Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad. Empresas Saludables. Caso Pedro Gómez & Cía.

Andrés Arturo Mendoza C.
Juan Sebastián Sánchez S.

Trabajo de Grado

Administración de Empresas y Negocios Internacionales
Facultad de Administración
Universidad del Rosario
Junio de 2012

Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad. Empresas Saludables. Caso Pedro Gómez & Cía.

Andrés Arturo Mendoza C.
Juan Sebastián Sánchez S.

Trabajo de Grado

Tutor: Irma M. Olis Barreto

Administración de Empresas y Negocios Internacionales
Facultad de Administración
Universidad del Rosario
Junio de 2012

DEDICATORIA

A todas esas personas que nos escucharon, compartieron y acompañaron en el desarrollo del trabajo y ahora los consideramos amigos y colegas.

A nuestros compañeros del comité de investigación junto con nuestra directora de tesis Irma Olis, ya que hemos construido el conocimiento necesario para la realización de la tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos especialmente al grupo de investigación GIPE, y a la Facultad de Administración por el apoyo prestado para la realización de este proyecto de investigación.

Un especial y profundo agradecimiento a la profesora Irma Olis B., por su constante apoyo, acompañamiento y direccionamiento a lo largo de todo el proceso de investigación.

Al Presidente de la Compañía por la disposición e interés en aportar información y conocimientos que permitieran enriquecer la investigación, así mismo a todos los empleados de la empresa objeto de estudio, que nos apoyaron con la información para la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN I

ABSTRACT II

GLOSARIO III

INTRODUCCIÓN 1

1. JUSTIFICACION 4

2. OBJETIVOS 5

2.1 OBJETIVO GENERAL 5

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 5

3. FUNDAMENTACIÓN 7

3.1 SITUACION ACTUAL Y DESEADA DE LA EMPRESA 8

3.2 INICIOS DE LA EMPRESA 12

3.3 CRISIS ECONÓMICA 14

3.4 EXPLICACION DE LA CRISIS EN COLOMBIA Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA 14

4. MARCO TEÓRICO 16

5. HIPÓTESIS 23

5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS 23

5.2 TIPO DE ESTUDIO 24

5.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA 25

6. GERENCIA 25

6.1 FINANZAS 26

6.2 GESTIÓN HUMANA 28

6.3 MERCADEO 31

7. DIRECCIONAMIENTO 33

7.1 LIDERAZGO 34

7.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 37

7.3 REALIDAD EMPRESARIAL 39

7.3.1 Identidad Organizacional. 40

7.3.2 Formalización para el Gobierno 42

7.3.3 Cohesión Social para la acción 43

7.3.4 Formalización, soporte para las decisiones. 44
7.3.5 Reconocimiento por el entorno y el sector. 45
7.3.6 Diferenciación. 46
7.3.7 Dinámica social de los empleados. 47
7.3.8 Factores que aportan a la eficiencia. 48
7.3.9 Consolidación 49
7.3.10 Gestión Integral 49
7.3.11 Conocimiento de entorno y mercado 50
7.3.12 Eficiencia en procesos 51
7.3.13 Gestión Financiera. 52
8. CONCLUSIONES 54
9. RECOMENDACIONES 55
10. BIBLIOGRAFÍA 56

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: EMPLEO EN EL SECTOR CONSTRUCCION - AUTOR: DANE 2012 9
Ilustración 2. TIPIFICACION DE LOS COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD AUTORES: PROPIA 22
Ilustración 3 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL. Autores: PROPIA 41
Ilustración 4 FORMALIZACION PARA EL GOBIERNO – AUTORES: PROPIA 42
Ilustración 5 COHESION SOCIAL PARA LA ACCIÓN – AUTORES: PROPIA 43
Ilustración 6 FORMALIZACIÓN, SOPORTE PARA LAS DECISIONES. AUTORES: PROPIA 44
Ilustración 7 RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y EL SECTOR. AUTORES PROPIA 45
Ilustración 8 DIFERENCIACIÓN. AUTORES PROPIA 46
Ilustración 9 DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS. AUTORES PROPIA 47
Ilustración 10 FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA. AUTORES PROPIA 48
Ilustración 11 CONSOLIDACIÓN AUTORES PROPIA 49
Ilustración 12 GESTIÓN INTEGRAL. AUTORES: PROPIA 50

Ilustración 13. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y MERCADO. AUTORES PROPIA51

Ilustración 14 EFICIENCIA EN LOS PROCESOS. AUTORES PROPIA 52

Ilustración 15 GESTION FINANCIERA – AUTORES: PROPIA 53

RESUMEN

Desde hace varios años el Centro de estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha realizado algunas investigaciones sobre la perdurabilidad empresarial, y ha elaborado análisis sobre las condiciones que le permiten a las empresas ser sostenible en el tiempo. Los estudios han demostrado que son diversos los factores que le permiten al empresario conseguir los logros y cumplir con la misión de su organización. Es reconocer el liderazgo de los dirigentes de estas empresas para construir a través del tiempo crecimientos y aportes relevantes para el desarrollo del país.

Para la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario es importante hacer un reconocimiento a estos empresarios que originan la perdurabilidad de las empresas colombianas, razón por la cual desde hace varios años entrega el Premio Empresario Colombiano del Año “Mariposa de Lorenz”, como una exaltación a la labor realizada, como fue el caso de Pedro Gómez Barrero, quien fue galardonado en el año 2008.

En el presente documento se muestran las experiencias y acciones tomadas por el empresario que le han permitido ser perdurable y ejemplo para futuros organizaciones. Se efectuó una investigación y análisis que permitieron mostrar el desarrollo de las acciones relevantes de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Estrategia, Premio Mariposa de Lorenz, Indicadores de perdurabilidad, Empresas Saludables, Organización.

ABSTRACT

For several years the Center for Business Studies for Durability (CEEP), Faculty of Management, University of Rosario has done some research on corporate sustainability, and has conducted analysis of the conditions that allow companies to be sustainable time. Studies have shown that there are various factors that allow the entrepreneur to get the achievements and fulfill the mission of your organization. Is to recognize the leadership of the leaders of these companies to build growth over time and important contributions to the development.

For the Faculty of Management, University of Rosario is important to acknowledge those entrepreneurs who rise to the sustainability of Colombian companies, which is why several years delivering Colombian Entrepreneur Award of the Year "Lorenz Butterfly" as a exaltation of the work, as was the case of Pedro Gomez Barrero, who was awarded in 2008.

This paper shows the experiences and actions taken by the employer which enabled it to be lasting and example for future organizations. An investigation was conducted and show data that allowed the development of the relevant shares of the company.

KEYWORDS

Strategy, Lorenz Butterfly Award, sustainability indicators, Healthy Business, Organization.

