evaluados son: Calidad de proyectos y/o servicios; Innovación; Gestión Directiva; Liderazgo; Atractivo para trabajar en ella; Compromiso ciudadano.
4. Encuesta de Reconocimiento de Marca, aplicada al público en general;

La Escuela de Administración de la Universidad del Rosario a entregado el galardón del Premio al Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz a Carlos Ardila Lulle (2005); Arturo Calle y Pedro Gómez Barrero (2006); Rafael Molano Olarte de Productos Ramo S.A. (2007); Eduardo Macías y Beatriz Fernández Carlos Enrique Piedrahita (2009); Aníbal Roa Villamil, y Luz Mary Guerrero Hernández - Jesús Guerrero Hernández (2010); Alfonso Ocampo Gaviria, de Riopaila Castilla S.A. (2011); y Jorge Enrique Uribe Montaña (2012).

Para nuestro estudio, se realizará un análisis financiero de las doce empresas galardonadas y postuladas al Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz. En indagaciones realizadas se evidencia que la evolución del sistema financiero en Colombia ha tenido muchos cambios. Según la Dirección de Innovación de la Universidad Nacional de Colombia, (2013), la evolución y los cambios que ha habido en el sistema financiero Colombiano se pueden resumir en pocos pasos hasta los años 90. Inicia desde 1821 a 1923, creando los establecimientos bancarios que van a dar apertura al sistema financiero tanto en Bogotá como en Colombia. Es decir, se crea la necesidad de un sistema financiero y de entidades financieras que apalanquen la economía Colombiana y los negocios del país.

De acuerdo con lo implementado en 1923, *el país logró sobreponerse a la crisis de los años 30*, haciendo que el país más adelante fuera fortaleciendo sus base financieras, *creando un sistema de banca especializada para lograr superar la peor crisis de la historia hasta el momento*, pero esto no fue suficiente creando en los años 40 las bancas públicas que generaran rentabilidad al Gobierno. Hechos importantes en 1957 cuando se crean las bancas corporativas y en 1963 se crea la junta monetaria. A partir de este momento, la banca Colombiana empieza a pensar en opciones internacionales para los empresarios, y en 1967 se creó el fondo Nacional para las exportaciones y ya hacia los años 70 se da un enfoque más hacia oportunidades para las familias creando los fondos de vivienda. Y en 1979 se crean los establecimientos financieros Comerciales. Ya creados los diferentes establecimientos en 1990, se hizo una división de los mismos para que pudiesen ser diferenciados.

Es así como se puede ver que los Bancos desde muchos años atrás han venido tomando un papel protagónico en el desarrollo empresarial colombiano, generando una dependencia por parte de las empresas a acceder al crédito para ser competitivas en un mercado globalizado que necesita inyección en inversión por parte de sus dueños. Esto ha permitido que cada vez se creen más bancos, quienes compiten con tasas de interés “más bajas” para obtener las solicitudes de créditos de las empresas. Todo esto lleva a entender el por qué la importancia del endeudamiento, y como es una variable clave para el análisis financiero de una empresa y su dependencia en la perdurabilidad.

Es importante tener en cuenta que el sistema financiero colombiano no se ha venido manejando solo durante los años de evolución y es necesario resaltar la brecha que existe con el sistema financiero Latinoamericano y su progreso. A través de los años, el sistema de dolarización se ha venido fortaleciendo y además la liberación de la banca latinoamericana. Según el informe del 2004 de la CEPAL, las Economías Latinoamericanas buscaban fomentar el ahorro y la inversión. Esto implicó para muchos países de Latinoamérica la malinterpretación de coger el mundo a dos manos y lo que conllevó al sobre endeudamiento, teniendo como resultado desde los años 80 que por lo menos 20 países de la región tuvieran una crisis financiera o algo relacionada con esto. Lo anterior, evidencia que en cualquier situación financiera, es necesario tener precaución en las decisiones de inversión, préstamo, y lo que se va a sacrificar para el beneficio real que se va a obtener. Es necesario siempre generar un valor que diferencie al ente económico de la competencia. También hay que tener en cuenta que cuando se realizan grandes inversiones y se tiene un alto endeudamiento el retorno de lo invertido mínimo se va a empezar a generar a los 3 años de haber hecho la inversión. Esta acotación se plantea, porque muchas empresas suelen apresurarse e intentan tener su TIR antes de los 3 años, y si no es así desesperan y cierran, incrementando el índice de morbilidad empresarial.

### **1.3 Problema**

En el actual mundo cambiante, en donde los paradigmas son un tema del pasado, conceptos como globalización, tratados, libre comercio, join-ventures, alianzas, empresas con mentalidad y estructuras abiertas y ante todo la mente abierta del consumidor hace que las empresas incurran en la necesidad de competir y que su nivel de competitividad las haga perdurar en el tiempo. Siendo así necesario analizar y presentar resultados en marcos como lo son el financiero y como se podrá ver más adelante áreas directamente conectadas con el marco de la perdurabilidad como lo son la Dirección y la Gerencia.

En el marco de la Perdurabilidad, la Dirección y Gerencia, ¿cuál es el patrón y modelo mental de las empresas que les ha permitido permanecer con calidad de vida en los mercados, partiendo de su comportamiento financiero? ¿Cómo influyen los resultados de los indicadores financieros en el desarrollo del negocio de las empresas analizadas y su posible apertura a mercados internacionales

### 1.3.1 Sistematización del problema

En realidad, muchos aspectos influyen en el alcance de una empresa a la perdurabilidad, pero lo que se busca en el presente es así como contextualizar acerca del sistema financiero Colombiano y su comportamiento, tener en cuenta los principales indicadores que brindan la seguridad para que la empresa sea sostenible en las demás áreas y cuente con el presupuesto necesario para desarrollarse, reinvertir, y progresar. La rápida creación de bancos y la competencia de los mismos por cubrir la mayor parte de los créditos de las empresas Colombianas, ha hecho que en cierta parte las tasas de interés vengán cambiando a ser un poco más flexibles, pero esto no fue viable en los años analizados en el presente y por eso es necesario responder los siguientes interrogantes:

- 1) ¿Qué indicadores financieros determinan la perdurabilidad?
- 2) ¿Cuál es el comportamiento del sistema financiero Colombiano e influye este en las empresas analizadas?
- 3) ¿Cuál es el comportamiento financiero general de las empresas perdurables en Colombia?

### 1.4 Situación actual

En el presente trabajo se analizan 12 empresas las cuales pertenecen a diferentes sectores de la economía. El mayor interés, es saber en qué estado se encuentra el sector financiero en Latinoamérica y en Colombia. Pero ¿Por qué es necesario el estudio de este sector?, Esto es posible corroborarlo con un estudio realizado por La universidad de Antioquia (2011), el cual afirma: *El sector financiero tiene un papel importante en todas las economías al permitir que todos los recursos fluyan de los ahorradores a los inversionistas que desarrollan la actividad productiva, generando empleo y crecimiento” (p.1)*. Con la afirmación anterior, se infiere que el sistema financiero no sólo tiene influencia en la organización como tal, de esto depende también

que las empresas sean aporten a la economía nacional y permitan un posicionamiento del país, además de esto generando empleos en el momento en que crezcan, mejorando índices como desempleo, seguridad, entre otros. Sin embargo, el mismo sistema económico Nacional ha perjudicado y ha hecho incrementado el nivel de mortalidad empresarial en Colombia, así como ha venido transformándose a través del tiempo por la necesidad de ser partícipe de un mercado mundial en dónde no existen barreras ni paradigmas pidiendo cada vez una capacidad de innovación mayor.

La situación actual del mercado financiero colombiano, ha venido transformándose a través del tiempo. Esto debido a que los países industrializados ubicados en Europa, Asia y Norteamérica también han tenido un cambio hacia la globalización y Colombia tiene que acoplarse a ello para ser un país competitivo. Bajo este ámbito, es donde se empiezan a ver las negociaciones de Tratados de libre comercio con países de la Unión Europea, como con Estados Unidos, en donde es importante tener en cuenta que la eliminación de la tarifa de aranceles del tratado de libre comercio con Estados Unidos en el año presente (2013), afecta ciertos sectores de la Economía Colombiana, debido a que algunos de estos como la agricultura pierden capacidad de venta y por ende se ven obligados a reducir sus inversiones y créditos.

A pesar de lo anterior, el foco principal del mercado colombiano es penetrar mercados internacionales, en dónde sectores con gran acogida como el del petróleo, ferróníquel, entre otros más, necesitan ser conocidos internacionalmente y por esto ya no se le da tanta importancia al sector agricultor en Colombia. De cierto modo, el desempleo va a aumentar ya que mucha gente trabaja en este sector, pero hay que tener en cuenta, que el sistema financiero tiene que ir ligado a los cambios, y los cambios tienen implicaciones para algunas partes. Es aquí, en donde las bancas comerciales han aprovechado los cambios del entorno y de las economías mundiales y locales para manejar las tasas de interés a su modo; es decir, las organizaciones financieras cada vez tienen un carácter más lucrativo y su tendencia a ganancias exorbitantes va en aumento. Todo lo anterior es sustentado por la Universidad EAN - Medellín, (2009), quien afirma: *“Aunque el sistema financiero colombiano está consolidado, es fuerte y sustentable en el tiempo, no se pueden negar la protección excesiva que ejerce el Estado en este negocio tan*

*lucrativo y la ineficiencia de los entes reguladores para propiciar una competencia leal que beneficie a los consumidores financiero”.*

Derivado de lo anterior, hay que tener en cuenta los años en que las empresas se encuentran en peor situación económica, porque en el 2011 se evidenció un incremento del 60% en el acceso al crédito para las empresas, pero así mismo de su situación económica, según El Banco de la República, (2011).

Con esto se quiere decir que no sólo es importante ver el entorno financiero económico colombiano sino también el internacional, ya que puede que en los años en donde el reporte da mayores beneficios para el entorno empresarial, existan otros factores que afecten el desarrollo financiero de las compañías.

El sistema financiero – económico Internacional, así como el colombiano ha presentado altos grados de incertidumbre debido a la industrialización de los países y sus grandes deudas externas. A pesar de las grandes crisis presentadas en los últimos tiempos el mercado Latinoamericano tiene grandes oportunidades de apertura, necesitando así tener un sistema financiero más estable y con más facilidades con los empresarios.

Según (García, E, 2012), esta es la década de Latinoamérica, ya que la crisis está más que todo impactando a la región Europea y esta es una gran oportunidad para que el mercado financiero Latinoamericano crezca alrededor de un 6%. Siendo esto así, un gran reto para la diversificación y para que inversores extranjeros hagan adquisiciones en la región generando empleo y productividad en la misma. Así mismo, se está haciendo una mejora en la política monetaria con una mayor integración financiera en mercados internacionales.

Por otra parte, según la (CEPAL, 2013), el PIB de América Latina crecerá en el 2013 en un 4% promedio, es decir 0,8 puntos porcentuales respecto al 2012 en donde se obtuvo un crecimiento del 3,2%. Hay que tener en cuenta, que estas expectativas son alentadoras, existen riesgos altos en donde es necesario tomar medidas y precauciones.

- La compensación salarial, porque si hay incrementos salariales, los trabajadores se sienten más incentivados, lo cual los lleva a ser más productivos y a obtener mejores resultados.
- Incremento en el crédito en el sector privado, porque todas las empresas analizadas están siendo afectadas por las altas tasas de interés y por las pocas posibilidades que ofrece el sector. Así que esta es una oportunidad clara para las empresas tanto pymes como grandes para que analicen y vean las oportunidades más viables de acceso al mercado para su perdurabilidad en el mercado.

Las empresas para entrar en un proceso de perdurabilidad en el mercado, deben pensar globalmente y no sólo pensar en abarcar el mercado colombiano, sino también el mercado internacional, en dónde hay que tener estrategias diferenciadoras no sin descuidar y siendo claro que calidad ya no es un valor agregado, sino un factor clave para estar en el mercado. La relación que se evidencia entre el aspecto financiero de una compañía y los procesos que vienen agregados a sus cadenas de valor no serían posibles sin una liquidez de la empresa. (CEPAL, 2013).

(Banco de La República , 2011), se refiere en cuanto el acceso al crédito, y si se quiere lograr uno es mucho más fácil si es una empresa grande la que lo solicita, esto debido a la sostenibilidad de la misma y a la capacidad de pago. Así, Es como se empieza a ver un problema en dónde las empresas empiezan a ver complicado los accesos respectivos a créditos, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas en Colombia son pymes y con pocas posibilidades de demostrar que tienen sostenibilidad a través del tiempo.

A continuación, se presenta una gráfica de acceso al crédito de acuerdo al tamaño de la empresa, evidenciando que las mayores posibilidades de crédito las tienen las grandes y medianas empresas, teniendo una capacidad de respuesta casi nula las empresas pequeñas y nulas las microempresas comprobando que en el presente, las empresas estudiadas por ser de tamaño micro y pequeño el acceso al crédito fue complicado y así mismo las tasas de interés no fueron muy favorables, ya que las entidades bancarias buscan altas tasas de rentabilidad en poco tiempo no dejando a las pequeñas empresas llegar a la sostenibilidad para responder ante una deuda.

### **Gráfica 1: Acceso al crédito de las empresas según tamaño.**



**Fuente: Banco de la República (2012)**

Es cierto que se han logrado procesos adecuados de bancarización pero según un estudio realizado por (Visa, 2012), solo el 12% de las pymes acceden al crédito, esto debido a que su medio de pago preferido es el efectivo por dos razones. La primera, las pocas oportunidades de acceso al crédito como se veía en la gráfica anterior; por otra parte las altas tasas de interés hacen que las mismas no estén realmente interesadas en sobre endeudarse.

Como lo afirma (Guerrero, F. (2009), el límite crédito de una empresa es una variable endógena ya que es directamente afectada por el flujo operativo y qué tan capaz es la compañía de pagar con caja. Como también lo dice “Los establecimientos de crédito entrevistados resaltaron varios obstáculos para expandir aún más el otorgamiento de préstamos: las características inherentes de las Pyme (informalidad, disponibilidad y confiabilidad de estados financieros, habilidades de gestión, estructuras familiares), las normas (especialmente el techo a las tasas de interés/tasa de usura sobre préstamos) y el ambiente legal así como recientes medidas de política para enfriar la economía. Es aquí donde las variables exógenas como las mencionadas anteriormente empiezan a afectar internamente a las empresas sobre todo si tienen un tamaño pequeño, permitiendo que empresas más grandes o la inversión extranjera las absorba y no las deje

subsistir y por ende se vean en la obligación de ser cerradas o ser vendidas a empresas internacionales con casa matriz en otras partes del mundo que vienen a invertir a Colombia por las grandes oportunidades que ofrece Colombia como mercado emergente, como también Latinoamérica como zona no tan afectada con la crisis Europea.

### **1.5 Situación deseada**

Las 12 empresas estudiadas y con mayor perdurabilidad, son actualmente líderes en el mercado, y con productos excepcionales y únicos.

La situación esperada es que estas empresas sigan siendo competitivas y ante todo perdurables en el tiempo, no perdiendo su rumbo, y así mismo teniendo en cuenta su planeación estratégica actual, ya que es un entorno cambiante y el sistema financiero mundial se encuentra en un reacomodamiento en donde estas empresas necesitan obligatoriamente adaptarse al cambio.

### **1.6 Objetivos**

#### **1.6.1 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, a través de un análisis del comportamiento financiero, teniendo como base los componentes de perdurabilidad.

#### **1.6.2 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
- Analizar las amenazas financieras del mercado colombiano y su implicación en la perdurabilidad.
- Identificar los factores de éxito y retos en común de estas empresas.

### **1.7 Justificación**

La Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, en su interés por la vida y muerte empresarial, ha realizado estudios e investigaciones enfocados en la perdurabilidad de las empresas nacionales, teniendo en cuenta la dificultad que enfrenta nuestro país en tener empresas saludables que sean perdurables en el tiempo.

Evidenciando esto, el diario La República en su artículo titulado: “Colombia ocupa el quinto puesto en el ranking de actividad emprendedora” del 13 de Noviembre de 2012, sostiene que "Para el año 2012 la Tasa de Actividad Emprendedora el (TEA), se ubicó en 21,4%, sobre el cual el 15,2% de esas iniciativas corresponden a emprendimientos nacientes de 0 a 3 meses y 6,7% a emprendimientos nuevos de 3 a 42 meses. El país solo es superado por China que ocupa el primer lugar en generación de negocios con una TEA de 24%, seguido de Chile, Perú y Trinidad y Tobago, con 23,7%, 22,9% y 22,7%, respectivamente. Aunque el país descendió en el escalafón mundial, si se compara con otros años en los que Colombia mantenía una tasa de nueva actividad empresarial en promedio de 24%, se destaca que los emprendedores nacionales están haciendo la apertura de sus negocios porque encuentran oportunidades potenciales en el mercado, no solo por necesidad. En cuanto a las habilidades y conocimientos para enfrentarse a la creación de nuevas empresas, el 61,3% de los emprendedores colombianos cree que los tiene, mientras que solo el 32,6% de los colombianos afirmaron detener su acción emprendedora por miedo." (LR-La República, 2012).

Así, la mayor parte de las empresas Colombianas que son creadas no alcanzan su periodo de maduración, en gran medida, porque la creación de negocio se hace generalmente para cubrir necesidades instantáneas, es decir, con el fin de obtener ingresos en el momento, sin una idea clara de mantener el negocio a largo plazo. Cobra a su vez gran importancia resaltar que en Colombia el 96% de las empresas son pymes, con un número total de veintitrés mil mi pymes; además el 76% del empleo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas y el 40% de los salarios registrados por el país son originados por las mi pymes.

En virtud de lo anterior, se puede deducir que, la mayoría de las empresas que han perdurado en el tiempo son empresas grandes, también encontramos empresas medianas como las que se analizarán en el presente trabajo y las cuales fueron postuladas con el Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz, y que se mencionan a continuación: Pedro Gómez &Cía., Bodytech, Hamburguesas El Corral, Servientrega, Molinos ROA, Productos Ramo, Grupo Nacional de Chocolates, Marroquinera, Pan Pa' Ya, Grupo Aviatur, Crepes &Waffles y Almacenes Arturo Calle.

El enfoque de este trabajo es un análisis financiero, basado en el Balance General y el Estado de Resultados de cada empresa, en los últimos 4 años, es decir, entre el 2008-2011. Donde serán tenidos en cuenta indicadores como: Liquidez, Endeudamiento, Actividad y Rentabilidad. Así mismo se analizarán los componentes de dirección y gerencia de cada una de las empresas, por medio del análisis de resultados de las encuestas hechas por la línea de Perdurabilidad Empresarial de Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

Todo esto con el fin de comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a estas 12 empresas, a través del tiempo. De las cuales 10 de ellas serán analizadas financieramente, excluyendo Arturo Calle y Grupo Nacional de Chocolates de dicho análisis, debido a falta de información otorgada por el SIREM. Sin embargo, estas dos empresas serán tenidas en cuenta para el posterior análisis de dirección y gerencia.

## **1.8 Hipótesis, Resultados y Productos Esperados. Potenciales Beneficiarios (Impacto).**

### **1.8.1 Hipótesis**

El modelo y patrón de las 12 empresas perdurables en Colombia, se logra identificar y analizar a partir de los resultados financieros y su comportamiento a través de los años, indicando la relación con áreas como Dirección y Gerencia y cómo influyen éstas en los resultados generales compañía.

### **1.8.2 Resultados esperados**

Las grandes inversiones y la capacidad líquida de las empresas perdurables, hace que estas crezcan y cada vez tengan capacidad competitiva en el nuevo mundo globalizado. A parte de esto, la infraestructura es necesaria para el desarrollo de las empresas y para su competitividad. Las inversiones, el valor agregado que brinde cada empresa a sus productos o servicios, así como la calidad humana, la capacidad de decisión, el liderazgo, entre muchos otros factores son determinantes para que la empresa compita, no sólo a nivel nacional sino internacional. Con eso se tendrá una visión más cercana de cómo influye la capacidad financiera de una empresa en áreas como Dirección y Gerencia.

### **1.8.3 Potenciales beneficiarios**

Los potenciales beneficiarios serán aquellos agentes que se verán favorecidos con el desarrollo y los resultados de la investigación. Por esto mismo, Ya que no se cuenta hasta el momento con un acercamiento netamente financiero a las empresas, para la línea de Investigación de la Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, es importante hacer el análisis de las doce empresas basadas en los indicadores financieros propuestos anteriormente. Esto brindará una visión más amplia a nivel investigativo como también hará aportes a futuros proyectos de investigación.

Para la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario el concepto de perdurabilidad ha venido fortaleciéndose a través del tiempo, entre otras cosas, por la

globalización y el entorno cambiante al que se enfrentan las empresas, y se hace necesario analizarlas como sistemas dinámicos, integrales y biológicos con teorías como por ejemplo: sistemas, internacionalización, caos, entre otras.

Por último, el proyecto evidencia aspectos que normalmente no se tienen en cuenta y no son percibidos como importantes en una empresa, dado que no se ven como un sistema integrado con necesidad de mejora continua, pero sí se tiene en cuenta la visión más amplia de la realidad empresarial en Colombia.

## **1.9 Aspectos Metodológicos**

Para el desarrollo de esta investigación se realizará un marco teórico fundamentado en las empresas saludables, haciendo énfasis en las 12 empresas galardonadas y/o postuladas al Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz. Esta comparación se hará apoyada en los 13 componentes de la perdurabilidad y en los estados financieros de cada una de las empresas. Adicionalmente, se llevara a cabo un análisis de 362 encuestas que se hicieron a a las empresas galardonadas y/o postuladas a dicho premio, y un estudio de las variables de dirección y gerencia de los últimos 3 años.

### **1.9.1 Variables y categorías**

Las variables a tener en cuenta para el desarrollo de la investigación, son las dadas por los 13 componentes de perdurabilidad, y las características similares que se encuentren en las encuestas realizadas, como también en los estados financieros de cada empresa.

### **1.9.2 Tipo de estudio**

El tipo de estudio a realizar es una investigación cualitativa, en la que se llevará a cabo un proceso sistemático de análisis de datos financieros y de las 362 encuestas, con el fin de establecer los factores comunes y relevantes de las empresas galardonadas y/o postuladas, los cuales pueden evidenciar los elementos de éxito de las empresas, objeto de estudio, en el mercado.