GLOSARIO

Mariposa de Lorenz: Premio otorgado por "la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, galardona con La Mariposa de Lorenz al empresario más destacado por su dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial"[1].

Perdurabilidad: "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"[2].

Direccionamiento Estratégico: "Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales"[3].

Organización: "En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos"[4].

Estrategia: se refiere a "plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En

---

[1] Tomado de. http://www.urosario.edu.co/Administracion/Empresario-Colombiano/ur/Informacion-General.aspx. 30 /07/ 2012

[2] Tomado de: http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf. 30/07/2012.

[3] Tomado de: http://www.cpsmbga.gov.co/MECI/Diagnostico%20_Componente_%20Direccionamiento_%20Estrategico.pdf. Visitado el 31/07/2012

[4] Tomado de: http://definicion.de/organizacion/. 30/07/2012.

otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro”[5].

[5] Tomado de: Ibíd.

INTRODUCCIÓN

"La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, galardona con La Mariposa de Lorenz al empresario más destacado por su dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial." [6]

La **UNIVERSIDAD DEL ROSARIO** y la Facultad de Administración, se han interesado por estudiar la perdurabilidad empresarial en Colombia, y desde hace varios años realiza análisis sobre las empresas que se han destacado por sus buenas prácticas empresariales a nivel de dirección y gerencia, representados estos en su capacidad de liderazgo, planeación estratégica y excelentes practicas administrativas, porque es importante, desde el punto de vista académico, estudiar empresas que atravesaron épocas coyunturales con tanta solides.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante el trabajo que ha venido realizando el Grupo de Investigación y Perdurabilidad Empresarial (GIPE), quienes a través de un análisis, identificaron 13 variables recurrentes en el éxito organizacional y "*tales ítems o juicios, propuestos en su totalidad, buscan identificar el pensamiento que se expresó en la percepción de los directivos encuestados hacia los diferentes aspectos que manejan en sus actividades. Con esta información los investigadores identificaron los elementos que crean condiciones para la perdurabilidad*" [7] . Estos componentes fueron analizados en la empresa objeto de estudio del presente trabajo, pretendiendo identificar los modelos mentales que le han permitido a ésta empresa ser saludable.

[6] Tomado de. http://www.urosario.edu.co/Administracion/Empresario-Colombiano/ur/Informacion-General.aspx. 30 /03/ 2012

[7] Tomado de. Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Facultad de Administración. Fascículo interactivo 01. Pág. 04

Por ello, como un reconocimiento a la gestión de los líderes empresariales, la Universidad del Rosario y la Facultad de Administración, se ha interesado en darles un reconocimiento, y otorga el Premio al Empresario Colombiano del Año **Mariposa de Lorenz**, reconociendo con ello las buenas prácticas empresariales, entendiéndose estas, como los rasgos distintivos que se ven representados en la dirección estratégica, planeación, eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades, responsabilidad corporativa, tanto en sus valores, cultura y generadores de bienestar, como en las buenas relaciones con el entorno en el que interactúa.

El premio **Mariposa de Lorenz**, es entonces, una mención de honor para empresas que se han destacado por generar valor en el desarrollo de su actividad para los distintos clientes como producto de una absorción y consolidación de una visión compartida en toda la organización, ayudándolos a enfrentar momentos difíciles, e incluso apalancándose en ellos para consolidarse como empresa líder.

Durante varios años, el premio ha sido entregado a empresarios que han logrado tener un destacado desempeño en su labor gerencial, entre los que podemos destacar son: Carlos Ardila Lulle en el año 2005, Arturo Calle y Pedro Gómez Barrero en el 2006; Rafael Molano Olarte en el 2007, Beatriz Fernández y Eduardo Macia Restrepo en el 2008, Carlos Enrique Piedrahita en el 2009, Aníbal Roa Villamil, Jesús y Luz Mary Guerrero en el 2010, y Alfonso Ocampo Gaviria en el 2011.

Los criterios de selección tenidos en cuenta son: Capital colombiano privado. - Desempeño financiero Superior.- Encuesta de Impacto Social en los que se tuvieron en cuenta aspectos como: *Calidad de proyectos y/o servicios; Innovación; Gestión Directiva; Liderazgo; Atractivo para trabajar en ella; Compromiso ciudadano*. – y Encuesta de Reconocimiento de Marca.

Para el presente caso, el estudio busca mostrar el proceso de una de las empresas galardonas, resaltando cada etapa de su desarrollo, los

obstáculos que pudo sortear, las decisiones tomadas y situaciones difíciles que tuvo que sobrellevar parar perdurar en el tiempo.

1. JUSTIFICACION

Una de las características más marcadas en el entorno empresarial colombiano es el alto nivel de muerte empresarial, donde las empresas logran sobrevivir ciclos muy cortos y el desarrollo económico del país se ve truncado por la falta de éxito de las organizaciones; Sin embargo, en algunos casos se evidencia que existen empresas que han tenido una notable perdurabilidad en el entorno económico colombiano y son esas las que hoy en día se consideran como empresas perdurables en este país.

Por lo anterior, es importante realizar un estudio que logre identificar las etapas de la perdurabilidad, que muestre la articulación de los distintos escenarios que puede enfrentar un administrador y deje enseñanzas prácticas para el actuar profesional. Razón por la cual, el objetivo de nuestra investigación es evaluar una empresa sólida que ha estado sometida a condiciones desfavorables por su entorno y logró identificar una ruta de éxito consolidándose como una empresa sobresaliente en su sector, este es el caso de la empresa Pedro Gómez & Cía., donde se encuentran grandes enseñanzas y guías para que lo emprendedores, líderes y organizaciones, puedan encontrar en ella una experiencia que les sea de utilidad. Aunque se reconoce, que los pasos de éxito de una empresa no necesariamente funcionan para las otras, se considera que la importancia radica en lo que representa la experiencia del empresario, ya que muchas veces se aprende de los errores, pero realmente son ilustrativos cuando estos son superados, y aportan una verdadera enseñanza.

La metodología a implementar para esta investigación se desarrollara por medio de una herramienta previamente construida por el grupo “GIPE”[8] que dirige la investigación de morbilidad y perdurabilidad empresarial, lo cual, implica mayor profundidad en los resultados encontrados, que se garantiza por los conocimientos de los dirigentes. A través de encuestas se conocerá

[8] Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial

la percepción que tienen los empleados acerca de la organización, el direccionamiento de la empresa y los métodos utilizados para lograr alcanzar el éxito; igualmente, se tendrá una visión holística de la organización que permitirá evidenciar los verdaderos puntos de apalancamiento estratégicos. Es una organización que fomenta el desarrollo económico nacional y se posiciona en el sector de construcción de obras, como una empresa destacada en Colombia. El análisis identifica las fortalezas a nivel de dirección y gerencia, donde se acoplen los distintos escenarios a los que se puede enfrentar un administrador y deja enseñanzas prácticas para el actuar profesional.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz a través de las dificultades económicas con la efectividad y perspicacia del direccionamiento estratégico de las organizaciones.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

I. 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.
II. Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de las empresas ganadoras del premio
III. Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad
IV. El reconocimiento de los paradigmas administrativos que fueron implementados en la organización por parte del direccionamiento

estratégico de la compañía, para consolidarla como lo que es en la actualidad.

V. Identificar que componentes organizacionales estándar, permiten a una organización tener una perdurabilidad estable y productiva como la empresa objeto de estudio.

3. FUNDAMENTACIÓN

Al hacer referencia a la fundamentación de la investigación, se busca expresar la práctica, teórica y metodológica como componentes primordiales en el desarrollo del estudio. Por esto, es primordial mencionar que la fundamentación teórica de esta investigación es informativa, ya que la metodología de recolección de información y datos para la elaboración de la misma, se basó en conceptos y estudios realizados y ahondados por estudiosos en los temas de administración, finanzas y demás ciencias a fines al entorno empresarial.

En segunda instancia, la fundamentación práctica de la investigación estuvo dirigida al campo empresarial colombiano en la medida que ha de servir como material de consulta e instructivo de direccionamiento estratégico y operacional para aquellas compañías que deseen ahondar en el caso de la empresa objeto de estudio, como una empresa saludable, ganadora del premio Mariposa de Lorenz en el año 2006; así pues, como para todo académico interesado con el tema y el desarrollo del país que busca consultar y apoyarse en ejemplos o casos concretos como éste.

En lo que respecta a la fundamentación metodológica a implementar en esta investigación, se desarrolló por medio de una herramienta previamente construida por el grupo “GIPE” que dirige la investigación de perdurabilidad empresarial, lo cual, implica mayor investigación y desarrollo en los resultados encontrados, garantizados por los amplios y vastos conocimientos de los dirigentes de la línea de investigación

Es por estos conocimientos que se recomendó utilizar una encuesta de 47 preguntas (Anexo 1), para la recolección de información que se realizó a gran parte de los trabajadores de la empresa, desde el nivel operativo hasta cargos directivos, con el fin de conocer la percepción que tienen los empleados acerca de la organización y su entorno económico. Este método permitió que se

soportara y analizara la empresa desde cada uno de los 13 componentes de la perdurabilidad. Adicionalmente, se realizó una entrevista (Anexo 2) al presidente de la empresa, donde se le realizaron preguntas concretas que sirvieron para tener una visión holística de la organización permitiendo evidenciar los pilares estratégicos en el direccionamiento estratégico que consolidaron a la organización como la líder en el sector.

3.1 SITUACION ACTUAL Y DESEADA DE LA EMPRESA

Para poder realizar un análisis completo y profundo de cuáles han de ser las razones que permiten que la empresa objeto de estudio se consolide como empresa líder en el sector de construcción a nivel nacional, se debe realizar un estudio entre el entorno y sector al que la compañía pertenece.

Siendo así, antes de empezar a realizar un enlace lógico y comparativo entre el sector y la organización descrita, cabe resaltar que conviene que el Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional (CENAC) ha catalogado la construcción como un sector con alta actividad y volatilidad en términos de su contribución al PIB. El CENAC determinó que "*el menor crecimiento se presentó en el año 2010: después de crecer a tasas superiores al 7% desde el año 2002, el sector de la construcción registró una variación de tan sólo 1.9% en el 2010"*. Las proyecciones macroeconómicas y sectoriales realizadas por FEDESARROLLO, revelan la expectativa de mayores tasas de crecimiento en los años 2011 y 2012, pero especialmente en este último año, donde se proyecta un crecimiento del 5.7% del PIB total y del 9.9% del sector construcción"[9]. Así pues, pese a las dificultades y volatilidad del sector, las buenas decisiones en direccionamiento estratégico y operación nos han de demostrar el por qué la empresa se considera saludable.

[9] Tomado de: http://actualidad.vivareal.com.co/2011/07/dinamica-del-sector-de-la-construccion.html. Visitado el 8 de junio de 2012.

Del mismo modo, es importante mencionar que el sector de la construcción es uno de los grandes e importantes sectores generadores de empleo en el territorio colombiano, ya que como lo muestra la grafica 1, ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos años y se proyecta un crecimiento constante para los años venideros.

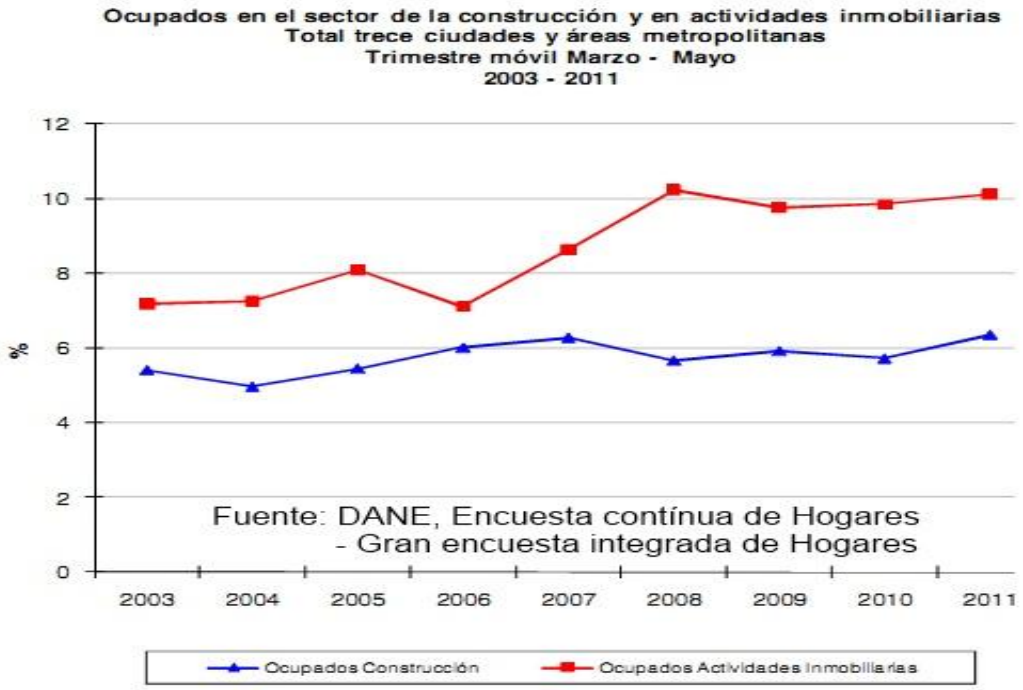


Ilustración 1: EMPLEO EN EL SECTOR CONSTRUCCION - AUTOR: DANE 2012

Una vez analizado el sector de la construcción y su comportamiento en la economía colombiana, se hace una descripción y análisis que servirá para entender qué componentes dentro de la organización hicieron posible su consolidación, estabilidad y productividad. Adicionalmente, se puede tener una idea y prospectiva de qué aspiraciones tendría la organización para un futuro cercano. Para comenzar este análisis, se hace relevante mencionar la misión empresarial de la empresa, que nos mostrara las directrices y pilares

de funcionamiento de la organización dentro de la economía nacional e internacional.