### **1.9.3 Universo, Población y muestra**

Universo: Empresas galardonadas y/o postuladas al Premio Empresario Colombiano del Año Mariposa de Lorenz, otorgado por la Universidad del Rosario. La Población son 12 empresas que fueron galardonadas y/o postuladas al Premio Empresario Colombiano del Año Mariposa de Lorenz. La muestra son las empresas: Pedro Gómez &Cía., Bodytech, Hamburguesas El Corral, Servientrega, Molinos ROA, Productos Ramo, Marroquinera, Pan Pa Ya, Grupo Aviatur, Crepes &Wafflesy Almacenes Arturo Calle.

### **1.9.4 Métodos y técnicas de recolección de la información**

El estudio inició con la recolección y análisis de la información, otorgado financieramente por el Sistema de Información y Riesgo Empresarial -SIREM de la Superintendencia de Sociedades, el cual provee los estados financieros de las empresas analizadas; así como el análisis de Dirección y Gerencia, teniendo en cuenta el modelo de la Encuesta de Perdurabilidad, realizado por la línea de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario.

La información financiera recolectada *se basó en el Balance general y Estado de Resultados entre 2008 y 2011* de cada una de las empresas, anteriormente nombradas, de las cuales Arturo Calle y Nacional de Chocolates fueron excluidas, debido a falta de información. Posteriormente se hizo un análisis en Excel de las razones financieras, por medio de su formulación matemática.

El modelo de encuesta de perdurabilidad, se examinó desde dos perspectivas, en el caso de Dirección se hizo un análisis cualitativo de las respuestas de las encuestas y en el caso de Gerencia se realizó un estudio cuantitativo de las mismas.

### **1.9.5 Métodos y análisis del manejo de la información**

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta las fórmulas de las razones financieras, se aplicaron a los estados financieros de cada empresa, y el resultado de este se analizó de acuerdo con el sector y el valor del indicador financiero.

Con respecto a la Dirección y Gerencia, se analizaron los resultados de las encuestas, filtrando las preguntas consideradas como relevantes según la componente a tratar, es decir, en el caso de gerencia y su componente de procesos, las preguntas fueron filtradas respondiendo a los temas específicos en dicha área.

La parte de Dirección fue analizada cualitativamente, es decir, de las respuestas dadas se comparo similitudes entre las empresas y aspectos que caracterizaban las mismas en cada uno de sus componentes.

La parte de Gerencia fue analizada cuantitativamente por medio de la tabulación de las respuestas filtradas por componente. Así mismo se compararon las repuestas con mayor frecuencia de respuesta en cada empresa.

### **1.10 Historia Empresarial**

Para hacer el análisis financiero y exponer los resultados obtenidos por el mismo, se tiene en cuenta ¿en qué entorno y cómo ha venido evolucionando cada empresa desde su fundación hasta hoy? La historia empresarial brindará los resultados y dará una noción más cercana acerca del porqué del comportamiento financiero de cada empresa y su impacto en las áreas de dirección y gerencia.

En la siguiente tabla se presenta un resumen dela historia de las doce empresas:

**Tabla 1: HISTORIA EMPRESARIAL (12 EMPRESAS GALARDONADAS).**

<b>Empresa</b>	<b>Características</b>
<b>PRODUCTOS RAMO S.A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de las empresas más innovadoras y únicas del mercado Colombiano</li> <li>• Alto valor agregado en los productos</li> <li>• Inyección en infraestructura</li> <li>• Evolución de sus productos y empaques desde su fundación.</li> <li>• Grandes problemas el logística y abastecimiento</li> </ul>
<b>MOLINOS ROA S.A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en infraestructura rápidas</li> <li>• Tiene el 15% de la productividad arrocera en el país</li> <li>• Propia bodega de fertilizantes</li> <li>• Primera empresa posicionada en vent as a Nivel Nacional</li> </ul>
<b>BODYTECH S.A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con valor agregado y enfoque en la Salud del cliente</li> <li>• Creación de BodytechKids</li> <li>• 32 puntos en 10 ciudades (expansión)</li> <li>• Inversión en centros innovadores y sofisticados.</li> </ul>
<b>HAMBURGUESAS EL CORRAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente sofisticado pero retro</li> <li>• 187 restaurantes con cobertura en 37 ciudades</li> <li>• Corral Gourmet como alternativa diferenciadora</li> <li>• Apertura de Beerstation como enfoque a nuevo nicho de mercado</li> </ul>
<b>PEDRO GOMEZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 4.068.364 m<sup>2</sup> Construidos desde 1970 hasta hoy</li> <li>• Innovación en construcción</li> <li>• El desarrollo de vivienda está amarrado de los centros comerciales</li> </ul>
<b>SERVIENTREGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa relativamente nueva respecto a las demás empresas analizadas</li> <li>• Valor agregado = Envíos las 24 hrs</li> <li>• Gestiones Corporativa y Gestión de talento humano para obtener mayor productividad y eficiencia en los procesos</li> <li>• Servicio al cliente y al centro de soluciones a sus necesidades ofreciendo ya no solamente envíos terrestres si no aéreos.</li> <li>• Incursión en mercados internacionales</li> <li>• Nuevo portafolio de servicios</li> </ul>
<b>MARROQUINERIA S.A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moda, excelencia y calidad internacional.</li> <li>• Innovación en el diseño, materiales de vanguardia y óptimo servicio. Hoy es protagonista en las capitales mundiales de la moda, disponible en diferentes países del mundo a través de las TIENDAS propias, distribuidores exclusivos o desde este portal.</li> </ul>
<b>PAN PA YÁ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezó con un local de 40 metros</li> <li>• Fusión y expansión</li> <li>• Una de las cadenas más importantes de pan.</li> <li>• Los socios quisieron conocer el sector panadero de otros países. Fueron a Las Vegas, a una feria especializada, en donde</li> </ul>

	encontraron un lugar gigante lleno de insumos, maquinaria, tecnología
<b>AVIATUR S.A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplea a más de 4.000 personas</li> <li>• Cuenta con 297 oficinas propias en el país, de igual forma tiene representación en Quito (Ecuador), Caracas (Venezuela), La Habana (Cuba), Ciudad de Panamá, París y Miami, en donde funciona una oficina del Grupo Logístico Aviatur Carga.</li> </ul>
<b>CREPES Y WAFFLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer local calle 85 con 15</li> <li>• Expansión a todo Colombia</li> <li>• Valor agregado en platos innovadores y balanceados</li> </ul>
<b>NACIONAL DE CHOCOLATES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene como valor agregado bases solidificación de su desarrollo: marcas apreciadas, avance tecnológico, vocación de servicio, y cercanía con clientes y consumidores.</li> <li>• Grupo Nacional de Chocolates concluyó los trámites de adquisición de Nutresa S.A de C.V., empresa que se integró al Negocio de Chocolates.</li> </ul>
<b>ARTURO CALLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arturo Calle es uno de los pioneros en Colombia en prácticas de responsabilidad social, esto se debe a que desde su infancia aprendió de sus antepasados a ser un hombre generoso;</li> <li>• Es un símbolo de generación de empleo y desarrollo para el país.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

## **CAPITULO 2: FINANZAS**

### **2.1 Análisis Financiero.**

Como lo afirma (Ortiz, 2010): *“Todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: Maximizar el valor de la empresa. La condición real, la complejidad y la importancia de la función financiera dependen en buena parte del tamaño del negocio, y de la etapa por la cual atraviesa la empresa en su desarrollo”.*

La importancia de desarrollar un análisis financiero en el presente, es saber qué empresas están generando un valor agregado. Esto se puede ver no sólo en la rentabilidad, si no en el manejo que se le da al dinero para reinvertirlo y hacer que la empresa crezca. Por otra parte, se busca entender que para resultados financieros adecuados, no es el simple hecho de tener gran capital para invertir, o muchos activos para manejar y explotar, sino también se necesita de

funcionarios con diferentes capacidades que hagan que el funcionamiento y el manejo del dinero sea efectivo.

El impacto que se tiene al realizar el análisis financiero es saber que procesos necesitan corregirse en cada empresa, relacionado esto con las variables exógenas del mercado, todo esto con el fin de ver las empresas como un todo y entender dónde y cómo corregir los cuellos de botella.

## **2.2 Sectorización del análisis Financiero**

Para realizar el análisis financiero de las 12 empresas perdurables, primero se hizo un estudio de los sectores que más se aproximaban a su razón social y su objeto social, todo esto con el fin de agruparlas y poder hacer un análisis más cercano del resultado de sus indicadores, y del por qué han llegado a ser perdurables en el tiempo.

1. Servicios-varios: Bodytech, Aviatur y Servientrega.
2. Servicios-Restaurantes: Crepes & Waffles y Hamburguesas El Corral.
3. Industrial-varios: Marroquinería S.A y Pedro Gómez
4. Industrial- Alimentos: Pan Pa'Ya, Productos Ramo, Molinos Roa

La búsqueda de los estados financieros de las empresas, se tomaron del Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM) de la Superintendencia de Sociedades, el cual presenta los estados financieros con corte a 31 de diciembre de cada año que son suministrados por las empresas que se encuentran sometidas a vigilancia, control e inspección por la Superintendencia de Sociedades y que pertenecen al sector real de la economía colombiana. Para realizar un análisis financiero de las empresas, se tuvo en cuenta seguir tres pasos fundamentales para llegar a una claridad y al éxito del análisis, como lo plantea (Ortiz, 2011):

1. Preparación y análisis de la información financiera: Análisis exhaustivo de los estados financieros de manera que esto pueda ser utilizado para toma de decisiones en el análisis y en el manejo actual o futuro de la empresa.

2. Determinación de la estructura de activos y el nivel de inversión de la empresa en activos corrientes para el desarrollo del objeto social y para llegar a ser empresas perdurables.
3. Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera, conociendo las necesidades de la compañía, por volumen y cuantía de los activos y de los recursos necesarios para invertir.

## **2.3 Análisis financiero por sector**

### **2.3.1 Sector: Servicios-varios**

#### **2.3.1.1 Análisis del Sector**

El sector servicios, se conoce también como sector terciario, este es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. Se caracteriza por ser muy variado, ya que es un sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Entre las actividades que comprende se encuentran: transporte, comercio, comunicaciones, educativas, sanitarias, financieras, administrativas, turísticas, entre otras.

Según un artículo de El Tiempo, titulado “Los claros y oscuros de la economía Colombiana”, del 21 de Marzo de 2013, en el año 2012 el sector que aportó en mayor proporción al PIB fue el de servicios. “Los mayores aportes al crecimiento fueron los negocios financieros, que explican más de una cuarta parte del crecimiento total. Aunque individualmente no es la actividad que más crece, aporta más al total por tener un peso superior en la economía; el segundo aporte fue de servicios sociales, comunales y personales, con casi la quinta parte del crecimiento, y luego comercio, restaurantes y hoteles, que puso 12 de cada 100 pesos de crecimiento económico.”

Durante los últimos años, el sector de servicios se ha convertido en una fuente importante de ingresos y empleo para el país. Es así como su participación dentro de la actividad económica llegó a casi el 46% del total del PIB en el segundo trimestre de 2011, superando la suma de los sectores tradicionales de la economía (agro, industria y comercio, 32%). (Clavijo, Vera, & Pinilla, 2011)

El DANE es la principal fuente de información del sector, esta entidad hace una Encuesta Anual de Servicios (EAS) y una Muestra Trimestral de Servicios (MTS).

El boletín de prensa de la Encuesta anual de servicios de 2011 publicado el 22 de Mayo de 2013, reflejo que: “los mayores crecimientos en la producción bruta nominal se presentaron en las empresas que desarrollan actividades complementarias y auxiliares al transporte (19,6%), actividades inmobiliarias y alquileres de maquinaria y equipo sin operario (14,8%) y alojamiento (14,2%). El mayor coeficiente técnico insumo-producto lo registró la salud humana privada (70,1%), seguida por actividades postales y de correo (67,8%) y expendios de alimentos y bebidas alcohólicas (67,1%). En contraste, las actividades de obtención y suministro de personal, seguridad y aseo, y la educación superior privada registraron los menores coeficientes (9,1% y 31,6% respectivamente). Las actividades que generaron los mayores niveles de ocupación en 2011, para el tamaño de empresas cubierto por la encuesta, fueron las actividades de obtención y suministro de personal, seguridad y aseo (827.482 personas), las denominadas “otras actividades empresariales” (162.332 personas) y los servicios de salud humana privada (127.718 personas).” (DANE, 2011).

Así mismo la Muestra Trimestral de Servicios (MTS), del IV trimestre de 2011 reflejo que los mayores incrementos en los ingresos nominales se presentaron en las actividades auxiliares al transporte (21,2%), inmobiliarias y alquiler de maquinaria y equipo (14,2%) y expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (13,0%). El personal ocupado por los servicios cubiertos por la muestra creció 4,4% en los doce meses del año. Los mayores incrementos se presentaron en los servicios de auxiliares al transporte (10,3%) y en los expendios de alimentos preparados en el sitio de venta (9,0%).” (DANE, Muestra Trimestral de Servicios, trimestre VI DE 2011, 2011).

En la siguiente grafica se puede observar el ingreso nominal y personal ocupado de los servicios del 2007 a 2011 por trimestre. En estos servicios investigados no se incluye el servicio de agencias de viajes por lo cual será analizado posteriormente.

**Gráfica 2: INDICES TRIMESTRALES SECTOR SERVICIOS.**

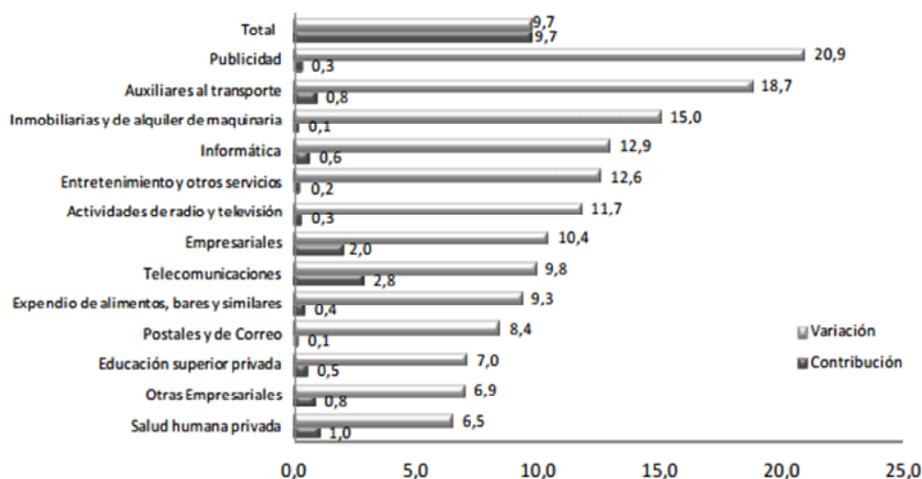


**Fuente: DANE- Muestra Trimestral de Servicios MTS 2011.**

La siguiente grafica muestra la variación anual de ingresos nominales según subsector de servicios, en el IV trimestre de 2011.

### Gráfica 3:INGRESOS NOMINALES SEGÚN SUBSECTOR SERVICIOS.

Variación anual de los ingresos nominales, según subsector de servicios  
IV trimestre 2011<sup>P</sup>



Fuente: DANE- Muestra Trimestral de Servicios MTS 2011.

La Muestra Trimestral de Agencias de Viajes, en el IV Trimestre de 2011 publicó “los ingresos nominales de las agencias de viajes aumentaron 16,8%, en comparación con lo registrado en el cuarto trimestre de 2010, cuando se había presentado una disminución de 4,7%. El personal ocupado creció 1,4% con relación al mismo trimestre de 2010, cuando se había registrado un aumento de 1,0%. En cuanto a la variación acumulada en los 12 meses, en el 2011, los ingresos nominales aumentaron 13,1%, con relación al mismo período de 2010, cuando se había registrado una disminución de 1,8%. El personal ocupado creció 1,4% con relación al año 2010, cuando se había registrado una disminución de 4,9%.” (DANE, Comunicado de prensa, Muestra Trimestral de Agencias de viajes IV trimestre de 2011, 2011).

La siguiente gráfica muestra el comportamiento del subsector de servicios de agencias de viaje, en los últimos años:

**Tabla 2: INDICADORES AGENCIAS DE VIAJES**

**Muestra Trimestral de Agencias de Viajes**

Años y trimestres		Variación (%)					
		Anual		Año corrido		Últimos 12 meses	
		Ingresos Nominales	Personal ocupado	Ingresos Nominales	Personal ocupado	Ingresos Nominales	Personal ocupado
2007	I	16,3	0,0	16,3	0,0	15,1	-0,8
	II	14,3	1,5	15,2	0,8	15,5	-0,4
	III	6,0	2,7	11,8	1,4	12,5	0,7
	IV	6,0	6,3	10,1	2,6	10,1	2,6
2008	I	7,1	7,2	7,1	7,2	8,2	4,4
	II	1,8	3,3	4,2	5,2	5,1	4,9
	III	0,6	0,1	2,9	3,5	3,7	4,2
	IV	3,4	-7,3	3,1	0,7	3,1	0,7
2009	I	-6,1	-13,1	-6,1	-13,1	0,1	-4,4
	II	1,9	-12,0	-1,9	-12,6	0,2	-8,2
	III	6,3	-12,5	0,9	-12,6	1,6	-11,2
	IV	-6,2	-11,1	-1,0	-12,2	-1,0	-12,2
2010 (p)	I	6,6	-9,1	6,6	-9,1	1,8	-11,2
	II	-2,3	-7,1	1,8	-8,1	0,7	-10,0
	III	-5,3	-3,8	-0,8	-6,7	-2,3	-7,9
	IV	-4,7	1,0	-1,8	-4,9	-1,8	-4,9
2011 (p)	I	2,1	-0,1	2,1	-0,1	-2,7	-2,6
	II	17,3	2,1	10,0	1,0	2,1	-0,2
	III	15,2	2,0	11,9	1,4	7,5	1,3
	IV	16,8	1,4	13,1	1,4	13,1	1,4

Fuente: DANE-Muestra Trimestral Agencias de Viaje.

### 2.2.1.2 Resultados Numéricos Indicadores.

**Tabla 3: RESULTADOS NUMERICOS INDICADORES SECTOR SERVICIOS-VARIOS**

		SECTOR SERVICIOS: VARIOS												
		EMPRESA	AVIATUR				BODYTECH				SERVIENTREGA			
	MEDICION	AÑO	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Liquidez	Veces	Razón Corriente	0,07	0,09	0,18	0,37	0,78	0,95	1,32	1,69	1,92	1,70	1,15	1,13
	Veces	Prueba Acida	0,07	0,09	0,18	0,37	0,57	0,71	1,08	1,65	1,92	1,70	1,15	1,13
	\$	Capital de Trabajo	-7692,75	11390,05	11710,53	10898,16	-271,32	-72,81	422,87	2000,51	1448,71	1416,45	512,29	426,89
Endeudamiento	%	Endeudamiento	22,67%	29,31%	30,89%	29,15%	83,84%	74,62%	31,45%	51,35%	44,10%	50,57%	75,72%	74,96%
	%	Concentración End CP	100,00%	100%	100%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100%	100,00%	100,00%
Actividad	Días	Rotación de Cartera	107	690	171	80	21	21	29	21	5	5	5	5
	Días	Periodo de Cobro	3	1	2	5	18	18	13	17	72	77	81	81
	Días	Rotación de Inventario	NA	NA	NA	NA	10	13	14	25	NA	NA	NA	NA
	Días	Días de Inventario	NA	NA	NA	NA	37	28	26	14	NA	NA	NA	NA
	Días	Periodo de pago proveedores	NA	NA	NA	NA	8	7	70	0	54	78	148	85
	Días	Ciclo de Efectivo	NA	NA	NA	NA	47	39	-32	32	-49	-73	-143	-80
	Días	Rotación de Activos	0	0	0	0	5	7	4	3	2	2	1	2
Rentabilidad	%	Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	67,47%	66,37%	69,55%	80,11%	24,15%	22,96%	10,71%	25,54%
	%	Margen Operacional	6,8%	-1,5%	-1,3%	1,3%	3,75%	5,32%	6,60%	7,20%	2,17%	0,57%	-16,83%	0,76%
	%	Margen Neto	33,3%	15,4%	20,2%	11,7%	2,51%	3,31%	3,49%	2,52%	2,76%	0,68%	-16,40%	-0,54%
	%	Renta / patrimonio	5,0%	5,5%	7,3%	3,5%	84,37%	87,43%	18,02%	13,23%	11,65%	2,50%	-85,38%	-3,63%

Fuente: Elaboración Propia

### **2.3.1.3 Análisis Indicadores (SECTOR SERVICIOS-VARIOS)**

#### **2.3.1.3.1 Resultados indicadores sector servicios – varios (Liquidez)**

Para el sector servicios, se encontró que para Aviatur, la empresa no cuenta con capacidad de pago a corto plazo. De igual forma se observa que la empresa no cuenta con capital de trabajo, es decir no puede pagar sus obligaciones de desarrollo comercial ni de desarrollo normal, denotándose una iliquidez en los años analizados. Servientrega presenta una iliquidez hasta el año 2009, presentando una mejora en su indicador para el año final 2011 teniendo así mayor capacidad para pagar sus pasivos a corto plazo, aquí directamente relacionado con la mejora que tuvo la compañía en el indicador gracias al cambio de core- business que permitió a la empresa tener una visión más amplia y con mayor capacidad de cubrimiento del negocio. Bodytech presenta una mejora en la solvencia de sus pasivos a corto plazo a través de los años analizados teniendo estricta relación con la mejora del indicador de capital de trabajo gracias a su cuenta de anticipos e impuestos. **(Ver tabla 4 - Anexos).**

#### **2.3.1.3.2 Resultados indicadores sector servicios – varios (Endeudamiento)**

Se encuentra que el indicador de endeudamiento para Aviatur no presenta aspectos riesgosos ya que no supera el 50%, teniendo un leve incremento en el financiamiento por parte de los acreedores pero así mismo demostrando que las entidades externas no financian más del 30% de la compañía, necesitando prestar atención a la concentración de su endeudamiento a corto plazo ya que cualquier imprevisto que se presente, la empresa no podría reaccionar a resolverlos rápidamente. Para servientrega, el indicador ha mejorado notoriamente llegando a un 40% de financiamiento por parte de los acreedores a la empresa; necesitando también mejorar su concentración de endeudamiento a corto plazo.