Al realizar el análisis de la misión corporativa de la compañía se demuestra la solidez de la misma en términos de experiencia, durabilidad y capitalización, con metas bien definidas y alcanzables en su desarrollo, como lo cita la organización cuando expresa que: "*Pedro Gómez capitalizará su experiencia de 41 años en el sector de la construcción para ofrecer cada día mejores proyectos que contribuyan al desarrollo de un mejor país*"[10].
Así mismo, se observa la importancia que tiene el entorno económico de la organización, denotando que el desarrollo operacional de esta va en pro del desarrollo económico de la nación Colombiana, y de igual manera en la perdurabilidad y sostenimiento de los beneficios prestados a la sociedad que la rodea y beneficia la organización.

Por otra parte, se hace relevante mencionar que la empresa objeto de estudio esta constituida desde el 12 de agosto de 1968. A lo largo de su existencia ha desarrollado proyectos de vivienda, comercio y hotelería entre otros. Ha dejado huella de progreso en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Villavicencio, Tunja, Pasto, entre otras. Sus proyectos han contribuido a mejorar la calidad de vida de los colombianos. Su amplia trayectoria se refleja en 4.068.364 m2 de construcción en vivienda y desarrollo de centros comerciales desde 1970 hasta 2009 en adelante[11].

Los proyectos realizados han sido básicamente en vivienda, hotelería, centros comerciales, colegios, centros recreativos, entre otros, los cuales han sido insignia y muestran el desarrollo en las diferentes ciudades donde han sido realizados, como por ejemplo el Centro Comercial Unicentro, así

[10] Tomado de: http://www.pedrogomez.com.co/Home/Nosotros/, visitado el: 27/01/2012.
[11] Ibíd.

como los grandes proyectos de vivienda y urbanización a lo largo y ancho del territorio nacional.

Con este panorama como base, se entiende la importancia de la compañía para la economía y desarrollo nacional, como un aporte para la urbanización y desarrollo de la infraestructura general del territorio colombiano.

Por todo lo anterior, se hizo un reconocimiento a la labor del empresario galardonándolo con el Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz 2006, que pese a las diferentes dificultades coyunturales que atravesó la organización logro sobreponerse y seguir en la mejora continua e integral de su organización, posicionándose como una de las líderes en el sector económico de la construcción y urbanización colombiana.

También se hace relevante mencionar, que la empresa espera alcanzar metas establecidas, cuantificables y medibles en el tiempo, que se desarrollen continuamente. Para ello, es importante tener en cuenta la visión corporativa de la empresa, ya que esta ha de ser la meta general de la organización. "*El propósito principal de Pedro Gómez es el de construir un mejor modo de vivir para los colombianos*"[12].

Con una visión tan general se hace poco viable identificar cuáles han de ser las metas y objetivos organizacionales de la compañía para el corto y mediano plazo, así como de los componentes ha de tener esa estrategia empresarial para el logro de los mismos. No obstante, la visión de la compañía nos permite entender el interés de la organización en la mejora continua, de su ente empresarial y entorno de desarrollo, mediante la mejora de las condiciones de vida (*Infraestructura Inmobiliaria*), de sus clientes y la mejora general de las condiciones de la nación.

[12] Opcit

Sin embargo, la compañía dio a conocer que dentro de su baraja de estrategias comerciales si tiene nuevos proyectos ya definidos. "*Después de ser pioneros desde los años setenta en la construcción de grandes centros comerciales, Pedro Gómez y Cía., llegará a los municipios colombianos de menos de 200 mil habitantes con el concepto Micentro*"[13].

Con este nuevo proyecto en mente, la compañía planea expandirse a locaciones con mercados más pequeños que no tienen las condiciones ni el capital necesario para poder construir centros comerciales de gran escala, pero, sin embargo se necesita de un centro comercial que se ajuste a la medida y satisfaga las necesidades y requerimientos de los comerciantes, los compradores y la población civil en general.

Este es uno de los pocos proyectos que la compañía ha dado a conocer para el año 2012, debido a la confidencialidad y protección de la información que les da una ventaja comercial en el mercado, no fue viable mencionar mas proyectos concretos, sin embargo, es de conocimiento general que la compañía busca ganar cada vez más una mayor participación del market share en el sector de la construcción y urbanización, como le mejora de sus ingresos en todos los proyectos que realiza. No obstante, la empresa tiene componentes netamente financieros y monetarios, pero vigilando y velando por la mejora continúa de la sociedad colombiana.

3.2 INICIOS DE LA EMPRESA

Con más de 40 años de experiencia la empresa objeto de estudio se ha consolidado como una de las empresas insignia caracterizándose por su continua innovación, marcando la pauta en las distintas empresas de su sector. Desde sus inicios marcaba pautas no convencionales que posteriormente crearían una nueva percepción de bienestar al consumidor, desplazándolos a niveles de bienestar superiores a los de la mayoría de la competencia; un

[13] Tomado de: http://www.portafolio.co/negocios/micentro-es-la-nueva-apuesta-pedro-gomez , visitado el 28/01/2012.

ejemplo evidente es que fueron unos de los primeros constructores en vender lotes con casas construidas, desarrollando a su vez el concepto de conjunto cerrado contribuyendo de manera disminuir la incertidumbre causada por la inseguridad de los distintos focos Urbanos.

> "*Se trató de una solución al angustioso problema de la inseguridad. Eso mejoró la calidad de vida de miles de familias colombianas (…) Nuestra creatividad cambió el concepto del negocio. Hace 30 años, la inmensa mayoría de las personas compraba los lotes para construir sus casas hasta que nosotros empezamos a vender casas construidas. Así comenzaron los proyectos masivos de vivienda en los estratos medios y bajos, tendencia que luego se extendió a los estratos más altos"*[14].

Sin embargo, el primer gran éxito de la empresa data desde la inauguración en el país del primer gran Centro Comercial Unicentro, en 1975. Tal y como lo expresa su fundador y presidente de la empresa, en una entrevista realizada por la revista Dinero (2012): "*la apertura de Unicentro fue su salto a las grandes ligas, generando confianza en los distintos actores tanto internos como externos*. *Nos dio la imagen de una empresa innovadora en el área urbanística, capaz de liderar los aportes de capital de importantes inversionistas y de transmitirle confianza a la banca para que otorgara los créditos"*[15]

Este fue el primer paso de una alianza estratégica, que a futuro se consolidaría como diferenciador frente a la competencia, ya que tener componentes innovadores de éxito marca una diferencia competitiva, creando altos niveles de confianza inversionista, afianzado de un manejo diligente del capital, ayudando a contribuir a la construcción de un mejor país, para que en la

[14] Tomado de : http://m.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/pedro-gomez-constructor-visionario/24939- 04/20/2012
[15] Tomado de : http://m.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/pedro-gomez-constructor-visionario/24939 04/20/2012

actualidad cuenten con más de "*4.068.364 m2 de construcción en vivienda y desarrollo de centros comerciales desde 1970 hasta 2009 en adelante*."[16]

3.3 CRISIS ECONÓMICA

Para la empresa objeto de estudio, una de las labores mas representativas fue lograr salir con éxito de la crisis económica de los noventa, en la cual, la economía Colombiana en general presentaba una caída significativa en los distintos sectores creando ecosistemas en los que una empresa pudiese conservar vitalidad y solidez; son las razones que nos llevan a preguntarnos las distintas estrategias a nivel gerencial que hicieron posible un éxito en el futuro. En la crisis de los 90´s la empresa se vio obligada a efectuar una reingeniería como mecanismo de salida, en donde se buscó reducir costos mediante la reducción de hasta un 30% en la estructura organizacional, adicionalmente se enfocaron en el desarrollo de proyectos que permitieron que el sector financiero a pesar de las dificultades que atravesaba, conservara una confianza sólida en la organización, permitiéndole continuar con las operaciones que a futuro lograrían una aparente estabilidad.

En el caso de la empresa objeto de estudio, la calidad a nivel organizacional y el buen gobierno son "*la clave para sobrevivir en el negocio de la construcción se asemeja a la forma como se debe montar un caballo de paso: "Con la rienda bien templada. Así es como funciona". Hay que estar muy pendientes de la demanda y muy cerca del mercado" Gómez (2012).*[17]

3.4 EXPLICACION DE LA CRISIS EN COLOMBIA Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA

Los años 90, representaron un claro obstáculo para las empresas por el alto nivel de incertidumbre en el entorno empresarial, enfrentando diferentes

[16] Comparar. http://www.pedrogomez.com.co/Home/Nosotros/ 03/17/2012
[17] Comparar. Tomado de : http://m.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/pedro-gomez-constructor-visionario/24939. 28/01/2012.

problemas de tipo social, político y económico. No es un secreto que la crisis y fluctuación económica afectan el actuar empresarial y por ende a las personas, razón por la cual los trabajadores inconformes impiden el funcionamiento de las empresas, porque creen que la labor u objetivos de la misma altera su forma de vida, como lo plantea Abella y Pulido (2011), en su tesis acerca de las *Lecciones del Fracaso Gerencial:*[18]

> *"la crisis presentada en los años 1997 y 1998, que afectó las economías emergentes, por la caída de precios en los principales productos de exportación, debido a una persistente reducción en la demanda, tanto en términos reales como nominales, con las altas tasas de interés para mediados de 1998, la devaluación y la mora de pagos por parte de los clientes, hizo critica la situación de las empresas del sector real, esto ocasionó que las empresas perdieran la capacidad de pago, por lo tanto, se disminuyeron las posibilidades de acceso a nuevos créditos".*

El sector financiero enfrentó el deterioro de su cartera, obligándose a recibir numerosas daciones de pago y a cerrar los créditos para estos años. Esto afectó considerablemente a pequeñas, medianas y grandes empresas en su respectivo sector, lo que llevó a muchas empresas al cierre definitivo en 1998.

Según Abella y Pulido (2011), "Para el 99, las pérdidas se concentraban en $13.2 billones de pesos de los cuales el 52% correspondía a obligaciones con entidades financieras y gastos por concepto de interés por $422.669 millones de pesos, esta cifras generaban pérdidas en las empresas por $30.358 millones de pesos, con lo cual el pago de interés, otros gastos no operacionales y la provisión de impuestos llevo a las empresas a tener una pérdida neta que alcanzó los $465.554 millones de pesos"[19]

[18] Tomado de: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1819/3/19475711-2010.pdf, pag.17 02/17/2011

[19] Ibíd., pp. 17, 18

Adicionalmente, el colapso de los sistemas financieros, evitaron que las empresas pudieran pedir créditos para cubrir sus obligaciones con los acreedores, por lo cual, la cartera continuo aumentando. Por otro lado, las condiciones internacionales ayudaron a que la crisis se acentuara en el territorio nacional, así pues, tal como lo expone Osorio V. (2006), en su libro *Gestión Financiera Empresarial. Contextos y Casos Colombiano*s, existen una serie de coadyuvantes en extranjeros que colaboraron con la crisis:

> " *El sector externo, especialmente por la crisis Asiática, sumado a una economía europea poco dinámica y al debilitamiento de los precios de los productos básicos y de los mercados externos, que afectaron directamente a nuestras exportaciones e igualmente a nuestros vecinos (Venezuela y Ecuador), importantes compradores de nuestros productos. La salida de capitales internacionales y de inversión extranjera*,"[20]

4. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo adecuado de esta investigación, se debe tener en cuenta que este proyecto surge a partir de la iniciativa de la Universidad del Rosario por premiar a las empresas insignia que logran alcanzar estándares de alta calidad, con un excelente gobierno corporativo, otorgando estabilidad y desarrollo a sus clientes internos y externos, al sector y al País, lo que se considera como una gran oportunidad para pasar este modelo de gestión para los futuros empresarios.

Es de anotar que en el reconocimiento que hace la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, a los empresarios que galardona con el Empresario Colombiano del Año "Mariposa de Lorenz", se tienen en cuenta criterios que destaquen la dirección estratégica, eficiencia operacional, responsabilidad social y ética empresarial (…), pero también, se

[20]Gestión Financiera Empresarial. José Edgar Osorio. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 76 año 2006

promueve 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."[21]. Igualmente, se reconoce la solidez de las empresas en tiempos de crisis, lo cual, da más mérito a las buenas practicas empresariales, que como la Mariposa de Lorenz,

> *"reflejan 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"*[22]

Sin embargo, parece relevante, entender el concepto de perdurabilidad y en Colombia ha sido un tema de estudio, debido al bajo índice que se representa en éste país y cada vez más se configura como un tema crucial para los académicos y políticos del país.