Bodytech también ha presentado una mejoría en su indicador con un endeudamiento del 51% gracias a su incremento en los activos pero necesitando disminuir su concentración en el corto plazo. **(Ver tabla 5- Anexos).**

### **2.3.1.3.3 Resultados indicadores sector servicios – varios (Actividad)**

Aviatur no cuenta con los rubros para hacer un análisis de ciclo de efectivo. Por otra parte la misma no está siendo eficiente con la administración y gestión de sus activos. Bodytech presenta problemas en su ciclo de efectivo ya que los periodos de cobro a clientes son muy largos necesitando enfatizar en las recuperaciones de dinero; de igual forma es necesario enfatizar en la rotación de activos para gestionarlos de una mejor forma.

Servientrega durante los periodos analizados, paga sus deudas a proveedores antes de obtener el servicio, presentando sólo en un año un plazo por parte de los mismos manejando en general un buen ciclo de efectivo por anticiparse al pago de las compras. Por otra parte es necesario prestar atención a la rotación de activos por una disminución de eficiencia. **(Ver Tabla 6- Anexos)**

### **2.3.1.3.4 Resultados indicadores sector servicios – varios (Rentabilidad)**

El margen Bruto de Aviatur es ideal para cualquier empresa, esta tiene un margen bruto del 100% en su actividad comercial. Para servientrega, En el año 2010 se presento un pico en la disminución de la utilidad lo que se debe precisamente al incremento de los costos y Bodytech mantiene su margen bruto constante entendiendo que los costos no afectan su utilidad. Para empresas como Aviatur y Bodytech, los accionistas están obteniendo rentabilidad sobre su patrimonio; Servientrega presenta utilidades negativas. **(Ver Tabla 7- Anexos).**

### **2.3.1.3.5 Relación Indicadores de Liquidez e Indicadores de Actividad- sector servicios varios**

Las principales relaciones que se pueden encontrar entre estos dos tipos de indicadores son las siguientes:

1. Razón Corriente – Rotación de Cartera – Rotación de Inventarios, pero ¿Por qué tanta conexión entre estos indicadores? Para que una empresa sea más productiva y más efectiva en el pago de obligaciones a corto plazo, es necesario que los inventarios se conviertan en efectivo más rápidamente para que así mismo la cartera se pague de forma más rápida.

#### **2.3.1.3.6 Resultados relación indicadores de liquidez y actividad sector servicios-varios**

Aviatur carece de liquidez y sus indicadores de actividad son mínimos, Servientrega tiene solvencia económica para superar sus deudas en el corto plazo, Bodytech tuvo un cambio drástico que favoreció a la empresa en el 2011. En los años anteriores la empresa reflejaba no tener liquidez en el corto plazo (**Ver Tabla 8- Anexos**).

#### **2.3.1.3.7 Relación Indicadores de Rendimiento y Endeudamiento sector servicios-varios**

Por medio de la relación entre indicadores de rendimiento y endeudamiento, se puede inferir qué tan rentable es la empresa, observando que tan endeudada se encuentra la empresa, y como esto afecta el margen de utilidad en la misma.

#### **2.3.1.3.8 Resultados relación indicadores de rendimiento y endeudamiento sector servicios-varios**

Aviatur tiene un nivel bajo de endeudamiento toda su deuda es a corto plazo lo que permite inferir que los acreedores solo cuentan con un promedio de los 4 años analizados. Servientrega maneja un margen neto óptimo en sus operaciones, lo que lleva a generar mayores rendimientos con respecto a las empresas ubicadas en su mismo sector y Bodytech ha disminuido su endeudamiento lo que hace que su margen neto sea estable no viéndose comprometido sus activos. (**Ver Tabla 9- Anexos**).

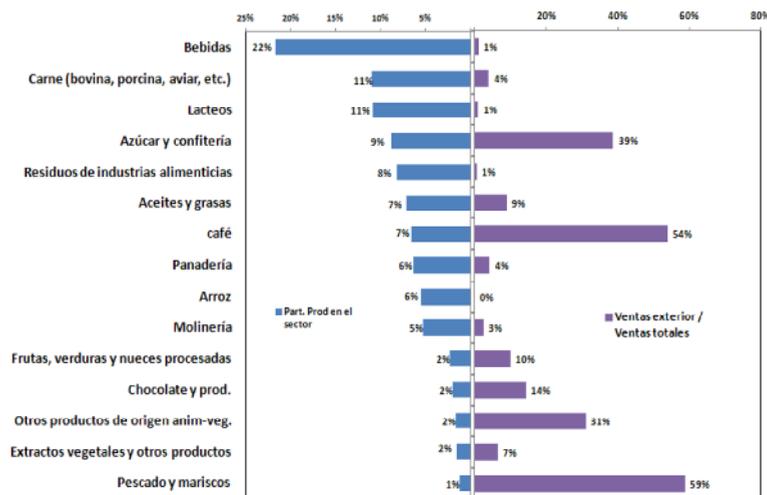
## 2.3.2 Sector Industrial-Alimentos

### 2.3.2.1 Análisis del Sector

Según el TLC con EEUU, (2012), “en general, las actividades se pueden agrupar de acuerdo al tipo de producto final y comprenden los subsectores de: industrias cárnicas<sup>1</sup>, café, arroz, procesamiento de frutas y verduras, lácteos, pescadería, molinería, aceites y grasas, azúcar y confitería, chocolatería, panadería y bebidas, entre otros”. En el caso de las empresas perdurables, los subsectores de enfoque son Arroz, Panadería y Confitería.

Es importante tener en cuenta el crecimiento que ha venido teniendo este sector, más que todo y enfatizando en la posibilidad de penetrar mercados internacionales y nuevas oportunidades de negocio. Aunque en un principio las empresas netamente colombianas no tenían el potencial para competir internacionalmente, estas han incrementado su nivel competitivo y a 2012 se ha llegado a los siguientes resultados en los respectivos sectores:

**Gráfica 4: Participación Sectores Agroindustriales en Ventas Nacionales e Internacionales.**



Fuente: (Oficina Para el Aprovechamiento del TLC con EEUU, 2012)

En el caso del presente y de los sectores de interés, se observa que por ejemplo, en el caso del subsector “Azúcar y Confitería”, la mayor parte de sus ventas (39%) se hacen en el exterior, e internamente se expone un (9%). El sector arrocero si se encuentra más arraigado a las ventas nacionales con una participación del 9% esto debido a que el sistema agricultor como tal no ha sido impulsado de manera adecuada. Por otra parte, el sector panadería registra una participación internacional del 4% y nacional del 6%. Con el anterior gráfico se puede concluir que el sector agroindustrial ha venido transformándose no sólo para satisfacer las necesidades del mercado interno, si no tiene una mentalidad más internacional, realizando procesos de mejora para impactar a los mismos y ver resultados como los anteriores en dónde en muchos las ventas exteriores ya son menores que las del mercado Nacional. Pero esto no es solo por el proceso de innovación que realizan las empresas internamente, en mejora de empaques, inversión, maquinaria e infraestructura, sino también, por la firma de TLC, en dónde las oportunidades para las empresas se abren y se tiene una visión más internacional.

A continuación, se presentan los resultados de los indicadores y su respectivo análisis en lo que concierne al sector agroindustrial y sus concernientes subsectores con una conclusión al final respecto al resultado de los mismos, todo esto con el fin de saber cómo se encuentran en relación al sector y respecto a las demás compañías de los otros subsectores:

### 2.3.2.2 Resultados Numéricos Indicadores

**Tabla 10: RESULTADOS NUMERICOS INDICADORES SECTOR INDUSTRIAL-ALIMENTOS**

		SECTOR AGROINDUSTRIAL												
		EMPRESA	MOLINOS ROA				PAN PA'YA				PRODUCTOS RAMO			
Medición		Año	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Liquidez	Veces	Razón Corriente	2,30	2,00	2,70	4,00	1,10	0,80	0,90	1	1,60	1,70	1,70	1,90
	Veces	Prueba Acida	2,30	2,00	2,70	4,00	1,00	0,70	0,80	1	1,20	1,50	1,40	1,60
	\$	Capital de Trabajo	125224,10	139337,90	125180,40	134199	295,20	-1175,10	-351,30	1424	19586,80	19354,60	20297	27506,1
Endeudamiento	%	Endeudamiento	30,00%	34,00%	21,00%	13,00%	76,00%	78,00%	72,00%	1	25,00%	21,00%	21,00%	21,00%
	%	Concentración End CP	89,00%	94,00%	99,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	1	87,00%	87,00%	82,00%	80,00%
Actividad	Días	Rotación de Cartera	N.A	N.A	N.A	N.A	35	27	32	38	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Días	Periodo de Cobro	N.A	N.A	N.A	N.A	10	13	11	10	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Días	Rotación de Inventario	5	3	10	10	53	31	30	30	8	17	15	13
	Días	Días de Inventario	80	135	38	37	7	12	12	12	44	21	25	27
	Días	Ciclo Operativo	80	135	38	37	17	25	24	22	44	21	25	27
	Días	Periodo de pago proveedores	12	15	10	10	17	21	31	40	20	10	13	14
	Días	Ciclo de Efectivo	68	120	28	27	1	4	-7	-18	24	11	12	13
Rentabilidad	Días	Rotación de Activos	1,80	1,40	1,60	1,90	5,80	6,20	5,00	5	1,20	1,10	1,10	1,20
	%	Margen Bruto	13,0%	15,0%	14,0%	13,0%	38,00%	37,00%	39,00%	0	31,00%	33,00%	30,00%	33,00%
	%	Margen Operacional	9,0%	10,0%	9,0%	9,0%	3,00%	2,00%	3,00%	0	13,00%	12,00%	9,00%	7,00%
	%	Margen Neto	3,0%	3,0%	3,0%	2,0%	1,00%	2,00%	3,00%	0	12,00%	9,00%	7,00%	5,00%
	%	Renta / patrimonio	6,0%	5,0%	5,0%	5,0%	0,3	0,36	0,46	0	18,00%	13,00%	10,00%	9,00%

Fuente: Elaboración Propia

### **2.3.2.3 Resultados Análisis Indicadores (SECTOR INDUSTRIAL- ALIMENTOS)**

#### **2.3.2.3.1 Resultados indicadores sector industrial – Alimentos (Liquidez)**

Pan Pa'Ya a través de los años analizados ha tenido que acudir a sus inventarios para cubrir sus deudas a corto plazo ya que no cuenta con el efectivo necesario para cubrirlas. Molinos Roa durante estos periodos la compañía no tuvo ningún problema en el pago de sus pasivos a corto plazo gracias a su amplia capacidad de efectivo. Productos Ramo, en los periodos analizados cuenta con la suficiente capacidad de respaldo para sus deudas. Para el indicador capital de trabajo, Molinos Roa y Productos Ramo cuentan con la capacidad para cubrir su actividad comercial; por el contrario Pan Pa'Ya necesita ampliar su capital de trabajo para poder cubrir respectivamente sus actividades comerciales. **(Ver Tabla 11- Anexos).**

#### **2.3.2.3.2 Resultados indicadores sector industrial –Alimentos (Endeudamiento)**

Pan Pa'Ya Tiene un alto nivel de endeudamiento, es decir un elevado compromiso de sus activos con sus pasivos; Molinos Roa tiene resultados excelentes en su nivel de endeudamiento, ya que la compañía no depende de los bancos para su actividad diaria y Productos Ramo obtiene un muy buen resultado y no compromete la empresa a depender de las entidades financieras. En cuanto al endeudamiento a corto plazo, Pan Pa'Ya y Molinos Roa necesitan mejorar su indicador ya que el 100% de la compañía se encuentra comprometida a corto plazo. Para Ramo, el indicador es un poco más flexible necesítándolo mejorar de todas formas. **(Ver Tabla 12- Anexos).**

#### **2.3.2.3.3 Resultados indicadores sector industrial– Alimentos (Actividad)**

Pan Pa'Ya para el año final empieza a ver demoras en la cobranza y en la obtención de dineros en efectivo a lo cual hay que prestarle atención para que la empresa no empiece a presentar problemas de liquidez. Molinos Roa presenta un indicador estable y con mejora a 2011 recuperando de forma más rápida el efectivo. Ramo presenta el indicador más rápido de

recuperación de efectivo con 13 días. Las tres empresas en general, tienen una rotación de activos adecuada necesitando optimizar para tener un ciclo de efectivo más rápido y más eficiente. **(Ver Tabla 13- Anexos).**

#### **2.3.2.3.4 Resultados indicadores sector industrial – Alimentos (Rentabilidad)**

Pan Pa'Ya ha tenido un margen bruto similar durante los últimos cuatro años, Esto quiere decir que la empresa está aprovechando sus ventas totales, a pesar de sus costos. En Molinos Roa y Productos Ramo es necesario saber en qué se está reinvertiendo el dinero ya que las utilidades deberían ser mayores, respecto a los otros indicadores se debería tener unos ingresos mayores. Las utilidades netas para las tres compañías han sido volátiles pero de igual forma obteniendo un buen porcentaje para los accionistas. **(Ver Tabla 14- Anexos).**

#### **2.3.2.3.5 Relación Indicadores de Liquidez e Indicadores de Actividad Sector Industrial- Alimentos**

Las principales relaciones que se pueden encontrar entre estos dos tipos de indicadores son las siguientes:

Razón Corriente – Rotación de Cartera – Rotación de Inventarios, pero ¿Por qué tanta conexión entre estos indicadores? Para que una empresa sea más productiva y más efectiva en el pago de obligaciones a corto plazo, es necesario que los inventarios se conviertan en efectivo más rápidamente para que así mismo la cartera se pague de forma más rápida.

#### **2.3.2.3.6 Resultados relación indicadores liquidez y actividad- Sector Industrial-Alimentos**

El indicador de prueba ácida presentado por Pan Pa'Ya, es bastante estrecho, En Molinos Roa La prueba ácida es muy buena, teniendo en cuenta que la empresa no tiene ventas a crédito, no registra una recuperación de cartera por lo tanto, solo es posible enfocarse en la rotación de inventarios y la conversión de los mismos en dinero líquido; En Productos Ramo en indicador de

Prueba Acida no se ve afectado por las ventas T a T pero se esperaría una conversión de inventario a dinero más rápida. (Ver Tabla 15- Anexos).

#### **2.3.2.3.7 Relación Indicadores de Rendimiento y Endeudamiento- Sector Industrial-Alimentos**

Es necesario tener en cuenta, qué tan comprometida se encuentra la empresa, porque de esto va a depender el margen de utilidad en la misma.

#### **2.3.2.3.8 Resultados relación indicadores de Rendimiento y endeudamiento- Sector Industrial-Alimentos**

Pan Pa' Ya reporta una utilidad operacional del 3% y un margen neto del 1,7% esto debido a que el 73% de la empresa es de las entidades bancarias. Molinos Roa es una de las empresas que mejor se comporta en cuanto resultados de indicadores, presentando un endeudamiento del 13% pero no una utilidad compensada con el anterior indicador. Productos Ramo a pesar de su gran inversión, presenta tan sólo un 21% de endeudamiento esperando a largo plazo grandes utilidades. (Ver Tabla 16- Anexos)

### **2.3.3 Sector Servicios- Restaurantes**

#### **2.3.3.1 Análisis Sector Servicios-Restaurantes**

El sector restaurantes en Colombia ha venido creciendo durante los últimos años. A pesar del coletazo de la recesión cada vez es más complicado crear un restaurante que genere en realidad un valor agregado ya que el mercado está totalmente saturado. Así mismo, en Colombia, de acuerdo con (Raddar,2012) *“El consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar genera ventas superiores a los 15 billones de pesos anuales en el país, y se estima que las cadenas de restaurantes proporcionan cerca del 50% de esas ventas”* (pág. 4). Es decir que los restaurantes ya no tienen que ver la calidad de sus productos ofrecidos como un valor agregado si no como

una obligación, por esto es necesario implementar herramientas útiles que atraigan a los consumidores de la nueva era, siendo esto uno de los problemas ya que el mercado colombiano carece de eficiencia para la implementación de las mismas. No obstante, es necesario aprovechar estas oportunidades ya que el mercado Latinoamericano se encuentra en apertura y no ha sido tan afectado por la crisis.

Según las empresas analizadas, a continuación se presenta el siguiente ranking de acuerdo a su subsector:

**Tabla 17: RANKING DE RECORDACION RESTAURANTES**

Pollo	67%
Hamburguesas	53%
Pizza	49%
Oriental	45%
Perro Caliente	37%
Sándwich	29%
Ensaladas	28%

**Fuente: (Primer Encuentro de Cadenas de Restaurantes, 2011)**

De acuerdo a lo observado en la Tabla 7, Hamburguesas el Corral tiene un nivel de recordación en su subsector del 53% y Crepes & Waffles perteneciendo al subsector de ensaladas del 28%; Esto podría dar una noción del posicionamiento de las compañías frente a un sector tan concurrido y en apertura como es el de los Restaurantes así como brinda un acercamiento al por qué de los resultados financieros, y de tanta reinversión de las mismas.

2.3.3.2 Resultados Numéricos Indicadores (SECTOR SERVICIOS-RESTAURANTES).

**Tabla 18: INDICADORES NUMERICOS SECTOR SERVICIOS-RESTAURANTES**

		SECTOR SERVICIOS- RESTAURANTES.								
		Empresa	CREPES & WAFFLES				HAMBURGUESAS EL CORRAL			
	Medición	Año	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
<b>Liquidez</b>	<b>Veces</b>	Razón Corriente	0,9	0,67	0,53	0,67	0,56	0,57	0,49	0,39
	<b>Veces</b>	Prueba Acida	0,7	0,53	0,4	0,48	0,45	0,45	0,38	0,28
	<b>\$</b>	Capital de Trabajo	-1685,84	-9597,16	-13930,77	-9035	-17765,82	-16361,62	-25657,93	-34716,45
<b>Endeudamiento</b>	<b>%</b>	Endeudamiento	42,00%	51,00%	47,00%	38,00%	76,00%	77,00%	80,00%	0,74
	<b>%</b>	Concentración End CP	74,00%	87,00%	87,00%	73,00%	96,00%	91,00%	99,00%	0,9
<b>Actividad</b>	<b>Días</b>	Rotación de Cartera	575	686	395	328	337	508	478	146,33
	<b>Días</b>	Periodo de Cobro	1	1	1	1	1	1	1	2,49
	<b>Días</b>	Rotación de Inventario	16	16	18	16	17	17	17	16,44
	<b>Días</b>	Días de Inventario	22	22	20	23	22	22	22	22,21
	<b>Días</b>	Periodo de pago proveedores	36	36	47	47	50	44	57	50,63
	<b>Días</b>	Ciclo de Efectivo	-13	-13	-26	-8	303	481	437	112,15
	<b>Días</b>	Rotación de Activos	2	2	2	2	3	3	3	2,78
<b>Rentabilidad</b>	<b>%</b>	Margen Bruto	0,53	0,52	0,55	0,52	0,54	0,57	0,56	0,57
	<b>%</b>	Margen Operacional	9,00%	7,00%	10,00%	7,00%	1,00%	6,00%	4,00%	0,06
	<b>%</b>	Margen Neto	7,00%	5,00%	7,00%	4,00%	1,00%	3,00%	3,00%	0,03
	<b>%</b>	Renta / patrimonio	26,00%	22,00%	29,00%	11,00%	7,00%	39,00%	42,00%	0,38
	<b>%</b>	Renta/ Activo	15%	11%	15%	7%	2%	9%	9%	10%

Fuente: Elaboración Propia

### **2.3.3.3 Resultados Análisis Indicadores (SECTOR SERVICIOS-RESTAURANTES)**

#### **2.3.3.3.1 Resultados indicadores sector servicios- restaurantes (Liquidez)**

Para los años analizados, Hamburguesas el corral presenta un indicador de prueba ácida que demuestra que no puede pagar sus obligaciones a corto plazo. Crepes y Waffles, no cuenta con el efectivo necesario para cubrir todas sus deudas teniendo necesariamente que buscar una estabilidad ya que es necesario contar con efectivo para cualquier imprevisto. Las dos empresas presentan capitales de trabajo negativos, Esto puede deberse a que son empresas que están en pleno auge en donde su nivel de inversión es muy alto pero las ventas no están dando abasto con los costos en que incurren. **(Ver Tabla 19- Anexos).**

#### **2.3.3.3.2 Resultados indicadores sector servicios restaurantes (Endeudamiento)**

Hamburguesas el corral pertenece el 74% a las entidades bancarias haciendo que apenas se reciba cualquier dinero en efectivo, este tenga que ser pagado a los bancos, teniendo además un endeudamiento a corto plazo del 94%. Crepes y Waffles pertenece un 42% a entidades financieras, presentando un endeudamiento más flexible a corto plazo. **(Ver Tabla 20- Anexos)**

#### **2.3.3.3.3 Resultados indicadores sector servicios-restaurantes (Actividad)**

Hamburguesas el corral al pasar de los años analizados mejora su indicador de ciclo de efectivo, lo cual permite ver que un cambio drástico en el indicador no presentando tanta demora en la cobranza de la cartera y no sólo esto sino también en la obtención como tal del dinero en efectivo, presentando así mismo una rápida rotación de activos. En Crepes y Waffles se infiere que los proveedores son los que financian el negocio, teniendo una rápida rotación de activos **(Ver tabla 21- Anexos)**

#### **2.3.3.3.4 Resultados indicadores sector restaurantes (Rentabilidad)**

Las dos compañías tienen márgenes de utilidad buenos incluso cuando han tenido complicaciones en los primeros años analizados. En el caso de Hamburguesas el Corral, la rentabilidad es la esperada presentando un 38% para el año final, pero para Crepes y Waffles, la rentabilidad no es la esperada respecto a las ventas, presentando un 10% en la misma. **(Ver Tabla 22- Anexos).**

#### **2.3.3.3.5 Resultados relación de indicadores de Liquidez y Actividad- Sector servicios-restaurantes**

Crepes y Waffles no cuenta con el suficiente respaldo para pagar sus deudas a corto plazo necesitando trabajar en la rápida obtención de dinero. Para el caso de Hamburguesas el Corral, Es necesario optimizar la cartera ya que es totalmente lenta y en un largo plazo puede hacer que la compañía se vea en serios problemas de liquidez. **(Ver Tabla 23- Anexos)**

#### **2.3.3.3.6 Resultados relación de indicadores de Rendimiento y endeudamiento - Sector servicios-restaurantes**

Para Hamburguesas el Corral, el 74% de la empresa pertenece a entidades bancarias, sumado a su lenta recuperación de cartera que hace que los ingresos que se tengan que ser pagados en deudas o reinvertidos. Por el contrario el endeudamiento que presenta Crepes y Waffles no pasa del 38% pero se esperaría que sus utilidades fueran mayores, resultado debido a la inversión en nuevos focos de negocio. **(Ver Tabla 24- Anexos)**

## **2.3.4 Sector Industrial-Varios (Construcción y textil)**

### **2.3.4.1 Análisis del Sector**

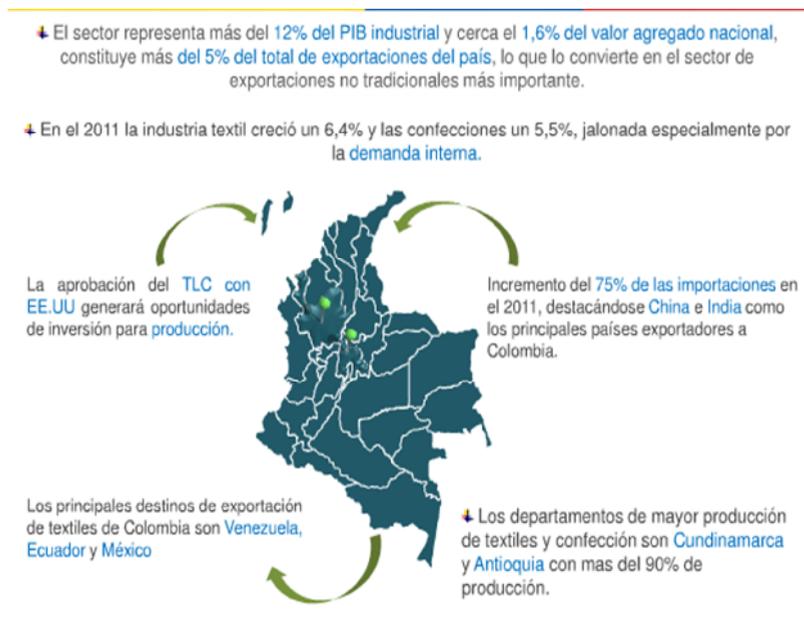
El sector secundario o Industrial abarca todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación de materias primas en productos manufacturados, como alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Este sector se divide en dos sub-sectores: industrial extractivo e industrial de transformación. El primero se encarga de la extracción minera y de petróleo. Y el segundo, se encarga del envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.