En la Universidad del Rosario, y según el concepto emitido por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial entre el 2005 y 2006, una de las conclusiones acerca de la perdurabilidad de las organizaciones es "*que una empresa perdurable es aquella que hace variaciones a su forma organizativa interna y presenta resultados financieros superiores sostenibles*."[23].

[21] Tomado de: http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Eventos-y-Reconocimientos/Empresario-Colombiano-del-Ano/ el 1/21/2012
[22] Ibidem
[23] La perdurabilidad organizacional. Hugo Alberto Rivera Rodríguez. Revista Eos No.1 Septiembre-diciembre de 2007, pag 52.

De acuerdo con el Grupo de Investigación de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario (2008) "*La investigación sobre perdurabilidad empresarial puede considerarse novedosa en el país, y los pocos escritos que de manera directa e indirecta abordan su estudio se han enfocado en aspectos puntuales más de carácter funcional (financiero). No se han explorado escenarios complejos que involucren elementos del comportamiento social, humano y del entorno-empresa. Esta falencia hace que la información secundaria sea escasa y que se requiera capturar información primaria."*[24]

Adicionalmente, Sarah Kaplan y Richard Foster, autores de Creative Destruction (2001), sostienen que "la supervivencia empresarial surge de la flexibilidad y capacidad para reinventarse", es por esto que dentro de los estudios de perdurabilidad se plantea que otro de los principales componentes es la capacidad de adaptación a los entornos económicos cambiantes característicos del capitalismo.

En este orden, las definiciones anteriormente descritas han permitido construir una base de investigación para el desarrollo del proyecto y permiten entender claramente que variables han de ser analizadas para la selección de los galardonados. Por ende, las empresas estudiadas por la línea de investigación de Perdurabilidad y Morbilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, son empresas destacadas dentro de sus respectivos sectores y en general organizaciones que aportan al desarrollo empresarial de Colombia.

Una vez entendidos los parámetros generales de las organizaciones ganadoras del premio "Mariposa de Lorenz", se hace relevante analizar los factores particulares de la empresa objeto de estudio para consolidarse como ejemplo deL éxito organizacional dentro del sector de la construcción. No obstante, con el fin de organizar y acotar estos factores, se ha decidido tomar como guía los trece componentes de la perdurabilidad, desarrollados

[24] Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Universidad del Rosario. TOMO III. Fascículo interactivo. 2008

por la Facultad de administración de la Universidad del Rosario a mediados del 2004. Esto se realizo mediante la investigación grupal de 318 expertos en dirección de empresas, que arrojaron como resultado un nuevo modelo de evaluación empresarial que consta de 47 ítems que agrupados en 13 componentes, los cuales se describen a continuación[25]:

1. **La identidad organizacional**, que corresponde a todo lo que se encuentra en la acción de la empresa;
2. El segundo es la **formalización para el gobierno**, determinado por cuatro ítems definidos por la formalización de la organización en protocolos de gobierno, su estructura y procesos con un impacto importante en la gestión de las empresas por parte de sus dirigentes;
3. El tercero es la **Cohesión social para la acción**, el cual desde la perspectiva sociológica, mide el grado de compromiso por parte de los clientes internos con sus objetivos y obligaciones, lo cual, da una medida del nivel de interacción de las personas de la organización para el cumplimiento del deber, así pues, se busca poder evidenciar el nivel de relaciones, aprendizaje, comunicación y el conocimiento; en términos generales es evidenciar si existe y de qué manera una visión compartida;
4. El cuarto es la **Formalización, soporte para las decisiones**, la cual comprende el análisis de las formas de toma de decisiones;
5. El quinto es **Reconocimiento por el entorno y el sector**, lo cual implica evaluar el impacto de las operaciones de la empresa en el sector que previamente sus directivas han establecido como objetivo;
6. El sexto es la **Diferenciación,** la cual, implica evaluar como la empresa sobresale o se aleja de su competencia por medio de productos innovadores, avanzados métodos de gestión etc. Así pues, los juicios de este componente identifican acciones que la empresa tiene que adelantar para identificar oportunidades y ventajas frente a

[25] Ibidem.

su competencia, con la información que tiene de su mercado, clientes y proveedores;

7. El séptimo es la **Dinámica social de los empleados,** el comportamiento social de los empleados en sus procesos de interacción, refleja procesos de carácter asociativo que se proyectan en el proceso de cooperación que resulta del trabajo en equipo. Además, los empleados actúan dentro de parámetros que por su empoderamiento propician una dinámica de participación. Esta dinámica social de carácter particular resulta en la organización por la interacción social y por la autonomía;
8. El octavo son los **Factores que aportan a la eficiencia**, la incorporación del aprendizaje, la coordinación y la comunicación, así como al comportamiento de socios y directivos en su gobierno. Las situaciones descritas en el ECP tienen relación directa con situaciones particulares que por su presencia contribuyen, en opinión de los expertos consultados con la encuesta, a la eficiencia de los resultados obtenidos;
9. El noveno es la **Consolidación** Determinado por dos juicios. Enfatiza en la visión de futuro que construyen los directivos como factor que contribuye a su consolidación y la participación de los empleados que crea el compromiso con la empresa;
10. La décima es la **Gestión integral**, es lo referente a las políticas que tiene la empresa para poder alcanzar sus metas, dentro de estas políticas que trazan las estrategias;
11. El décimo primero es el **Conocimiento de entorno y mercado;** es evaluar el impacto que tienen los distintos niveles de la empresa en el mercado;
12. el décimo segundo es la Eficiencia en procesos, lo cual implica, como su nombre lo indica, tomar medidas que contribuyan por optimizar los procesos logrando ser eficientes;
13. el décimo tercero es la **Gestión financiera**, donde se identifica que los problemas de liquidez que afectan a la organización se hacen

evidentes por la aparición de situaciones que la conducen a la mortalidad. En consecuencia, la perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos.

A medida que se desarrolle la investigación, se profundizara en cada uno de estos componentes, por medio de un análisis detallado de la empresa, a través de 26 encuestas que buscaba determinar que tan presente están los distintos componentes de la perdurabilidad anteriormente citados.