El DANE realiza año tras año una Encuesta Anual Manufacturera (EAM), la cual estudia el comportamiento del sector Industrial. El comunicado de Prensa de dicha encuesta, publicado el 7 de Mayo de 2013, estableció que “para el desarrollo de sus actividades en 2011, el sector industrial ocupó 679.926 personas, de las cuales 386.736 correspondían a personal contratado a término indefinido. La producción bruta del sector, incluyendo los establecimientos de mezcla de combustibles, ascendió a \$192,9 billones, de los cuales el 78,8% se concentró en 17 de los 66 grupos industriales. El valor agregado alcanzó un monto de \$76,3 billones. Y por otro lado el coeficiente técnico insumo - producto de la industria para el año 2011, entendido éste como la relación porcentual entre el consumo intermedio y la producción bruta, fue de 60,4%.” (DANE, Comunicado de Prensa, Encuesta Anual Manufacturera EAM, 2013)

En el sector Industrial se encuentran varios subsectores, en este caso se enfatizara en los subsectores textil y de construcción, que representan las empresas a analizar en esta parte; Marroquinería S.A. (textil) y Pedro Gómez (construcción).

La siguiente grafica describe lo que representa el sector textil en Colombia, y muestra como ha venido creciendo el sector textil en los últimos años debido al crecimiento de las ventas, diversificación de destinos exportados, la reactivación del consumo y el crecimiento económico de socios comerciales:

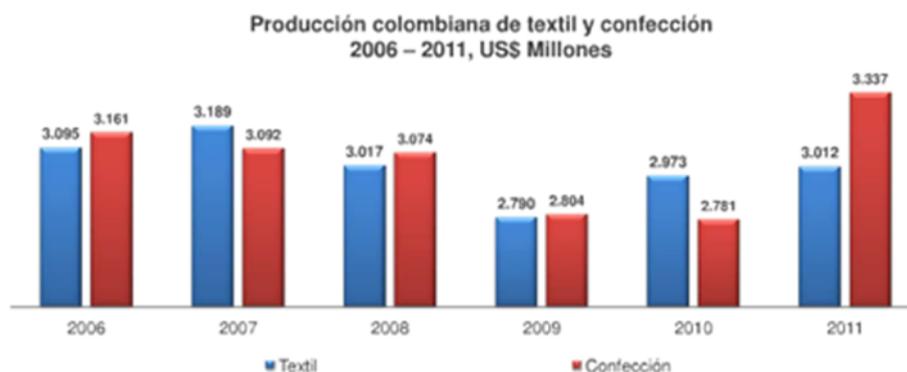
### **Gráfica 5:SECTOR TEXTIL- CARACTERISTICAS**



**Fuente: (Proexport, 2011)**

Según PROEXPORT (2011), la producción del sector creció 10.3%, impulsado principalmente por el aumento de las confecciones, que crecieron el 20%. Así mismo en el 2011 la producción del sector textil y confección representó el 11,8% del PIB industrial y el 1,5% del PIB nacional.

### **Gráfica 6: PRODUCCIÓN COLOMBIANA TEXTIL.**



**(Fuente: Proexport, 2011)**

El 21 de Diciembre de 2012 BANCOLDEX, en su informe trimestral del sector de Construcción, estableció que en el informe trimestral de 2011 “el valor agregado del sector de la construcción decreció 12,3% respecto al mismo periodo de 2011. Este resultado obedeció a una disminución en el valor agregado de obras civiles en 14,6% y edificaciones en 10,5%. Al comparar el comportamiento con el trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la construcción disminuyó en 13,1%. Dicho resultado se explica por el decrecimiento en el valor agregado de obras civiles en 13,3% y de edificaciones en 16,2%.(Banco para el Desarrollo Empresarial y de Comercio exterior, 2012).

Según el comunicado de prensa del DANE, acerca de los indicadores económicos alrededor de la construcción en el tercer trimestre de 2011. Se observa que “el sector de la construcción registró un aumento de 10,7% respecto al cuarto trimestre de 2010. Este comportamiento obedeció en gran parte al subsector de obras civiles que registró un crecimiento de 15,1%. En cuanto al área licenciada aumentó 36,5%, y el área nueva obtenida a partir del Censo de Edificaciones registró un incremento de 16,2%. El área licenciada para vivienda aumentó 37,7%. Entretanto, el área iniciada para vivienda, obtenida a partir del Censo de Edificaciones, aumentó 18,1%. De otro lado, el valor de los créditos (a precios constantes de 2005) para la compra de vivienda, aumentó 13,3%. El acumulado doce meses a diciembre de

2011 del área licenciada para Vivienda de Interés Social, aumentó 22,5% frente al año precedente; el área nueva para el mismo tipo de vivienda, obtenida a partir del Censo de Edificaciones, registró un incremento de 16,8%. Los préstamos entregados para la compra de Vivienda de Interés Social aumentaron 10,5%. En los últimos doce meses se observa que el área licenciada para vivienda diferente de interés social registró un aumento de 44,6% y el área nueva para este mismo destino aumentó 18,7%. En este mismo período, la financiación de vivienda No VIS registró un aumento de 14,3%.

Los pagos realizados por concepto de obras de infraestructura aumentaron 8,0%, comportamiento que obedeció en gran medida a los mayores niveles de inversión en el grupo de vías de agua, puertos, represas aumentó 28,9%.

### 2.3.4.2 Resultados Numéricos Indicadores

**Tabla 25 INDICADORES NUMERICOS SECTOR INDUSTRIAL-VARIOS**

	MEDICION	EMPRESA	PEDRO GOMEZ				MARROQUINERÍA S.A			
		AÑO	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Liquidez	Veces	Razón Corriente	9,74	6,96	6,18	5,42	1,55	1,87	1,68	1,74
	Veces	Prueba Acida	3,32	2,86	2,45	5,42	1,18	1,35	1,31	1,10
	\$	Capital de Trabajo	149332,30	102854,52	99316,12	101969,35	3972,97	5723,09	8236,97	7068,77
Endeudamiento	%	Endeudamiento	97,16%	88,58%	83,44%	84,54%	56,64%	47,08%	55,09%	45,37%
	%	Concentración End CP	9,93%	15,13%	18,81%	20,96%	100,00%	100,00%	99,43%	89,92%
Actividad	Días	Rotación de Cartera	4	8	14	4	5	14	4	6
	Días	Periodo de Cobro	94	45	26	81	73	25	87	58
	Días	Rotación de Inventario	0	1	0	0	4	3	2	2
	Días	Días de Inventario	974	310	1288	0	91	144	147	173
	Días	Ciclo Operativo	1067	355	1314	0	163	170	234	231
	Días	Periodo de pago proveedores	1	0	1	1	4	12	14	18
	Días	Ciclo de Efectivo	1067	355	1313	1	160	157	220	213
	Días	Rotación de Activos	0	1	0	0	2	2	1	1
Rentabilidad	%	Margen Bruto	29,77%	18,63%	51,19%	29,77%	53,34%	59,66%	59,16%	60,69%
	%	Margen Operacional	1,44%	1,38%	9,13%	21,43%	10,53%	12,52%	13,56%	20,98%
	%	Margen Neto	3,72%	3,75%	9,46%	8,08%	4,88%	7,50%	9,38%	9,06%
	%	Renta / patrimonio	43,38%	26,05%	19,43%	17,05%	20,05%	21,62%	25,59%	22,98%
	%	Renta/ Activo	1,23%	2,98%	3,22%	2,64%	8,69%	11,44%	11,49%	12,56%

Fuente: Elaboracion propia

### **2.3.4.3 Análisis Indicadores (SECTOR INDUSTRIAL-VARIOS).**

#### **2.3.4.3.1 Resultados indicadores sector Industrial- varios (Liquidez)**

Pedro Gómez no tendría que recurrir a liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir, ya que sus indicadores de prueba ácida son muy altos registrando 5.4 veces para el año final. Marroquinería presenta un indicador más bajo siendo adecuado a pesar del incremento en los pasivos del 83% en el año final. Así mismo las dos compañías cuentan con el suficiente presupuesto para cubrir sus actividades comerciales y demás actividades de forma eficiente ya que presentan un capital de trabajo positivo. **(Ver Tabla 26).**

#### **2.3.4.3.2 Resultados indicadores sector Industrial- varios (Endeudamiento)**

Pedro Gómez a diferencia de las empresas analizadas anteriormente, tiene un nivel de endeudamiento alto con un 83% para el año final pero este es a largo plazo, entendiendo así que la empresa necesita tener un amplio financiamiento y estabilidad económica. Por el contrario, Marroquinería presenta una disminución en la concentración de su endeudamiento pero el 100% del mismo es a corto plazo. **(Ver Tabla 27)**

#### **2.3.4.3.3 Resultados indicadores sector Industrial- varios (Actividad)**

Las dos compañías necesitan optimizar su ciclo de efectivo, teniendo en cuenta que este es muy lento en los dos casos. Por otra parte, las empresas tienen rotación de activos eficiente, por un lado debido a la actividad comercial de Pedro Gómez y a la rapidez de Marroquinería. **(Ver Tabla 28)**

#### **2.3.4.3.4 Resultados indicadores sector Industrial- varios (Rentabilidad)**

En Pedro Gómez el margen bruto ha tenido gran volatilidad durante los cuatro años estudiados, es decir, no ha tenido un rango fijo sobre el cual se puede estudiar. Marroquinería ha venido incrementando su margen bruto año tras año presentando un 53% para el año final. La rentabilidad del patrimonio para Pedro Gómez ha venido disminuyendo llegando a 17%, lo contrario pasa con Marroquinería que va en aumento llegando a 23%. **(Ver Tabla 29)**

#### **2.3.4.3.5 Resultados relación de indicadores de Liquidez y Actividad- Sector Industrial- varios**

Pedro Gómez tiene solvencia suficiente para cubrir sus obligaciones en caso de quiebra o liquidación de la organización, esta empresa presenta utilidades máximas del 20% Marroquinería también cuenta con buena solvencia para pagar sus obligaciones en el corto plazo, sin embargo, se hace necesario ahondar más en los otros indicadores, pero necesitando prestar atención a sus utilidades que se registran para el año final en un 4.9%. **(Ver Tabla 30)**

#### **2.3.4.3.6 Relación Indicadores de Rendimiento y Endeudamiento.- Sector Industrial- varios**

Pedro Gómez debido a su actividad comercial como constructora tiene un nivel de endeudamiento alto a largo plazo, es decir compromete sus pasivos; Marroquinería cuenta con un nivel de endeudamiento alto, sin embargo, este ha venido en descenso en los últimos años. Las utilidades netas para las dos compañías no son altas, presentando indicadores para Pedro Gómez del 1.4% resultado muy bajo para la compañía y Marroquinería con un 4.9% esperando que el indicador mejore para los próximos años. **(Ver Tabla 31).**

## **CAPITULO 3: DIRECCION Y GERENCIA**

### **3.1 Dirección**

#### **3.1.1 Liderazgo**

El líder tiene la capacidad de adelantarse a los acontecimientos. Es una persona inquieta inconformista, que siempre busca el cumplimiento de los sueños grupales como individuales. El liderazgo es un proceso de influencia social a través del cual el individuo recluta y recolecta la ayuda de otras personas para lograr un equilibrio para alcanzar un bien común (Vaughan, 2008).

El papel del líder es muy importante y la esencia de su actitud y su forma de direccionar hace en verdad cumplir los objetivos de la organización. La relación líder- colaborador debe ser estrecha y cercana en dónde no sólo se va al empleado como un elemento para alcanzar un objetivo si no como una persona que tiene deseos de desarrollo y crecimiento. De aquí se derivan las prácticas de Liderazgo en dónde es importante que el Líder tenga un buen manejo del equipo y no sólo esto si no sepa desempeñarse individualmente con actitudes acordes a su rol de trabajo.

#### **3.1.2 Pensamiento estratégico**

“La estrategia es importante porque existe un vínculo comprobado entre las opciones estratégicas de una empresa y su desempeño en el Largo Plazo” (Cornelis, 2000). Es desde aquí en donde el enfoque estratégico o el pensamiento estratégico se tiene que interconectar con el papel del líder, ya que este mismo debe empezar a romper paradigmas y dejar de pensar tan sistémicamente para poder mantener y hacer perdurable su organización en un nuevo mundo cambiante y globalizado. “El ideal del pensamiento estratégico, es prever los acontecimientos antes de que sucedan, además de ser capaces de afrontarlos antes de que exijan un esfuerzo excesivo” (Gallego, 2004). Con esta frase se quiere afirmar que es necesario conocer el entorno, estar actualizados, innovando y compitiendo en el mercado, preparados ante cualquier imprevisto, en donde compitamos lealmente y seamos los mejores y más diferenciadores.

### **3.1.3 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. (Universidad del Rosario, 2008)

La realidad empresarial es una noción constitutiva para el ejercicio de la dirección. De ella se derivan las 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.” (Universidad del Rosario, 2008). Por este concepto vemos como está ligado todo lo que tiene que ver con dirección y qué tan capaz es el líder de acoplarse a nuevos cambios en donde surjan nuevas ideas.

En las empresas analizadas, el papel que han desarrollado los líderes ha sido importante uno de los criterios que se tiene en cuenta para ser partícipe en el premio Empresario Colombiano del Año Mariposa Lorenz. Para la obtención de este premio se concluye que el papel y rol del líder ha sido fundamental a través del tiempo y generando un nivel de top of heart en los empleados que hagan llegar a la eficiencia de la misma.

### **3.1.4 Análisis Dirección según encuestas de Perdurabilidad**

Se realizó una encuesta de Perdurabilidad Empresarial por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, sobre la cual se hicieron 47 preguntas a empleados de las 12 empresas respectivamente analizadas. A continuación se presentan las preguntas que mayor impacto tienen en el área de dirección. Las preguntas se filtraron con base en el análisis de una de las mejores empresas para trabajar según el Great Place to Work en Colombia como lo es Telefónica Movistar:

Según el (Culture Audit (2012) – Telefónica) para gestionar excelentes procesos internos, es necesario tener en cuenta aspectos como liderazgo tanto del jefe directo como de la dirección, imagen y orgullo, cohesión de equipos, cliente y desarrollo, y a clima organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, para el análisis se realizó el filtro de las preguntas de la siguiente manera::

- Los empleados que definen el proceso de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo(**Pregunta 1**)
- Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado(**Pregunta 3**)
- Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las Personas superiores, departamentos y resultados de la empresa (**Pregunta 5**)
- La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.(**Pregunta 7**)
- La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder. (**Pregunta 8**)
- Es deseable el uso de la planeación estratégica en la construcción de futuro(**Pregunta 15**)

A continuación se muestra una tabla con los resultados:

**Tabla 32: ANALISIS PREGUNTAS ENCUESTA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL.**

Empresa	1. Los empleados que definen el proceso de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.	3. Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado	5. Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las Personas superiores, departamentos y resultados de la empresa	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.	15. Es deseable el uso de la planeación estratégica en la construcción de Futuro
Pedro Gómez	Las áreas y programas de capacitación deben mejorar en cuanto a la percepción de los cargos de rango menor ya que la calificación dada por estos empleados, generalmente es baja, infiriendo que las oportunidades de capacitación están otorgadas a empleados de altos rangos.	Se esperaría que la seguridad ante los conocimientos de la dirección fuera mejor, aunque no todos los colaboradores podían responder esta pregunta es necesario de igual forma mejorar la percepción	Según las respuestas obtenidas por los diferentes rangos de cargo se concluye que los trabajadores son proactivos y colaboradores en la organización	En general los colaboradores están a gusto del manejo que le dan los directivos a la organización para lograr el éxito.	El líder está alineado en cuanto a comunicación y objetivos con sus colaboradores para lograr la eficiencia de la empresa	Para los trabajadores es indispensable la planeación estratégica como modelo del éxito
Marroquinería	La percepción que se tiene respecto a las capacitaciones está dividida ya que en este caso las opiniones no dependen del cargo si no del área, infiriendo así que las mismas están dependiendo de las facilidades del área.	Se tiene una percepción baja del conocimiento de los directivos hacia la organización necesitando reforzar la imagen y orgullo de la dirección	Se tiene la idea de que los trabajadores son proactivos y ayudan al desarrollo de la organización	La percepción en general es buena pero se debe mejorar la misma en algunas áreas de la compañía	El líder tiene buena comunicación con los colaboradores	Los colaboradores ven como aseguramiento del éxito la planeación estratégica
Bodytech S.A	Hay un punto clave en los resultados y la percepción en esta pregunta y es que todos los empleados están conformes con las capacitaciones excepto los del las áreas financieras necesitando poner más atención a las mismas.	La percepción de los colaboradores es bastante baja necesitando afianzar la confianza a la dirección	Esta pregunta puntúa con un promedio de 3,076 necesitando que los colaboradores sean más proactivos y velen por los intereses generales de la organización	Los colaboradores tienen una buena percepción en cuanto a la dirección	El líder está bastante alineado con sus trabajadores y permite la retroalimentación	La planeación estratégica es lo más importante para llegar al éxito en esta empresa

<b>Pan Pa' Ya</b>	El nivel de capacitación en esta empresa es muy bueno puntuando un promedio de 4,3 de conformidad en todas las áreas.	La confianza en general es buena necesitando mejorar en algunas áreas	Los trabajadores deben estar más interesados en el desarrollo de la organización	Los trabajadores están felices y a gusto con el direccionamiento de la empresa estando de acuerdo también con el modelo de negocio	Los objetivos de las áreas están ligados a los del líder y a los de los colaboradores	La planeación estratégica es indispensable para el éxito.
<b>Hamburguesas El Corral</b>	El nivel de capacitación es apto pero es necesario brindar más oportunidades a los analistas.	Es necesario mejorar mediante acciones la confianza de los trabajadores a la dirección pudiendo los directores compartir y exponer más sus ideas a los cargos de menor rango.	Por medio de incentivos de los líderes es necesario incrementar la imagen y orgullo de los empleados hacia la organización contribuyendo para el desarrollo de la misma	Se tiene entendido que los directivos manejan de forma adecuada la organización y son claves para su éxito	El líder hace sentir cómodo a sus colaboradores dando la retroalimentación necesaria y planteando objetivos conjuntamente	La planeación estratégica es el motor de la compañía y hace que esta se desarrolle
<b>Aviatur</b>	Es necesario mejorar la capacitación sobre todo en los cargos de analista y técnicos sabiendo que son indispensables porque de aquí se deriva la calidad del producto.	No se tiene confianza en la dirección lo cual genera desinterés por parte del colaborador sin cumplir objetivos organizacionales. Es necesario fortalecer este problema.	Los colaboradores no tienen muchos incentivos para pensar que deben trabajar en función de un bien común y no sólo limitarse a realizar sus funciones.	Es necesario mejorar la percepción que se tiene hacia el direccionamiento.	Esta pregunta puntuó muy bajo necesitando implementar técnicas de retroalimentación y cohesión de equipos	La planeación estratégica no es lo más importante para el desarrollo de la empresa
<b>Servientrega</b>	Las capacitaciones son adecuadas, necesitando mejorarlas en el área facilitadora que es en dónde se ven puntos críticos.	Esta pregunta tuvo un promedio de 3,4 necesitando mejorar la percepción de confianza en las decisiones que se tiene sobre la dirección	Los colaboradores no están para nada interesados en el desarrollo de la compañía esto puede deberse a problemas y necesidad de mejora en el clima organizacional	Los colaboradores tienen una buena perspectiva del manejo que le dan los directivos a la organización esto puede ser contraproducente y hay que ver por qué la pregunta 3 puntuó tan bajo.	Aunque no es el eje fuerte la comunicación líder – colaborador es efectiva de igual forma necesitando reforzarla	La planeación estratégica es indispensable.
<b>Crepes &amp; Waffles</b>	Hay que mejorar los procesos e capacitación sobretodo en las áreas administrativas que presentan las respuestas más críticas	El índice de confianza es realmente bajo necesitando crear estrategias para mejorarlo	Hay poco interés de los colaboradores en el desarrollo de la organización	Es necesario cambiar la percepción que se tiene sobre el manejo de la dirección	La comunicación líder – colaborador debe mejorar porque el promedio respecto a las otras empresas es bajo	La planeación estratégica es indispensable
<b>Molinos Roa</b>	Las oportunidades de capacitación sin buenas necesitando mejorar la percepción y las oportunidades en planta donde está el centro del negocio ya que es	Aunque la percepción de confianza no es mala, es necesario fortalecer la imagen que tienen los empleados respecto a la dirección	Es necesario incrementar la percepción de los colaboradores de sentirse en el mismo barco y cooperar por el objetivo organizacional	Los colaboradores creen que se deben mejorar los procesos de dirección para lograr una mayor eficiencia global de la compañía viéndola como un ente sistémico	Los niveles de comunicación deben mejorar para Así mismo incrementar la productividad	La planeación estratégica juega un papel muy importante

	producción					
<b>Productos Ramo</b>	El nivel de capacitación es adecuado excepto en las áreas de vicepresidencia y auditoría en donde es necesario prestar más atención.	Es necesario mejorar la percepción respecto a las decisiones de la dirección y necesario entender que estas se toman bajo análisis previo.	Esta pregunta presenta un problema grave ya que respecto a las otras empresas puntúa realmente bajo y los colaboradores no les interesan trabajar por los objetivos organizacionales.	Los empleados están de acuerdo con el direccionamiento ya que la empresa cada vez está más apta para entrar a mercados internacionales, siendo necesario prestar atención a áreas como vicepresidencia	La empresa tiene una excelente comunicación líderes- colaboradores, permitiendo así feedback constantes y mejora en resultados.	La planeación estratégica es uno de los puntos principales planteados para el éxito de la empresa.

**Fuente: Elaboración propia**

Respecto a los resultados vistos en las preguntas filtradas con relación a Dirección y Planeación estratégica, se puede concluir que las empresas aunque en su mayoría tienen una percepción adecuada sobre el Direccionamiento de sus Líderes y Directivos, también hay puntos críticos en donde se requiere de una mayor atención como lo son beneficios en capacitaciones y la imagen y orgullo que tienen los colaboradores por sus empresas, es decir, en la mayoría de los casos no están interesados y no ven tan importante su aporte para el desarrollo y el éxito en la organización, infiriendo así que estrictamente cumplen con sus funciones sin plantear metas crucialmente importantes en donde no se busque solamente el bien particular si no el general y esto incluye a la compañía.

Por otra parte se ve un factor crítico las capacitaciones, es decir, en muchos casos los colaboradores no están de acuerdo o presentan inconformidades respecto a las oportunidades de capacitación, por ejemplo las personas que depende la producción de la compañía, no se les está dando prioridad siendo estas personas eje fundamental del modelo del negocio.

Para esto, se ve necesario implementar unas estrategias de mejora interna en donde los colaboradores realmente se sientan orgullosos de trabajar en las empresas y no solamente lo hagan por obtener un lucro. Aquí el papel de la dirección es muy importante necesitando así, una fuerte comunicación y un constante apoyo a los empleados con actividades de Bienestar que los hagan sentir como parte de la empresa. Es necesario crear una cultura de equipo en donde se vele por los intereses de la organización y donde el líder vea a sus colaboradores como parte fundamental del equipo y como un valor agregado en aporte de ideas y eficiencia para la organización. Así mismo, es necesario que el área de entrenamiento de cada empresa brinde oportunidades no sólo jerárquicas si no transversales en dónde se vean beneficiados todos los cargos de la organización.

## **3.2 Gerencia**

La gerencia no es sólo el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con unos objetivos. Es una actitud que permite en desarrollo de unos recursos: humanos, tecnológicos y financieros, con el propósito de generar más recursos (García, 2007).

Ademas de esto el concepto de gerencia comprende el pensamiento estrategico de cada gerente para llevar a cabo los procesos, la implementacion en mercadeo, la gestion humana de sus empleados y la eficiencia en sus finanzas.

### **3.2.1 Mercadeo**

El concepto de mercadeo es un término sumamente amplio y dinámico que incorpora principios fundamentales de la Economía, ciencia madre del mercadeo, y de otras ciencias tales como la Psicología, la Sociología, la Matemática y la Estadística. Además de la participación de ejecutivos, que coordinan las técnicas de estas ciencias, e integran su aplicación en esquemas científicos los que son analizados en virtud de las experiencias de cada empresa y de la capacidad creadora de sus ejecutivos. En síntesis, el mercadeo es una ciencia que conjuga esquemas científicos sirviendo de base analítica en la toma de decisiones gerenciales y en la solución ágil que requieren los problemas que enfrentan las empresas. (Vega, 1993).

### **3.2.2 Finanzas**

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como de una conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas. (Merton, 2010)

### **3.2.3 Procesos**

Son consecuencias de actividades que se organizan de una forma lógica en las que intervienen personas y se utilizan recursos, materiales y equipamientos para producir unos resultados deseados y planificados acordes con las necesidades y expectativas de los destinatarios. Los procesos por tanto están orientados a: i) crear valor, es decir, que los resultados (outputs) hayan mejorado a los inputs a través de las actividades que sucesivamente se han ido realizando. ii) Obtener resultados, tienen un fin al que llegar y unos objetivos que conseguir. iii) satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano usuario del servicio. iv) dar respuesta a las funciones asignadas a la organización encargada de prestar dicho servicio. (ciencia, 2005).

### **3.2.4 Gestión Humana**

La Gestión Humana consiste en un sistema de desarrollo, aprendizaje y política de gerencia moderna cuyo fin es potenciar y direccionar las competencias de las personas a través del trabajo coordinado, influyendo con ello en la inteligencia corporativa.

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno tomar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal o personal insatisfecho, que la gente no esté comprometida, que los empleados piensen que su salario es injusto, que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es sólo una temática del área de Recursos Humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización. (Alles, 2008)

### **3.2.5 Análisis Gerencia según encuestas**

Para cada uno de los componentes de Gerencia, se filtraron 10 preguntas en total. Cada concepto de Mercadeo, Procesos y Gestión Humana, contiene dos de las preguntas más relevantes. Para el concepto de Finanzas las preguntas filtradas fueron cuatro, debido a la importancia que tiene este, en el desarrollo y planteamiento de esta tesis.

Las preguntas a analizar, según componente se encuentran en el siguiente cuadro, la primera casilla, y las preguntas según el número de encuesta en la segunda.

Nota: es importante que tanto para el caso de Dirección como de Gerencia, no solo se limiten a escribir los conceptos de cada tema. Deben hacer la relación, el análisis con lo que validaron en las encuestas. Son frases u oraciones concluyentes.

### **Gráfica 7: PREGUNTAS RELACIONADAS CON GERENCIA**

		CONCEPTO
N. Analisis	N. Encuesta	
<b>MERCADEO</b>		
1	2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.
2	34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.
<b>FINANZAS</b>		
3	5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superior e departamentos y resultados de la empresa.
4	14	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.
5	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.
6	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.
<b>PROCESOS</b>		
7	4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.
8	44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.
<b>GESTION HUMANA</b>		
9	22	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
10	23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Fuente: Elaboración propia**

En seguida se hará un análisis comparativo de las 7 empresas seleccionadas al azar, por cada una de las preguntas y al final, se presentará el análisis gráfico de las encuestas, por cada empresa.

#### ***3.2.5.1 Nacional de Chocolates***

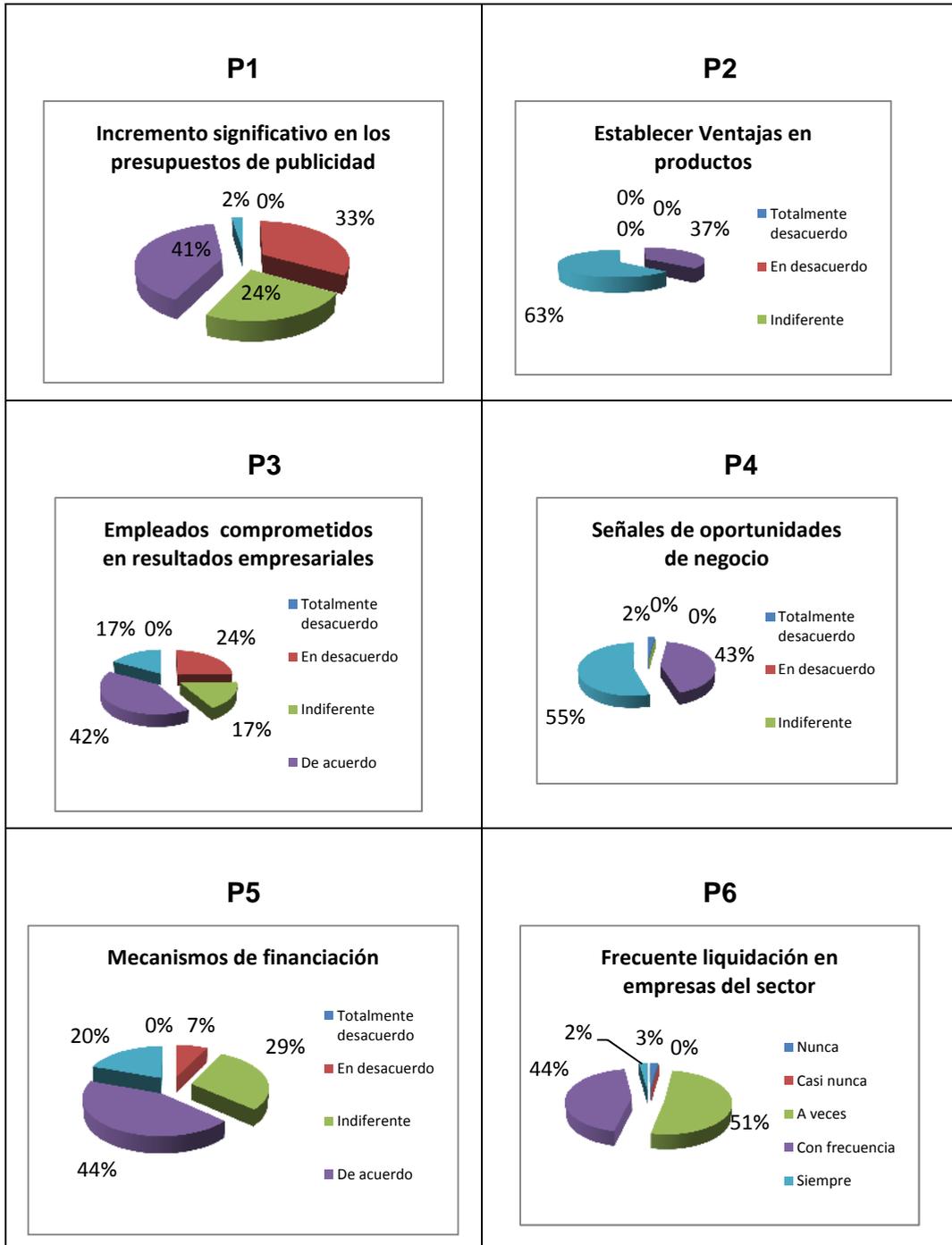
Nacional de Chocolates en el concepto de mercadeo el 40,48% del personal cree que es importante tener un incremento significativo en los presupuestos de publicidad ya que estos contribuyen al crecimiento en las ventas, así mismo un 63,41% está totalmente de acuerdo en que la empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.

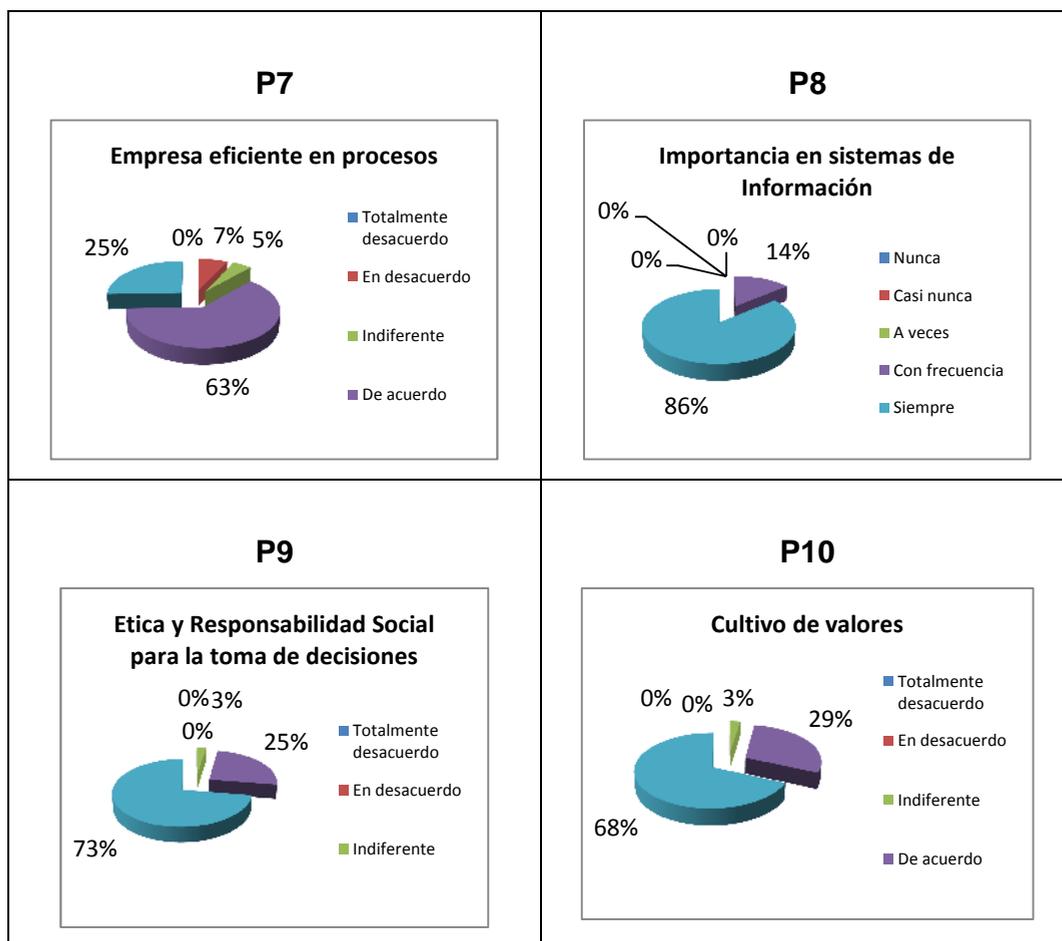
En cuanto al concepto de finanzas el 41,5% del personal está de acuerdo en que los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa. Además de esto el 54,76% está totalmente de acuerdo en que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. Por otro lado el 43,9% está de acuerdo en que la utilización de los mecanismos de financiación que ofrecen los mercados financieros por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector. Y el 51,16% es indiferente a que 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.

En cuanto al concepto de procesos el 62,79% del personal está de acuerdo en que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. El 86,05% considera que para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

En cuanto el concepto de Gestión Humana, el 72,50% se encuentra totalmente de acuerdo en que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. Así mismo, el 68,29% se encuentra plenamente de acuerdo en que el cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Gráfica 8: Resultados tabulación Nacional de Chocolates.**





Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2.2 Pedro Gómez

En Pedro Gómez en cuanto al concepto de mercadeo: el 55,56% del personal está de acuerdo en que es importante tener un incremento significativo en los presupuestos de publicidad ya que estos contribuyen al crecimiento en las ventas, así mismo un 55,56% está totalmente de acuerdo en que la empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.

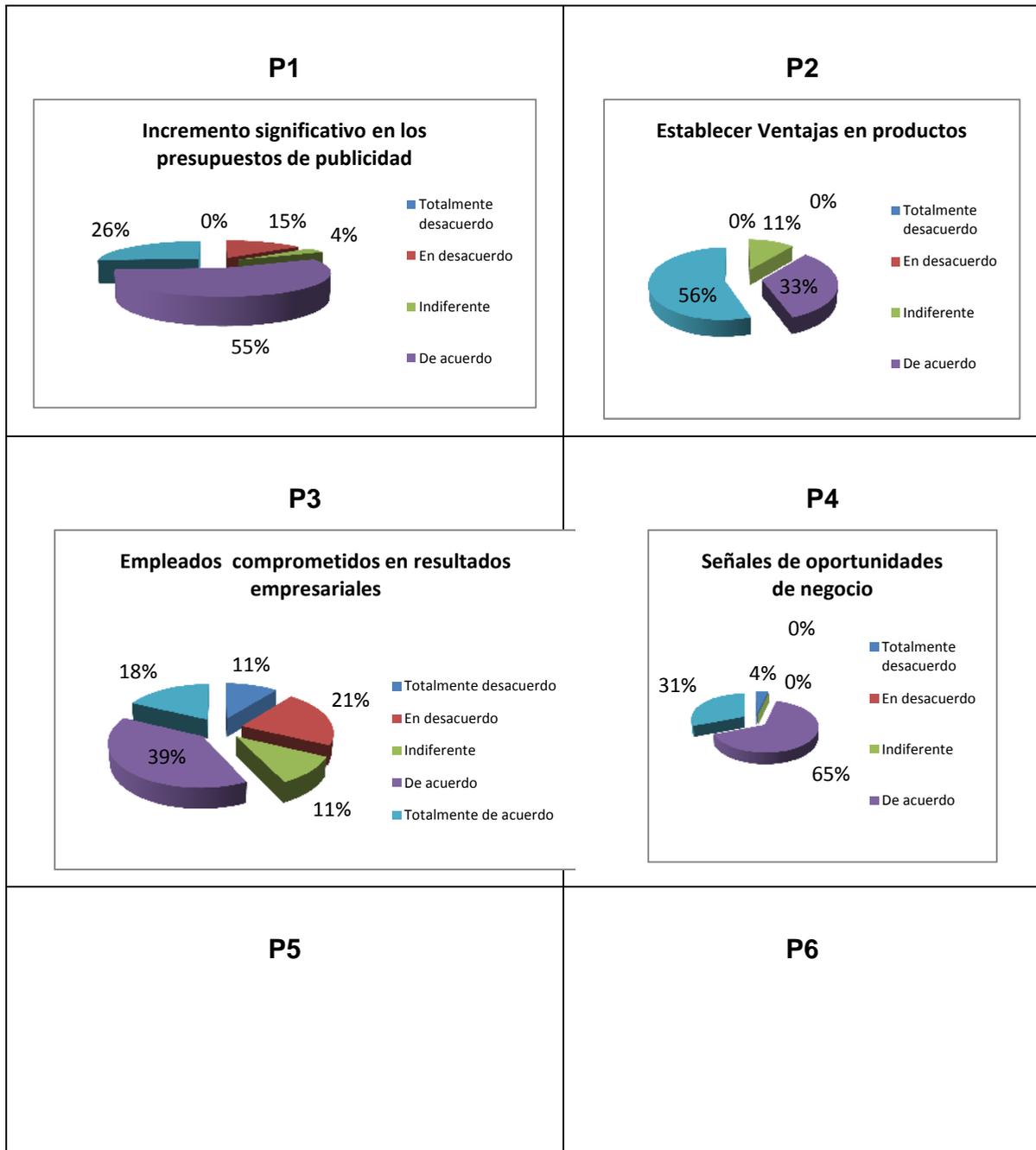
En cuanto al concepto de finanzas: el 39,29% del personal está de acuerdo en que los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa. Además de esto el 65,38% está de

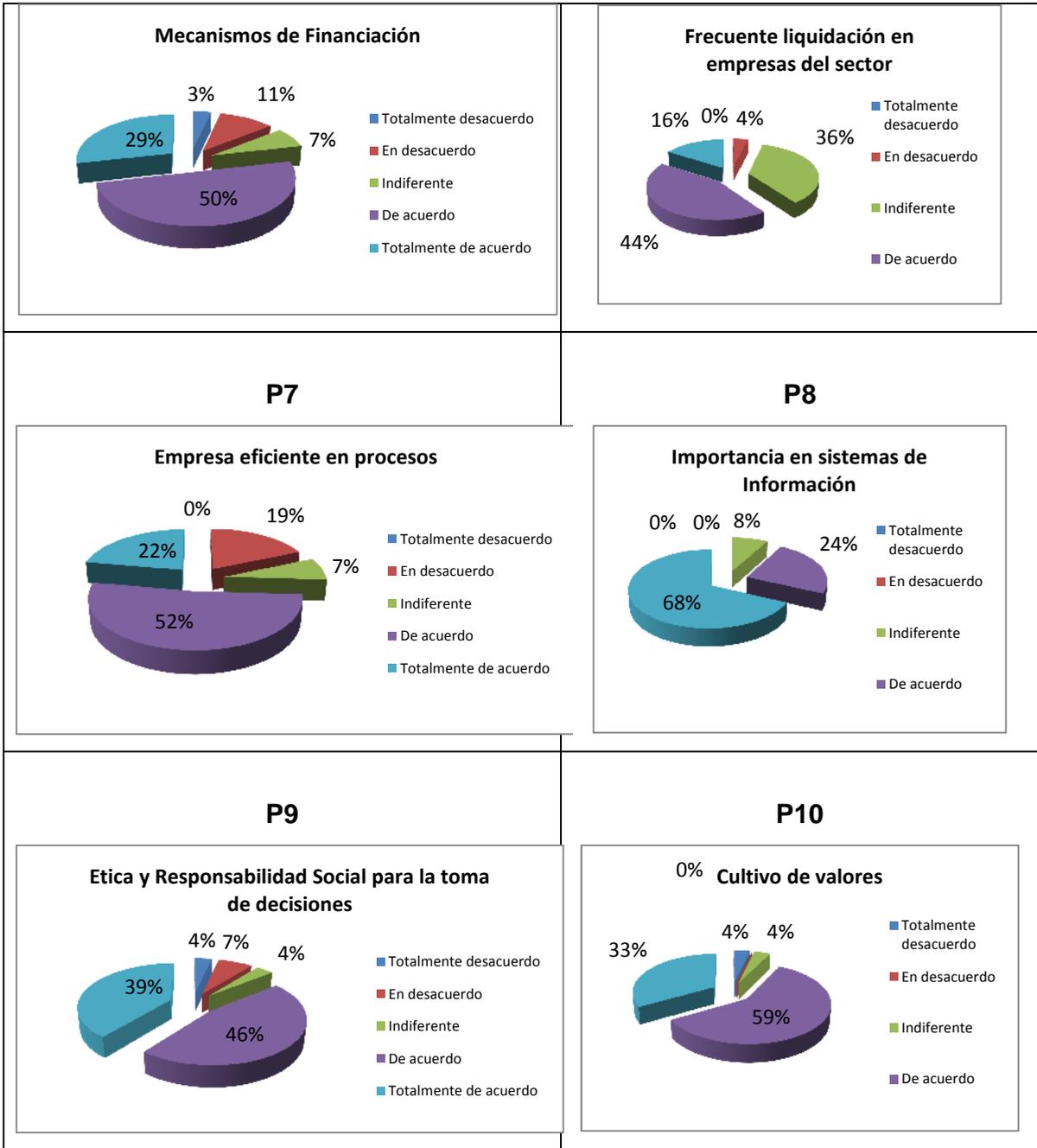
acuerdo en que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. Así mismo el 50% está de acuerdo en que la utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector. Y el 44% está de acuerdo con que 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.