Las encuestas fueron efectuadas a clientes internos de la empresa objeto de estudio; entre las 26 personas tuvimos la oportunidad de encuestar a 17 de ellas con cargos diferentes, lo que nos da una percepción mas amplia de la organización con sus métodos gerenciales y de dirección. Los cargos identificados son:

1. Administrador de ventas
2. Asistente auditoria
3. Asistente contable
4. Asistente de logística
5. Asistente de nomina
6. Asistente de tesorería
7. Auxiliar administrativo
8. Coordinadora comercial proyectos especiales
9. Coordinadora de tramites y licencias
10. Delineante de proyectos
11. Director de proyectos
12. Director departamento de contabilidad
13. Directora administrativa
14. Directora comercial
15. Directora de diseño
16. Gerente de proyecto

17. Tramitador

Pudimos destacar que la mayoría de sus trabajadores cuentan con bastante tiempo en la organización y ocupan diversos cargos, muchos de ellos operativos y el rango promedio de edad de las personas encuestadas es de 43 años, con un tiempo aproximado de 8 años de trabajo en la compañía. Es importante aclarar que en cada una de las preguntas propuestas en la herramienta, se pueden asociar con los 13 componentes que se plantearon anteriormente, de tal forma que permitieron visualizar la percepción del cliente interno y su influencia en el éxito de la compañía.

A continuación se resalta las preguntas que corresponden a cada componente:

Indicador de perdurabilidad	**Preguntas Asociadas**
1. La identidad organizacional,	Pregunta19, 21, 22, 23, 24, 46 y 47
2. Formalización para el gobierno	Pregunta,30,32,33,35 y 45
3. Cohesión social para la acción	Pregunta 37, 38, 39 y 40
4. Formalización, soporte para las decisiones,	Pregunta10, 11, 13, 18, 31 y 25
5. Reconocimiento por el entorno y el sector	ÑPregunta 12 , 16, 42 y 43
6. Diferenciación	Pregunta14, 44, 34 y 36
7. Dinámica social de los empleados	Pregunta 1, 27 y 28
8. Factores que aportan a la eficiencia,	Pregunta 4, 7, 8 y 29
9. Consolidación	Pregunta 5 y 9
10. Gestión integral	Pregunta 15 y 20
11. Conocimiento de entorno y mercado	Pregunta 2, 3 y 6
12. Eficiencia en procesos	Pregunta 17 y 41
13. Gestión financiera	Pregunta 26

Ilustración 2. TIPIFICACION DE LOS COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD AUTORES: PROPIA

5. HIPÓTESIS

Muchas son las razones o causas atribuibles a la dificultad económica y organizacional que llevó a la organización a ser una de las empresas más representativas dentro de su sector. Con el fin de acotar las variables y analizar a fondo las más relevantes y directas, se estudiará cómo la coyuntura económica, política y otras variables exógenas a la organización y a la nación marcaron la pauta del desarrollo empresarial.

En primera instancia se hace preciso resaltar que la depresión económica de la nación en este periodo afectaba directamente a todos los sectores económicos frenando totalmente el dinamismo. El poder adquisitivo de los consumidores (privados y estatales) era cada vez más bajo, por ende, la demanda era cada vez más escaza, las empresas demandaban menos mano de obra y buscaban hacer recortes de personal y gastos a toda costa, con el fin, de que el poco valor que se generara con la actividad económica sirviera para sostener la empresa durante la crisis. Lo cual, dentro de cualquier contexto hace que sea relevante estudiar las distintas herramientas de éxito, así como analizar cuáles son sus focos de mercado y qué estrategias se han utilizado para tener el nivel de éxito alcanzado.

5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para el desarrollo de la investigación en la empresa se hace necesario realizar un análisis de variables que puedan ser susceptibles de sufrir cambios bajo diferentes circunstancias, por eso se menciona la diferencia de análisis dependiendo del tipo y número de variables a ser estudiadas.

Para ello se tendrán en cuenta una investigación multivariada que abarque una cantidad considerable de variables que permitan el estudio de diferentes aspectos y determinaciones que la compañía ha tomado a lo largo de su historia para ser considerada una organización de gran talante, ejemplo de

éxito y empresas saludables. Así pues, al considerar una cantidad múltiple de variables se puede inferir que las conductas generadoras de bienestar dentro de las organizaciones para que se consideren como perdurables son consecuencia de varios antecedentes, catalogados anteriormente como los 13 componentes de la perdurabilidad.

Según Baltes y Ne sselroade (**1981)** en su libro Métodos de Investigación en Psicología Evolutiva: Enfoque Del Ciclo Vital, toda variable dependiente (o consecuente) es "*potencialmente una función de múltiples determinantes (…) todo determinante o antecedente tiene, en potencia, múltiples consecuentes y el estudio de múltiples relaciones antecedente-consecuente proporciona un modelo útil para la organización de sistemas complejos*."[26], lo que nos indica que en la empresa de estudio podemos analizar simultáneamente los 13 componentes de la perdurabilidad con el propósito de determinar que tipo de políticas y practicas a nivel de dirección y gerencia, generan bienestar organizacional.

Es fundamental aclarar que se deben tener como base fija para el análisis de datos los 13 componentes de la perdurabilidad, ya que esta investigación parte de un trabajo de identificación de las condiciones generales que crean condiciones de perdurabilidad realizado por el "GIPE" y garantizan la efectividad del método.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Para poder elaborar una investigación con aportes significativos al sector empresarial colombiano y desarrollo del mismo, se debe analizar de manera profunda las estrategias directivas, operacionales y financieras que la empresa objeto de estudio ha realizado a lo largo de su vida, posicionándose en el

[26] Tomado de paradigmas de la investigación evolutiva. Autores. Paul Baltes, Hayne W Reese y R Nesselroade. Ediciones Morato (1981)

mercado con la estabilidad propia de una compañía merecedora del galardón Mariposa de Lorenz.

Es por esto que se hace necesario utilizar herramientas precisas de medición que cataloguen y caractericen la efectividad de la información recolectada, mediante la implementación de herramientas cualitativas tales como la entrevista directa y la encuesta. Herramientas que permiten asentar la teoría en conclusiones prácticas, funcionales y comprobadas, que podrían implementarse en otro tipo de organizaciones del ámbito empresarial colombiano.

5.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Buscando la efectividad y eficiencia del proyecto se definen parámetros de investigación claramente especificados que tomen una muestra representativa que sea relevante y necesaria para la recolección de datos que aporten al desarrollo del trabajo.

Es por esto que el universo de estudio de este proyecto es la empresa objeto de estudio, con sus diferentes unidades y proyectos de negocio a lo largo y ancho de Latino América. Una vez se ha podido definir el universo de estudio se debe acotar mas el campo de acción, es por esto que se toma como población principal y relevante la unidad de negocio de la organización con sede principal en la ciudad de Bogotá, Colombia. La muestra representativa de análisis se ha definido por un estudio completo junto con la organización, es por esto que se ha establecido que esta muestra fue conformada por personal específico de diferentes áreas de la unidad de negocio que aportarían datos y características importantes para el proyecto.