En cuanto al concepto de procesos, el 51,58% del personal está de acuerdo en que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Y el 86,05% está totalmente de acuerdo con que para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

Por el tema de Gestión Humana, el 46,43% se encuentra de acuerdo en que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. Así mismo, el 59,26% se encuentra en acuerdo en que el cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Gráfica 9: Resultados Tabulación PEDRO GOMEZ**





**Fuente: Elaboración propia**

### **3.5.2.3 Marroquinería S.A.**

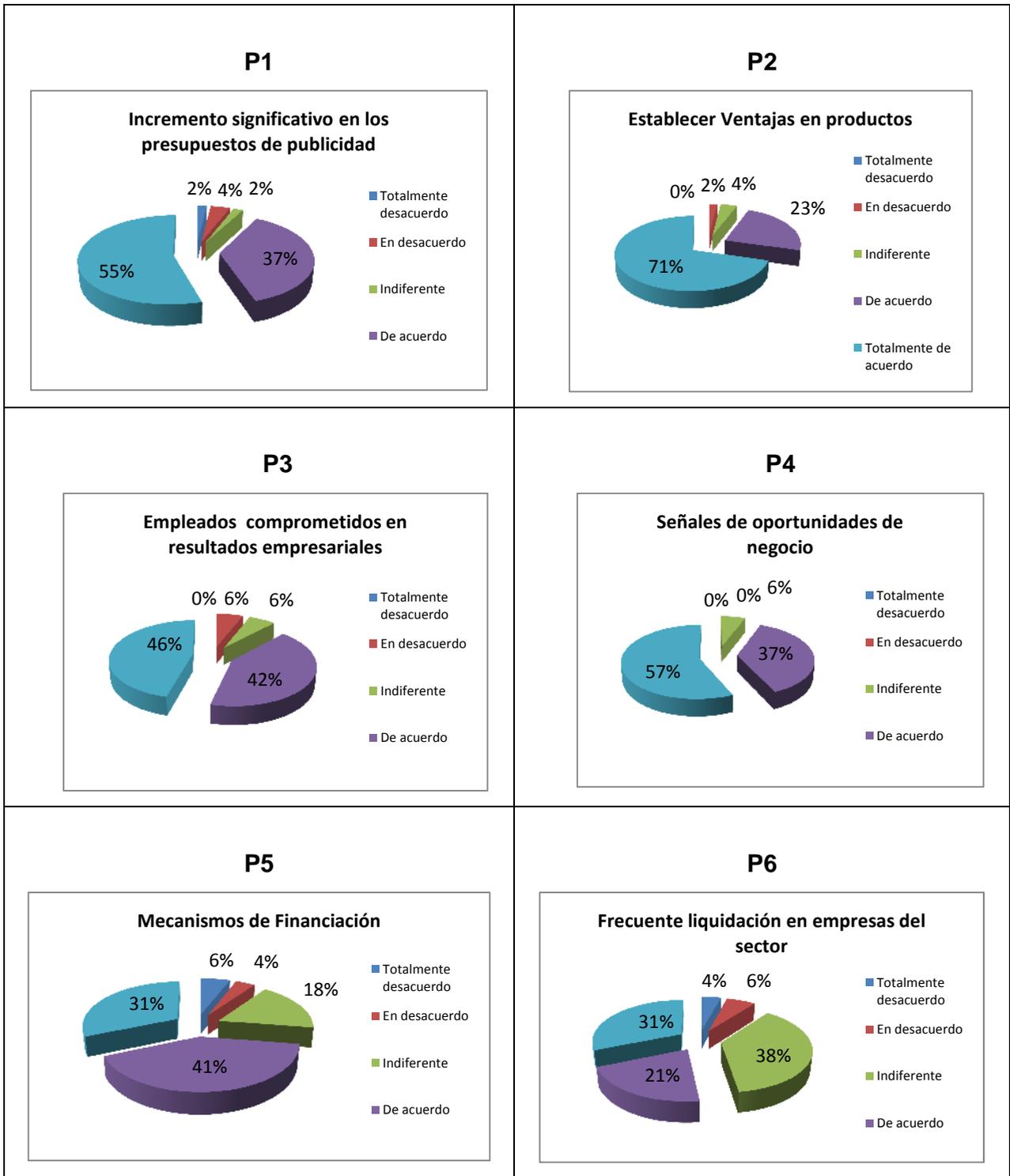
En Marroquinería S.A. en cuanto al concepto de mercadeo: el 54,9% del personal se encuentra totalmente de acuerdo en que es importante tener un incremento significativo en los presupuestos de publicidad ya que estos contribuyen al crecimiento en las ventas, así mismo un 70,59% está totalmente de acuerdo en que la empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.

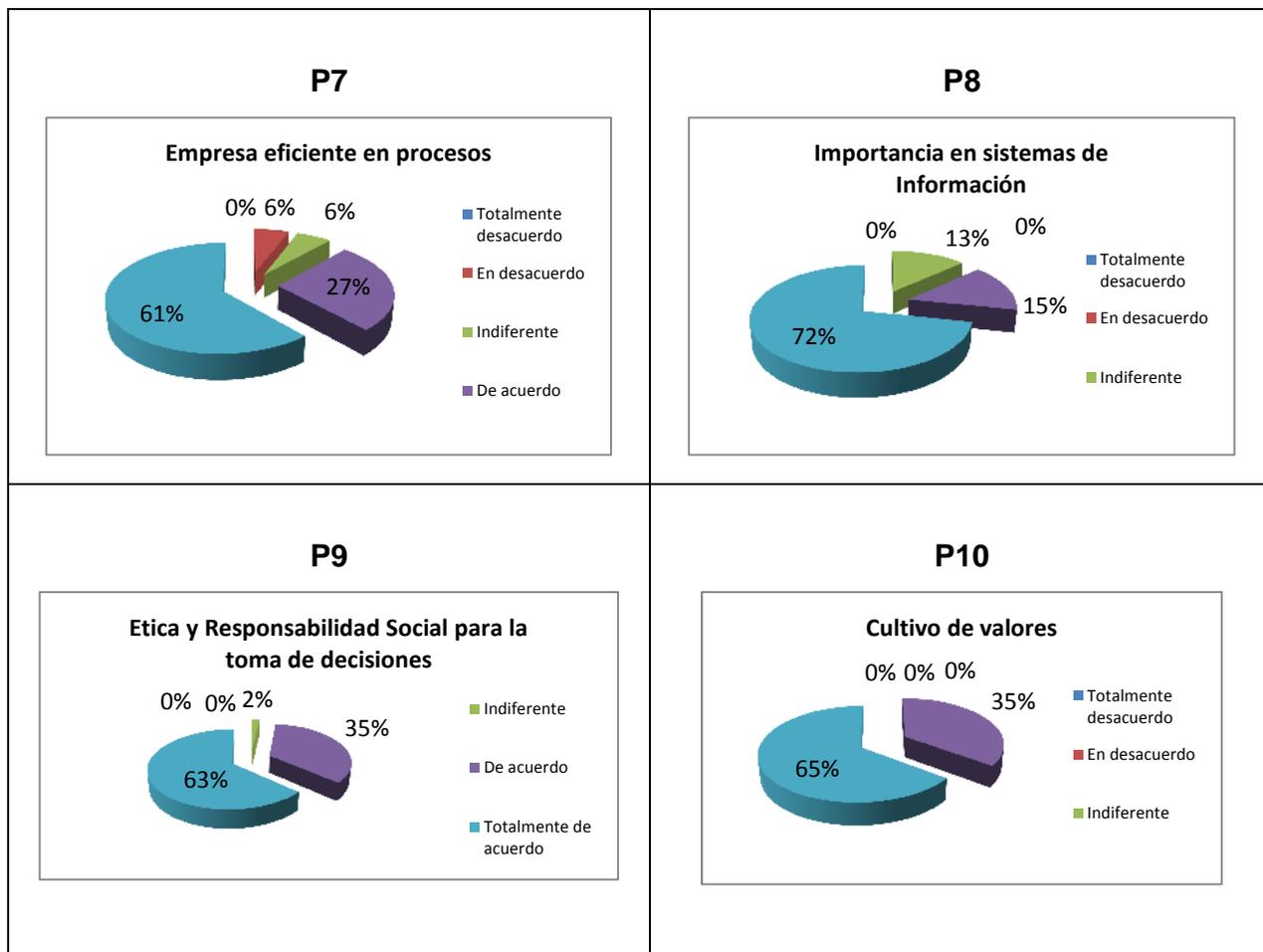
En cuanto al concepto de finanzas: el 46% del personal se encuentra totalmente de acuerdo en que los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa. Como también el 56,86% en que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. Así mismo el 41,18% está totalmente de acuerdo en que la utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector. Por el contrario un 37,50% es indiferente al hecho de que 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.

En cuanto al concepto de procesos, el 61,54% del personal se encuentra totalmente de acuerdo en que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Como también el 86,05% con que para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

Para Gestión Humana, el 63,46% está totalmente de acuerdo en que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. Así mismo, el 67,71% en que el cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Gráfica 10: Resultados Tabulación MARROQUINERÍA S.A**





**Fuente: Elaboración propia**

### 3.5.2.4. Aviatour Ltda.

En Aviatour en cuanto al concepto de mercadeo: el 31,58% del personal se encuentra de acuerdo en que es importante tener un incremento significativo en los presupuestos de publicidad ya que estos contribuyen al crecimiento en las ventas, así mismo existe una igualdad de porcentaje entre los que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, representada en un 46,67% con respecto a que la empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.

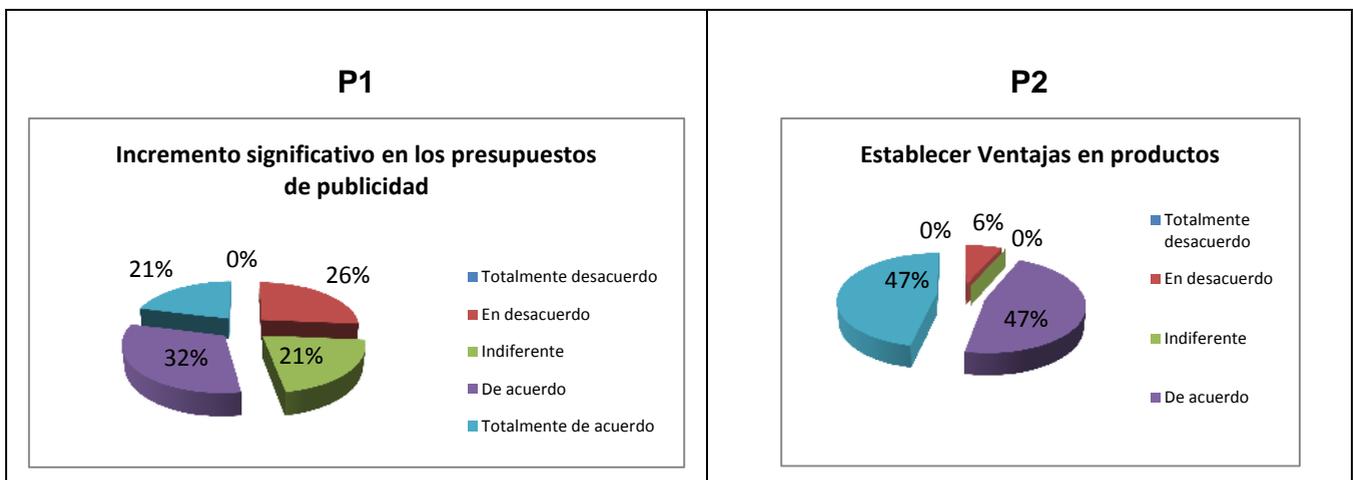
En cuanto al concepto de finanzas: el 36,84% del personal se encuentra totalmente de acuerdo en que los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las

actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa. El 37,5% está de acuerdo en que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. Así mismo el 50% está de acuerdo en que 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, como también en que 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.

Para procesos, el 43,75% del personal se encuentra de acuerdo en que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Y un 60% está totalmente de acuerdo con que para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

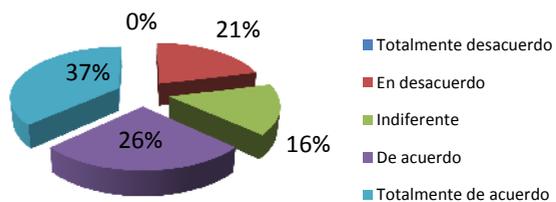
En Gestión Humana, existe un porcentaje igual de 47,06% que se encuentra totalmente de acuerdo y en acuerdo, con respecto a que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. Así mismo, el 47.06% está de acuerdo en que el cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Gráfica 11: Resultados Tabulación AVIATUR**



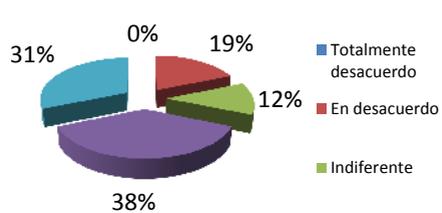
**P3**

**Empleados comprometidos en resultados empresariales**



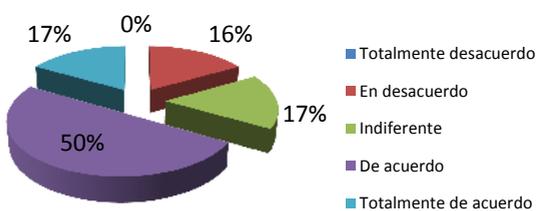
**P4**

**Señales de oportunidades de negocio**



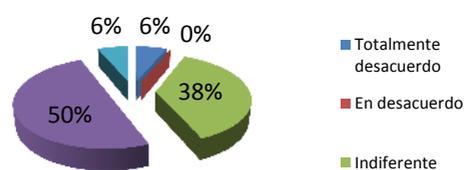
**P5**

**Mecanismos de financiación**



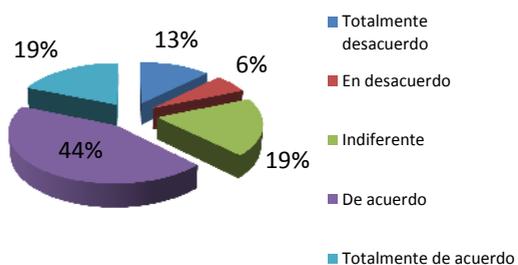
**P6**

**Frecuente liquidación en empresas del sector**



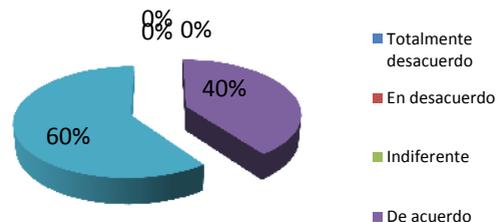
**P7**

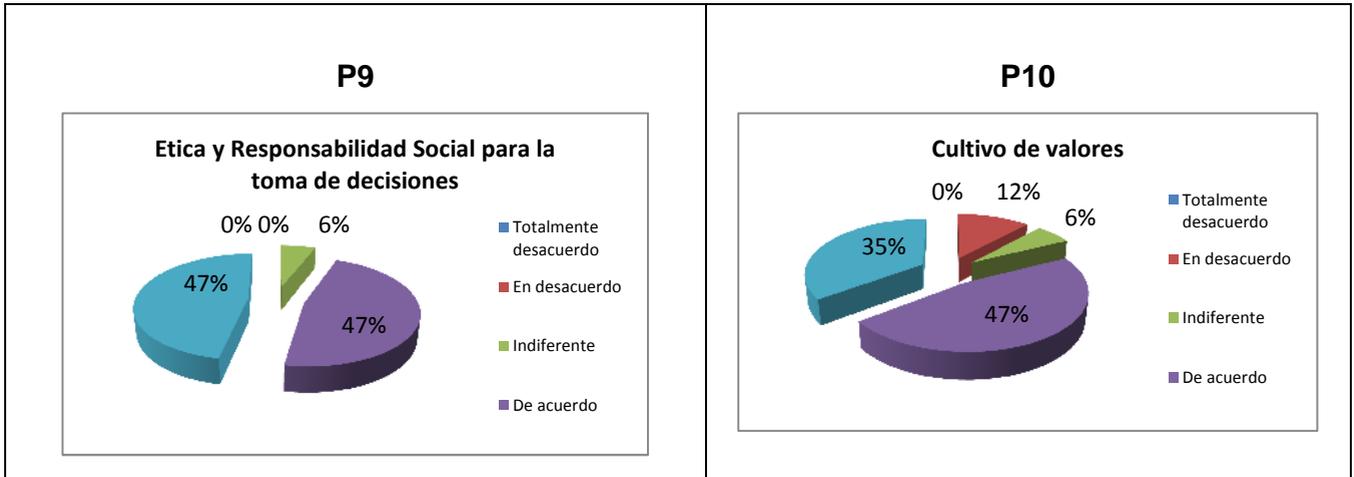
**Empresa eficiente en procesos**



**P8**

**Importancia en sistemas de Información**





Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5.5 Pan Pa' Ya

En Pan Pa' Ya el concepto de mercadeo, el 55% del personal está de acuerdo con que es importante tener un incremento significativo en los presupuestos de publicidad ya que estos contribuyen al crecimiento en las ventas. El 78,95% está totalmente de acuerdo en que la empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.

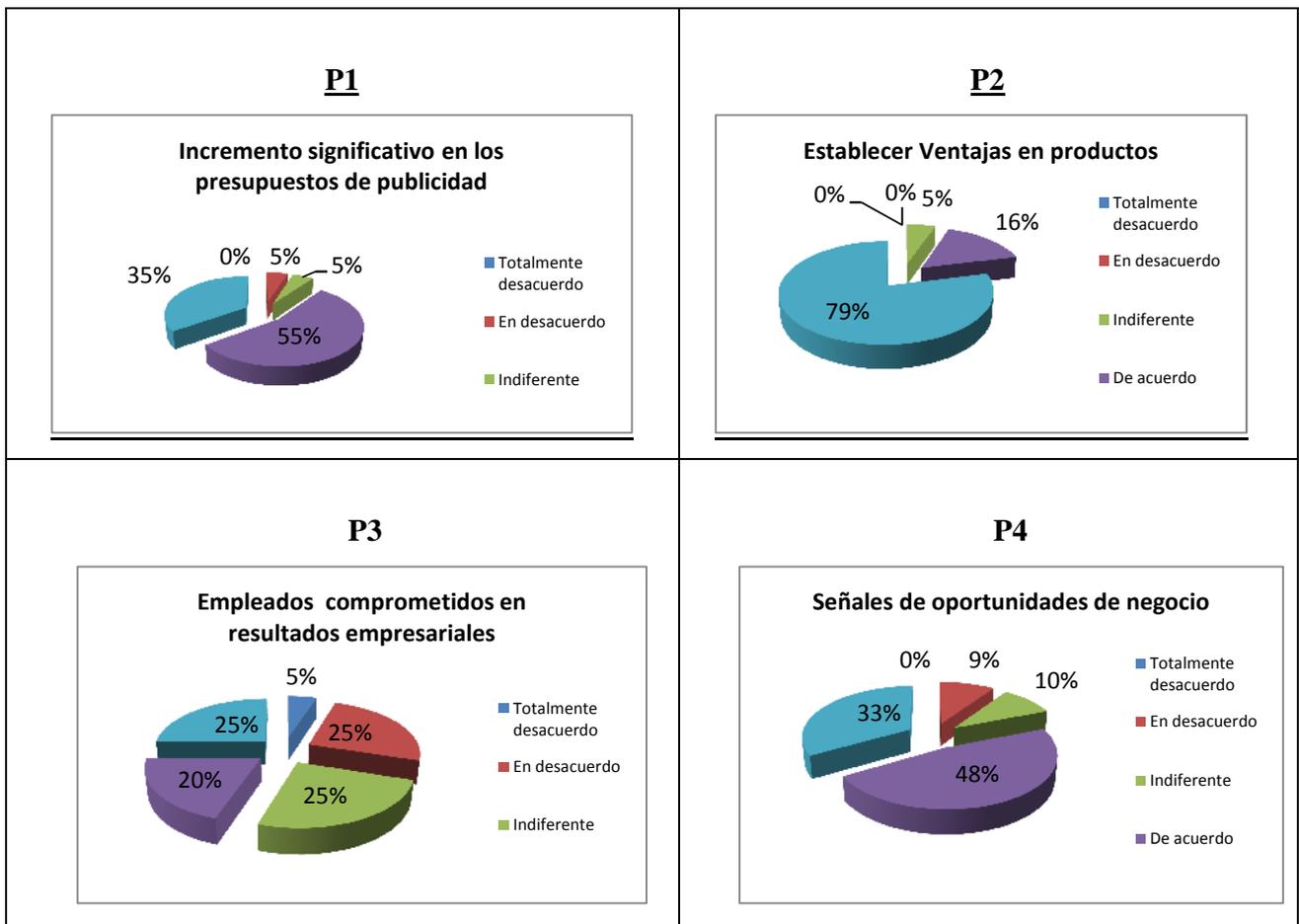
Para finanzas: existe una igualdad del 25% repartida en desacuerdo, indiferente y totalmente de acuerdo con respecto al hecho de que los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa. Por otro lado el 47,62% se encuentra de acuerdo en que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. Así mismo, 63,16% está de acuerdo en que la utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector. Y el 47,37% en que 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.

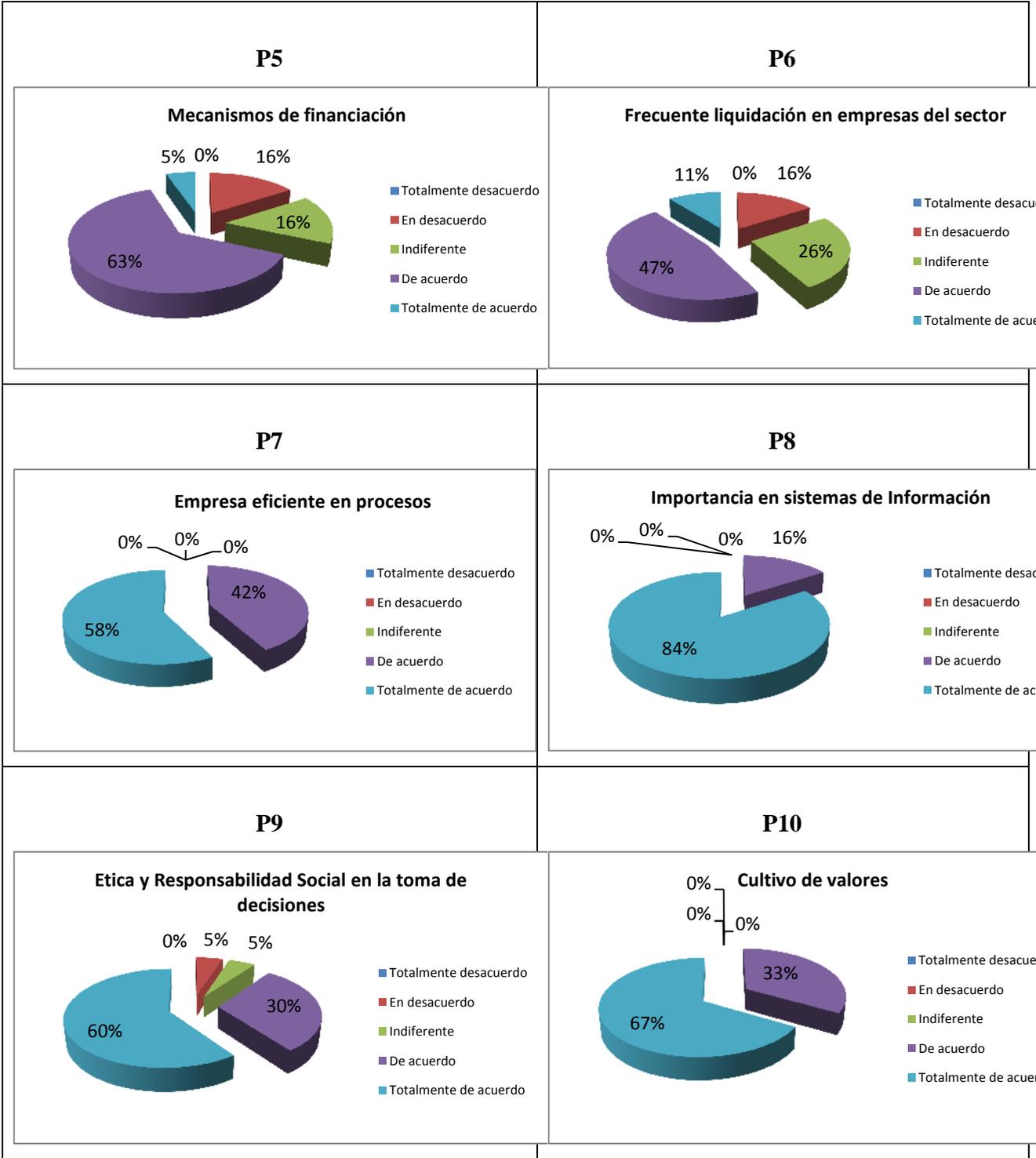
En cuanto al concepto de procesos, el 57,89% del personal está totalmente de acuerdo en que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información

sobre la competencia, clientes y proveedores. Y el 84,21% considera que para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

Para Gestión Humana, el 60% se encuentra totalmente de acuerdo en que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. Así mismo, el 66,67% se encuentra totalmente de acuerdo en que el cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Gráfica 12:Resultados Tabulación PAN PA'YA**





**Fuente: Elaboración propia**

### **3.2.5.6 Crepes and Waffles**

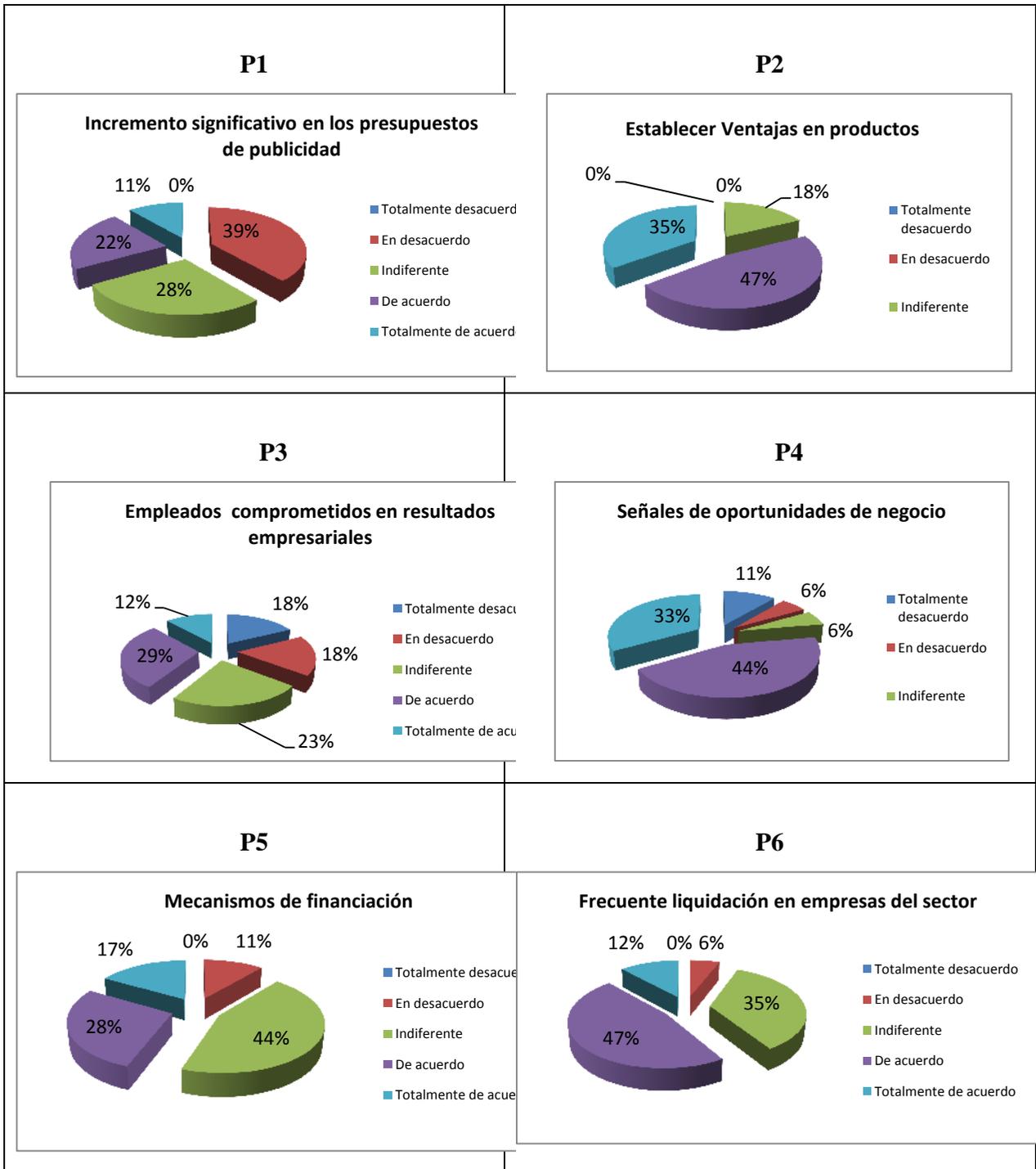
En Crepes & Waffles en concepto de mercadeo, el 38,89% del personal está en desacuerdo con respecto a que es importante tener un incremento significativo en los presupuestos de publicidad ya que estos contribuyen al crecimiento en las ventas. Por otro lado el 47,06% se encuentra en acuerdo acerca de que la empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.

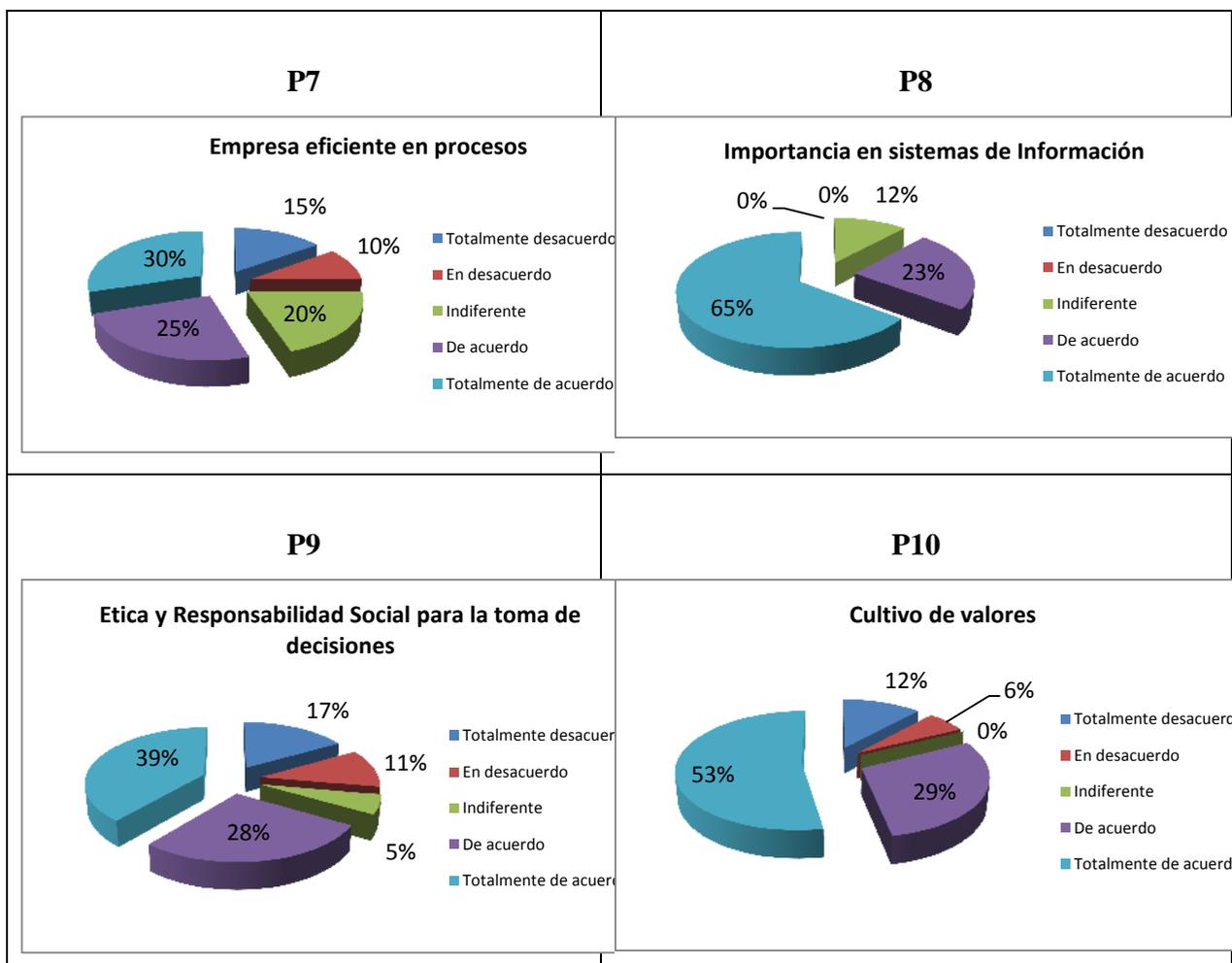
Para finanzas, el 29,41% está de acuerdo con respecto al hecho de que los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa. Así mismo, el 44,44% se encuentra de acuerdo en que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. A su vez el mismo porcentaje, es indiferente al hecho de que la utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocido por todo garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector. Y el 47,06% está de acuerdo en que 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.

En procesos, el 30% del personal está totalmente de acuerdo en que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Al igual que el 64,71% considera que para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

Y en cuanto a la Gestión Humana, el 38,89% se encuentra totalmente de acuerdo en que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. Así mismo, el 52,94% se encuentra totalmente de acuerdo en que el cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Gráfica 13: Resultados Tabulación CREPES & WAFFLES**





Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5.7 Almacenes Arturo Calle

En Almacenes Arturo Calle el concepto de mercadeo, evidencia que el 60% del personal es indiferente con respecto al hecho de que es importante tener un incremento significativo en los presupuestos de publicidad ya que estos contribuyen al crecimiento en las ventas. Sin embargo, el 60% se encuentra totalmente de acuerdo acerca de que la empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.

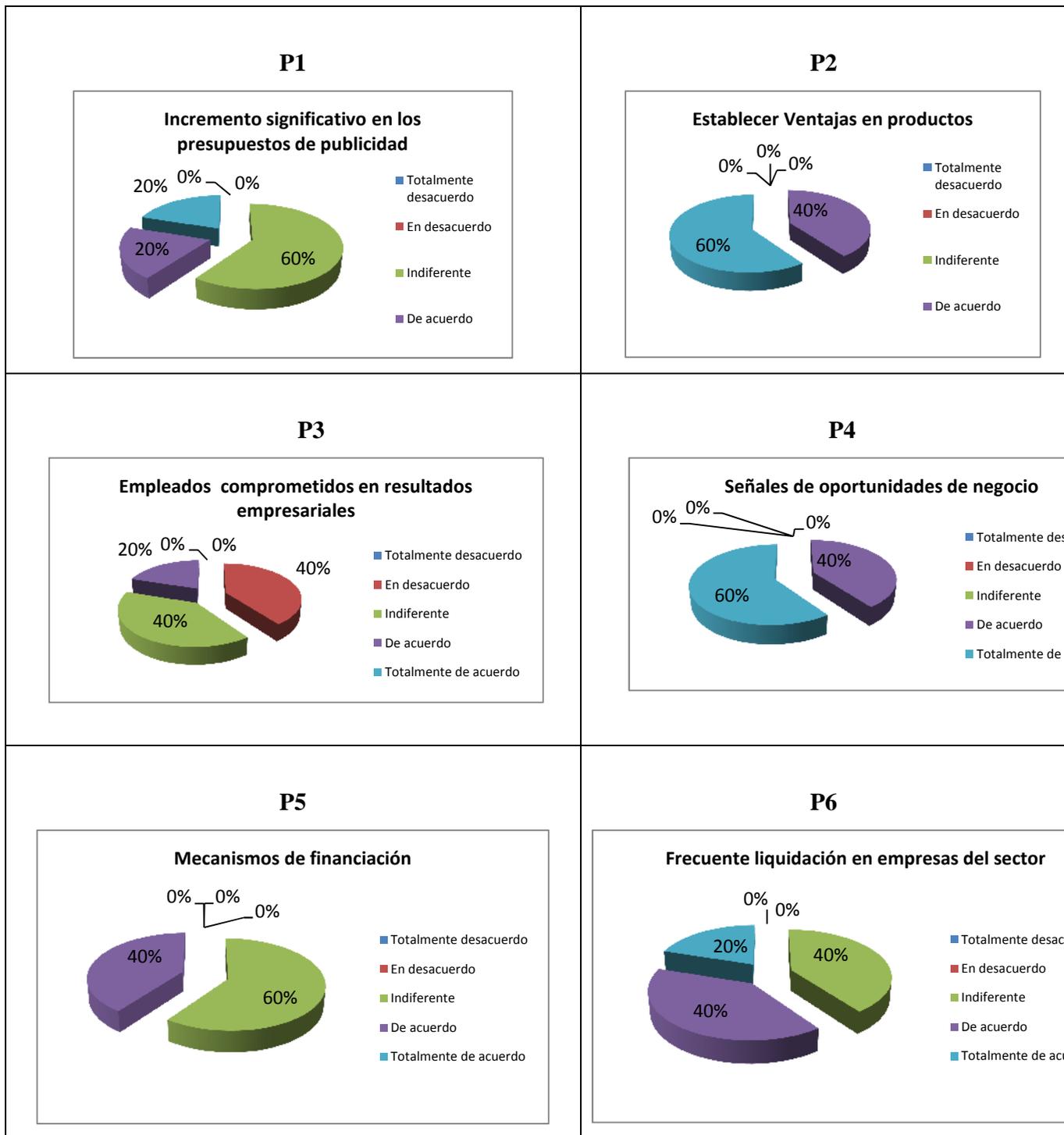
En cuanto al concepto de finanzas, existe una igualdad en dos opiniones; desacuerdo e indiferente representada por el 40% cada una, en cuanto al hecho de que los empleados comprometidos son los que analizan, evalúa y comentan sobre las actividades de las personas,

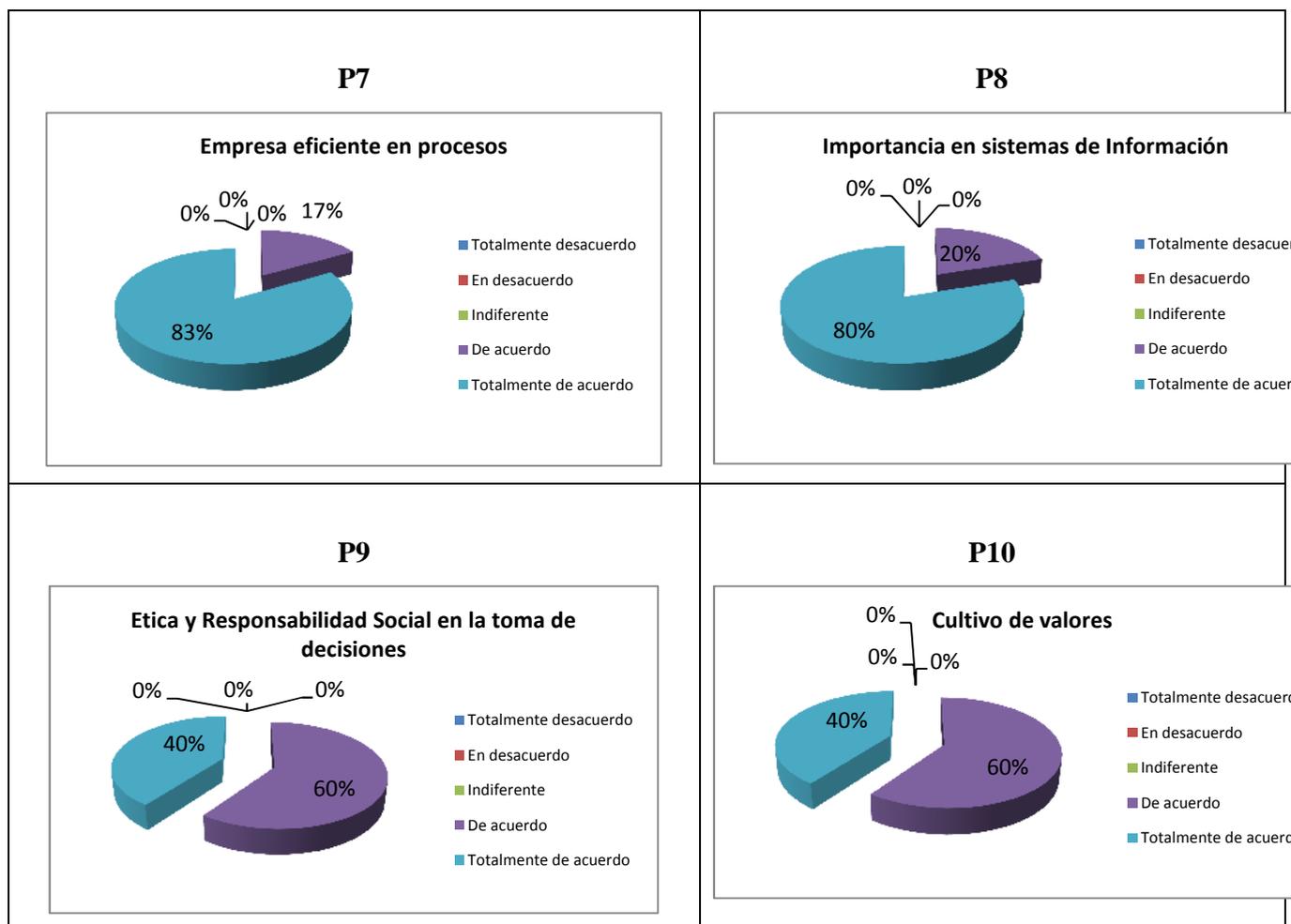
superiores, departamentos y resultados de la empresa. Por otro lado, el 60% se encuentra totalmente de acuerdo en que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas. A su vez el mismo porcentaje, es indiferente al hecho de que la utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocido por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector. En cuanto al hecho de que 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, las opiniones del personal se encuentran divididas entre en desacuerdo e indiferente, con porcentajes de 40% cada una.

En los procesos, el 83,33% del personal está totalmente de acuerdo en que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Al igual que el 80% considera que para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

En cuanto el concepto de Gestión Humana, el 60% se encuentra de acuerdo en que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. El mismo porcentaje 60% está de acuerdo en que el cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

**Gráfica 14: Resultados Tabulación ARTURO CALLE**



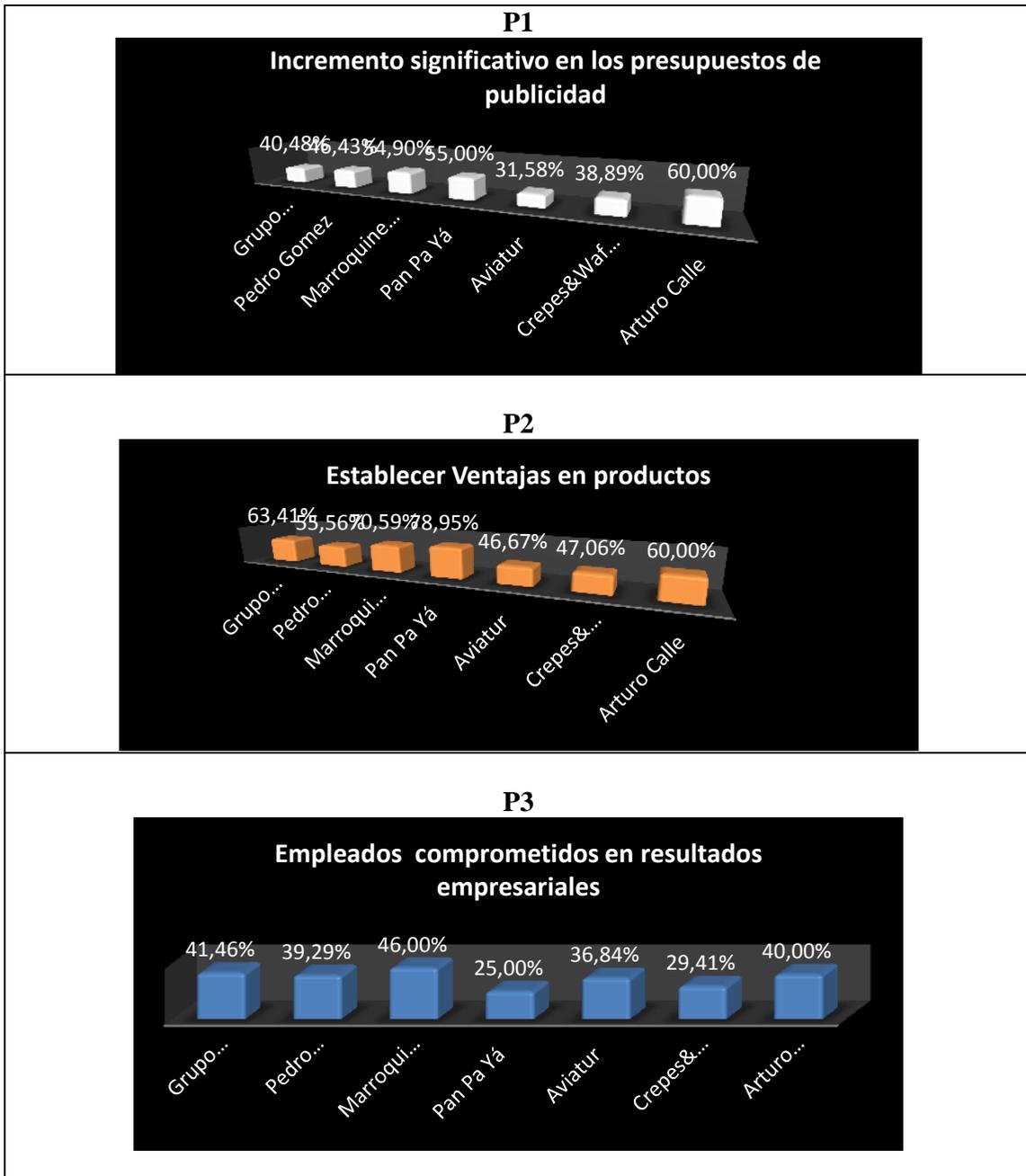


Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5.8 Consolidación empresas aspectos más relevantes

Las gráficas siguientes reflejan el consolidado de las siete empresas estudiadas: Grupo Nacional de Chocolates, Pedro Gómez & Cía., Marroquinería S.A., Pan Payá, Aviatur, Crepes & Waffles y Almacenes Arturo Calle. Cada una tiene el porcentaje más alto de respuesta en cada una de las preguntas anteriormente expuestas.

**Gráfica 15: Consolidación Aspectos más relevantes**



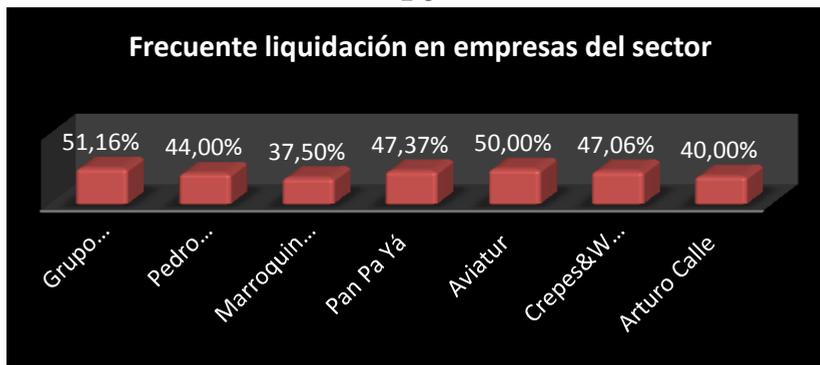
**P4**



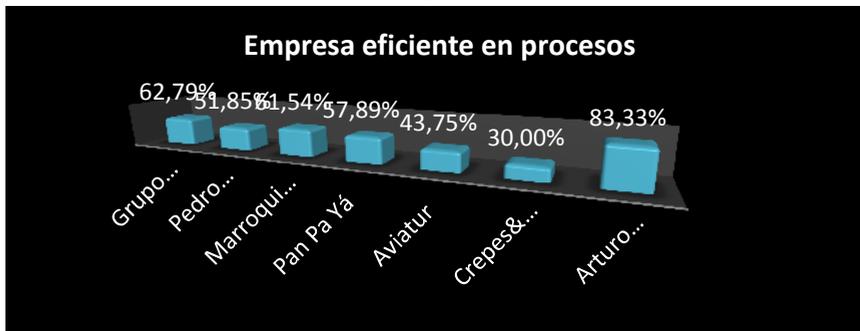
**P5**



**P6**



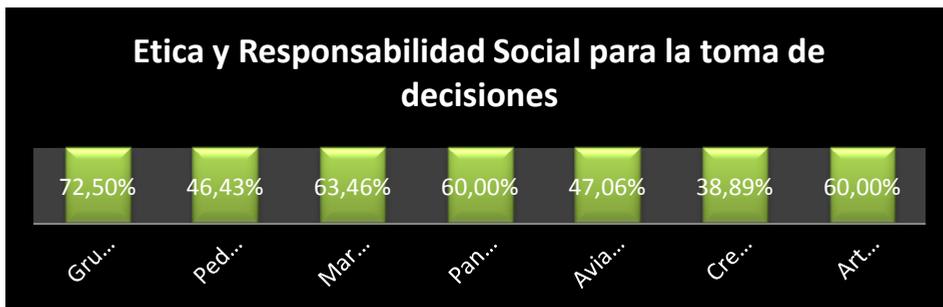
**P7**



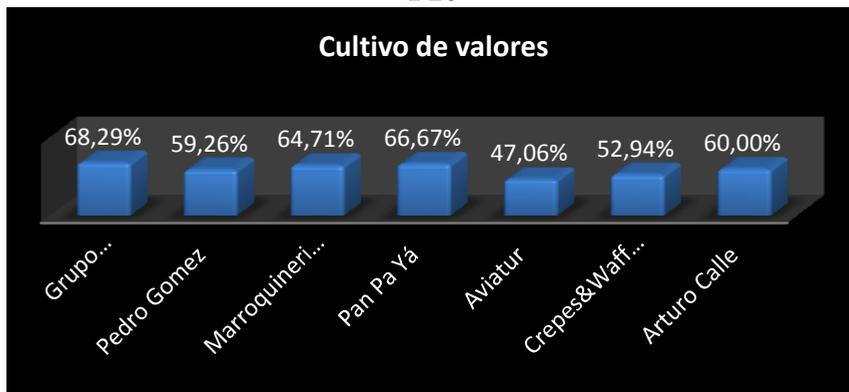
**P8**



**P9**



**P10**



## **CAPITULO 4: COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD ASOCIADOS A LAS FINANZAS**

Para entender qué y cuáles son los componentes de perdurabilidad asociados con nuestro enfoque finanzas, primero que todo se hará una definición de perdurabilidad ya que este término suele confundirse con muchos otros más y hace distorsionar el objetivo de la identificación de las empresas perdurables. Perdurabilidad es:

“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 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.” (Rivera, 2007)

Teniendo como referente el concepto anterior, y los 13 componentes, se hizo un filtro de 3 componentes para el enfoque financiero, el cual mostramos en la Tabla 28:

**Tabla 33: COMPONENTES DEL ENFOQUE FINANCIERO**

<b>Diferenciación</b>	Capacidad de cambio para internacionalización
	Diferenciación en precios
	La calidad ya no es un factor diferenciador si no una obligación en el mercado globalizado
	Logística inversa y normal
	Ver el sistema como un todo y no por partes
<b>Reconocimiento del Entorno</b>	Estudio de mercado de nuevas Regiones a nivel internacional
	Las altas inversiones en publicidad hacen que las empresas se den a conocer internamente como externamente
	Técnicas estratégicas para identificación adecuada de los mercados de enfoque
<b>Gestión Financiera</b>	Se necesita más financiación a largo plazo
	Altas tasas de interes por parte de los bancos hacia las empresas Colombianas (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de
	Gran Capacidad de cubrimiento por
	Reinversión en infraestructura

**Fuente: Elaboración Propia.**

## **4.1 Molinos Roa**

### **4.1.1 Diferenciación**

La empresa se diferencia por ser competitiva, líder en el mercado, transparente y brindando la mejor calidad a sus clientes. Esto no sería posible sin un capital financiero que brinde la información necesaria en cuanto a clientes, proveedores, inventarios, rotaciones y utilidades que permita saber cuáles son las oportunidades y a qué se debe someter la compañía en cuanto a inversiones y estrategias de Negocio. Como se mencionaba anteriormente, la empresa es líder en el mercado, por sus productos de excelente calidad. Debido a esos grandes problemas de estabilidad del sector, la empresa aunque tiene un perfecto conocimiento de clientes, focos de negocio y proveedores ha llegado a tener desfases financieros en donde ha perdido dinero, ya que como es un mercado tan competido la empresa no registra en su cuenta de clientes dinero lo que hace que el flujo operativo se vea afectado ya que tiene que pagar proveedores rápidamente y hacer una recuperación rápida de efectivo. Aun así, la empresa sigue siendo diferenciadora y estable en el mercado, demostrando que tiene respaldo y es fuerte en el mercado.

### **4.1.2 Conocimiento y Entorno del Mercado**

Los directivos de la empresa tienen un conocimiento adecuado del mercado y esto es lo que la ha hecho diferenciadora. Como se mencionaba anteriormente, la reinvierte y se expande cada vez más para ser exitosa. En este criterio de la perdurabilidad que tiene que ver con conocimiento del mercado e inversiones, vemos que la empresa además de que siempre reinvierte sus ganancias según el análisis financiero, podemos ver la que compañía siempre está preocupada por hacerse conocer y generar estrategias publicitarias tanto en tv, como en radio para la captación de clientes. Sabemos que esto no sería posible sin un capital para reinvertir pero la empresa prefiere hacer este tipo de estrategias para ganar mercado en vez de gastar dinero en otro tipo de cosas. Así que siendo un producto genérico el que ofrece Molinos Roa, se necesita general un valor agregado y de ahí saltar a comunicárselo al cliente. Es por esto que ROA el mayor impacto de inversiones lo tiene en publicidad ya que si bien es cierto antes no era una

empresa que generara top of mind, ahora es una de las que más está en la mente de los Colombianos, incrementando ventas y generando confianza en el cliente.

### **4.1.3 Gestión Financiera**

Se puede decir en este análisis, que MOLINOS ROA, es una de las empresas con mayor sostenibilidad financiera de las 12 empresas. Esto debido a aspectos como bajo nivel de endeudamiento, capacidad de respaldo a las deudas, pago de deudas a corto plazo, alta liquidez, mejora en la rotación de inventarios (niveles de almacenamiento bajos, lo que lleva a disminución de Costos), y recuperación rápida.

El cierre de las empresas se da por altos pasivos que no permiten que la empresa sea perdurable en el tiempo. Este no es el caso de Molinos Roa ya que aparte de que tiene como pagar sus deudas, tiene para invertir y expandirse, esto la ha hecho perdurable y de mayor significancia en el mercado Colombiano, convirtiéndose en líder con altos estándares de calidad y recordación en los clientes.

## **4.2 Bodytech**

### **4.2.1 Diferenciación**

La empresa es líder en el mercado, ofreciendo servicios de alta calidad con valor agregado a sus clientes, con activos de alta y última tecnología brindando sofisticación al cliente, como también brindándole seguridad a la hora de realizar ejercicio. Bodytech siempre ha tenido los precios más altos del mercado esto debido a que como se mencionaba anteriormente la empresa ha hecho inversiones en equipos de alta gama lo cual la hace única y competitiva en el mercado, no obstante, siendo una empresa líder, hay muchos otros gimnasios que están reproduciendo su modelo de negocio, aunque no su sofisticación, pero si con clases innovadoras, promociones, exámenes médicos y ante todo precios bajos. De aquí se generan unos pequeños problemas de periodos largos de recuperación y disminución de utilidades en dónde es cierto que la calidad es

indispensable en el desarrollo del negocio, pero empezar a crear nuevas estrategias de llegada a los clientes, en donde ofrezca precios más asequibles y sea más competitiva.

#### **4.2.2 Conocimiento y entorno del Mercado.**

La empresa y los directivos conocen perfectamente el mercado, ya que han diseñado las mejores clases con la mejor tecnología para atender a sus clientes y que estos se sientan satisfechos. Aquí, es importante resaltar que la empresa siempre invierte en nuevas tecnologías de punta para sus clientes y brinda los mejores espacios para el cuidado de la salud física, con entrenadores que conocen sobre el tema y además siempre están pendientes de la rutina de sus clientes. La publicidad que maneja Bodytech es voz a voz y contratando personas que hagan conocer los servicios a las salidas de sus establecimientos. En publicidad visual sólo invierta en los avisos y vallas publicitarias. De igual forma el cliente ya tiene amplio conocimiento de la empresa líder, aunque sería oportuna una nueva estrategia de precios, sin olvidar su identidad y lo que la hace única en el negocio.

#### **4.2.3 Gestión Financiera**

Bodytech, ha tenido un comportamiento adecuado, aunque no es una de las empresas con mejores resultados, los aspectos que le han permitido ser perdurable en el tiempo son: Manejo Adecuado de los Activos Fijos y Recursos en General, mejora en respaldos de las deudas, pago adecuado de los Pasivos a Corto Plazo y disminución de los Pasivos.

### **4.3 Servientrega**

#### **4.3.1 Diferenciación**

Servientrega es una empresa líder en el mercado, prestando servicios de logística con alto valor agregado respecto a la competencia. Tener una empresa que preste servicios logísticos en

Colombia es muy complejo por las condiciones viales, por eso casi no existen operadores logísticos netamente Colombianos que ofrezcan servicios con valor agregado como lo hace Servientrega. La empresa ha tenido inconvenientes en sus operaciones, pero ha logrado sobreponerse convirtiéndose en una empresa perdurable en el tiempo.

#### **4.3.2 Conocimiento del Mercado**

La acogida que ha tenido la empresa en Colombia es sencillamente porque sus directivos tienen el suficiente conocimiento. La empresa ha invertido bastante en publicidad todo esto para generar top of mind, en radio más que en tv y en volantes publicitarios lo que ha generado el interés de los clientes por adquirir los servicios de la empresa.

#### **4.3.3 Gestión Financiera**

Los puntos más fuertes de la empresa son: Baja participación de La cuenta Caja y Bancos en los indicadores, generando liquidez en la empresa y mejora en los días de recuperación.

### **4.4 Productos Ramo S.A**

#### **4.4.1 Diferenciación**

Es una de las empresas con mayor diferenciación en el mercado. Desde su fundación ha entrado en la mente de los colombianos, por su autenticidad en el sabor de sus productos a través del tiempo. Ahora como se ha mencionado en el presente, la calidad es una obligación hoy en día mas no un valor agregado. Es por esto mismo que Productos Ramo ha necesitado de grandes inversiones tanto para mejoras desde el área de Recursos Humanos, como en el producto Final (empaques). Tienen su propio galpón el cual es el segundo mejor de América Latina, tiene su propio molino y actualmente se encuentra en una modernización amplia en inyección digital de empaques todo esto con el fin de impactar en mercados internacionales y ser totalmente diferenciadora, en calidad, precio y accesibilidad. La accesibilidad también es un aspecto de

mejora para esta compañía ya que su cobertura no es la más adecuada, y su panorama competitivo muestra que debe enfocarse en nuevos nichos de mercado y no descuidarlos.

#### **4.4.2 Conocimiento del mercado**

Como se mencionaba anteriormente, el ímpetu que tiene la empresa en conocer y conquistar nuevos mercados ha hecho que se hagan grandes inversiones que permitan una apertura y satisfacer las necesidades de futuros clientes.

#### **4.4.3 Gestión Financiera**

Rápido cubrimiento de las deudas y altas ganancias para reinvertir y dar a conocer sus nuevos empaques en el mercado, entendiendo así que la empresa tiene una necesidad financiera alta para seguir expandiéndose y lograr ser reconocida como una empresa excepcional.

### **4.5 Hamburguesas El corral**

#### **4.5.1 Diferenciación**

Gracias a sus novedosas ideas en cuanto a la experiencia de imagen que brindan a sus clientes, Hamburguesas El corral ha logrado posicionarse y diferenciarse no sólo con imagen si no con un valor agregado en sabor del producto y aún más la autenticidad de platos nuevos

#### **4.5.2 Conocimiento del mercado**

La empresa ha sabido cómo identificar nichos de mercado diferentes y atender las necesidades de los clientes con varios focos de negocio como los es Corral, Corral Gourmet y Beer Station.

#### **4.5.3 Gestión Financiera**

- Alto endeudamiento
- Lenta Rotación de Inventarios

## CONCLUSIONES

1. Es necesario tener en cuenta, que el sistema financiero de una compañía es el apalancamiento para su sostenimiento en el largo plazo y para reinvertir en todos los aspectos, pero una organización no se puede ver desde una sola área, es necesario verla como un sistema integrado en donde todos sus componentes dependen unos de otros para el funcionamiento de la misma.
2. El direccionamiento que le den los líderes a una organización, va a permitir que la misma tenga visión a largo plazo, así como la imagen y orgullo que tengan los colaboradores de la misma. Esto va a permitir que primero, haya un clima organizacional óptimo derivado de la buena comunicación líder- empleado como también que el mismo entorno haga que el empleado al referirse de su compañía lo haga con orgullo y tenga una percepción excelente de Ella.
3. Casos de internacionalización como los anteriormente vistos, son de reconocer, ya que para llevar a cabo este proceso se necesita un estudio del mercado potencial internacional en dónde no vea en riesgo la empresa. Aunque algunas de estas pasaron por puntos críticos en dónde su rentabilidad se vio en duda, pudieron superar las crisis con estrategias innovadoras de nuevos productos y servicios.
4. Para lograr que una empresa sea perdurable financieramente en el tiempo es necesario que sus pasivos se compensen en el corto y en el largo plazo, todo esto para que el respaldo financiero no sea vea afectado tan rápidamente y se tenga una planeación de pago de pasivos adecuada.
5. A pesar de que en el presente se evaluó profundamente la actividad financiera de cada compañía es importante tener en cuenta que para el funcionamiento y la rentabilidad de las mismas se debe tener en cuenta factores como mercadeo, gestión humana, logística, producción, que conforman un todo en una cadena de valor y son factores indispensables y que influyen drásticamente en el desarrollo y la sostenibilidad de una empresa.

6. El sector restaurantes está siendo muy acogido por los nuevos creadores de empresa como enfoque estratégico de negocio. Por esta razón, el sector se ha convertido en un océano rojo en donde el mercado está totalmente saturado y en cada esquina hay un restaurante. Las grandes cadenas de restaurantes compran al por mayor y así mismo acumulan grandes inventarios, por ende, la rotación debe ser efectiva para que haya liquidez más rápidamente. Como se mencionaba anteriormente el factor diferenciador de un restaurante debe ser un producto que atraiga e impacte al consumidor actual que no tiene barreras en probar nuevas tendencias y dejarse llevar por nuevos sabores y productos que estén fuera del contexto normal y que así mismo contribuyan a la buena salud y a su bolsillo.

## RECOMENDACIONES

1. Las empresas actualmente analizadas cuentan con un apalancamiento bastante amplio para su perdurabilidad a través del tiempo; pero también es necesario que las mismas empiecen un proceso de innovación en sus productos y servicios para demostrar mayores ventajas competitivas.
2. Es necesario en algunos casos que se haga un mejor uso y administración del dinero en el tiempo, ya que algunas empresas no están demostrando claramente el uso de sus utilidades al final de los ejercicios.
3. Nos encontramos en un mundo globalizado, por esto mismo es necesario que las empresas empiecen a adoptar y a acoplarse a normas internacionales así como también a mejorar su productividad y sus procesos. Todo esto para poder competir también, en ambientes internacionales que permitan generar mayores ingresos.

## BIBLIOGRAFIA

### REFERENCIAS DE AUTORES:

1. Bustamante,P.&Toro.*Sistema Financiero Colombiano – Evolución y Perspectivas.* (Especialización en Negocios y Finanzas Internacionales). Universidad EAN, Medellín).
2. Clavijo, S., Vera, A., & Pinilla, M. (2011). Desempeño reciente del Sector Servicios. Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX) , 1.
3. DANE. (2011). *Boletín de prensa, Encuesta Anual de Servicios (EAS).* Bogotá:.
4. DANE. (2013). *Comunicado de Prensa, Encuesta Anual Manufacturera EAM.* Bogotá:
5. DANE. (2011). *Comunicado de prensa, Muestra Trimestral de Agencias de viajes IV trimestre de 2011.* Bogotá:
6. DANE. (2011). *Muestra Trimestral de Servicios, trimestre VI DE 2011.* Bogotá
7. EDITORIAL EL TIEMPO, Los claros y oscuros de la economía Colombiana. (21 de Marzo de 2013).

### REFERENCIAS DE INTERNET:

8. (Bancoldex, (2013). Clasificación de las empresas en Colombia. Recuperado de: <http://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros92/Que-es-Bancoldex.aspx>).
9. (Banco de la República (2011).Reporte de estabilidad Financiera. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref\\_mar\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_mar_2012.pdf))
10. (Bosma, N &Weenekers,S (2012) Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe.Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200>).
11. CEPAL. (2012). Perspectivas Económica de América Latina 2013 – Políticas de pymes para cambio estructural. Recuperado de: [http://segib.org/actividades/files/2012/11/LEO\\_2013.pdf](http://segib.org/actividades/files/2012/11/LEO_2013.pdf))

12. Fernandez,D (2012).Reporte de estabilidad Financiera. Recuperado de:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref\\_mar\\_2011.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_mar_2011.pdf))
13. (Garcia,E. (2012).Aunque tiene mucho por recorrer el sistema financiero Latinoamericano pasó la prueba, *El espectador*. Recuperado de:  
<http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-333594-el-sector-financiero-latinoamericano-paso-prueba>).
14. Guerrero, F (2009).Acceso al crédito y límites del crecimiento en Pymes: una mirada a través de la dinámica de sistemas. Recuperado de:  
[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/2132/1/acceso\\_credito\\_limites.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2132/1/acceso_credito_limites.pdf))
15. Ortiz, A, (2010). *Análisis Financiero Aplicado*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
16. Universidad de Antioquia (2001), Evolución del sector financiero Colombiano. Recuperado de:  
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeconomia/article/viewFile/3260/3018>