6. GERENCIA

6.1 FINANZAS

Para poder realizar un análisis de los datos consolidados por la revista especializada en negocios Portafolio de la casa editorial EL TIEMPO, se tuvo una visión general de los distintos componentes financieros que reflejan el estado de la compañía y la rentabilidad para sus clientes.

Es de conocimiento común que la rentabilidad de las empresas es el principal factor a evaluar para sus inversionistas. La rentabilidad es entonces: "beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa"[27]

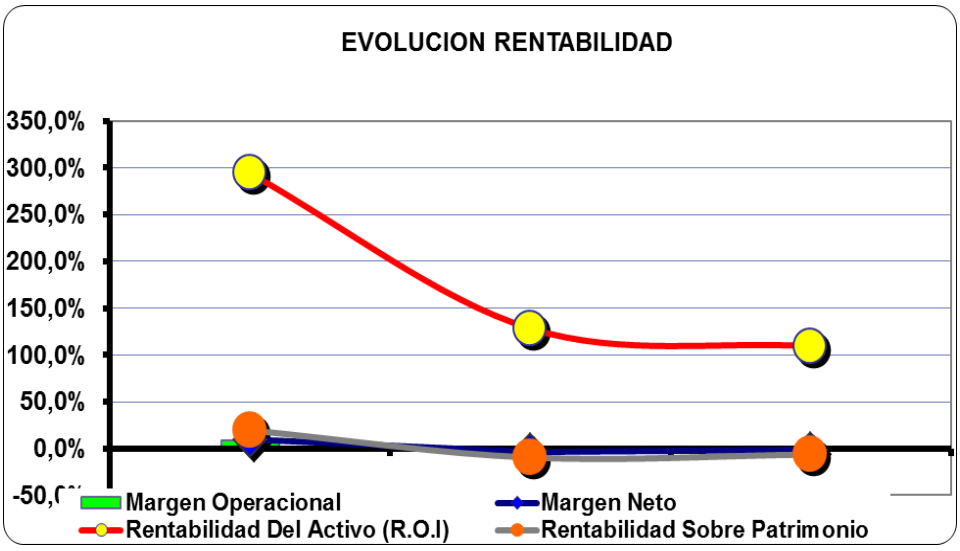


Ilustración 2. EVOLUCIÓN RENTABILIDAD' Autor. PORTAFOLIO 2011

Como se puede ver la rentabilidad sobre el patrimonio ha decrecido desde el 2008 ya que las utilidades netas han disminuido, lo que implica una potencial caída en la razón calculada. Como bien sabemos, la rentabilidad sobre el patrimonio es producto de (utilidad/patrimonio)*100. Sin embargo, esto también

[27] Tomado de: http://www.gerencie.com/rentabilidad.html el 14 de abril de 2012

se puede explicar por qué el financiamiento de las obras se esta haciendo a través de terceros lo que implica una reducción en el indicador sin estar hablando necesariamente de un mal indicador para los inversionistas, esto se explica también bajo los esquemas de construcción con los que cuentan a nivel de preventa en la cual se hace el recaudo primero.

Por lo cual, se evidencia que el rendimiento de los activos (R.O.A) ha tenido un comportamiento en general positivo, mostrando una potencial rentabilidad y manejo responsable de los activos de la organización durante los tres años estudiados.

INDICADORES	2008	2009	2010
Rentabilidad Del Activo (R.O.A)	293.81%	128.23%	109.22%

Ilustración 3. R.O.A AUTOR PORTAFOLIO 2011

Por otro lado, el margen operacional de la compañía también ha venido disminuyendo en los años estudiados, esto se puede explicar ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales de la compañía que muchas veces son un rubro significativo en las utilidades de las compañías. Del mismo modo, el margen operacional refleja la rentabilidad de las empresas sin tener en cuenta la actividad de financiamiento, que en el caso de la empresa objeto de estudio podemos evidenciar que existe una caída en los indicadores indicando que no se esta teniendo una operación lucrativa, sin embargo se ha venido recuperando.

INDICADORES	2008	2009	2010
Margen Operacional	9.13%	-3.48%	-1.22%

Ilustración 4. MARGEN OPERACIONAL. AUTOR PORTAFOLIO 2011

Como se aprecia en la ilustración 4, la empresa objeto de estudio, dentro de su estructura financiera cuenta con una aparente solidez demostrando que los activos cuentan con la mayor participación en el balance, dicha participación en

el 2010 se le adjudica a su activo corriente. Del mismo modo, podemos destacar el cambio que existió entre el 2008 y el 2009 siendo una variación muy alta en relación a la del año (2010), sin embargo existe una variación muy alta en los rubros mencionados, conservando al patrimonio como el rubro con mayor peso. Podemos destacar que la menor variación se vio representada en los pasivos, para los dos últimos años, y es por que disminuyeron sus acreencias de largo plazo.

Variación	2008- 2009	2009-2010
Total Activo	-99.52%	-21.39%
Total Pasivo	-99.58%	-20.39%
Total Patrimonio	-99.21%	-24.07%

Ilustración 5. VARIACION. Autor: Propia

6.2 GESTIÓN HUMANA

En aras de realizar un análisis completo y pertinente respecto al caso de estudio de la empresa, se hace necesario estudiar aquellos factores concretos en el área de gestión humana, que han generado liderazgo, compromiso y eficiencia en la fuerza laboral de la compañía. No obstante, es relevante realizar paralelamente un análisis teórico de los conceptos básicos que permiten el desarrollo y perfeccionamiento de la realidad empresarial colombiana.

Según Nuñez Paula (2006), Gestión Humana se define como : "c*omo gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO) dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los*

diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección"[28].

A partir de esta definición se puede interpretar que esta área de la organización se encarga básicamente de gerenciar, administrar y potencializar el capital humano de la compañía, con el fin de sacar el mejor provecho y resultados del mismo.

Adicionalmente, se debe resaltar que en el transcurso de la entrevista con el presidente de la empresa y durante la realización de las encuestas se hizo evidente que para la organización el capital humano es la base de la pirámide. Es decir, que es evidente la importancia y dedicación que se le dedica a satisfacer las necesidades de los empleados y enaltecer las tareas que cada uno realiza.

Igualmente, el presidente de la empresa, hizo referencia que para él, desde el inicio de su organización lo más importante fue contar con un excelente equipo de trabajo que realizara sus tareas de la mejor manera y acorde a la ética y lineamientos principales de la organización.

El área de recursos humanos de la compañía es una de las más sólidas y bien estructuradas de la organización, expresó el empresario. En esta se realiza periódicamente capacitaciones y seminarios de carácter académico con el fin de estar lo más actualizados y capacitados a la hora de monitorear, cuidar y seleccionar el equipo de trabajo que ha de potencializar el core business de la organización y mejorar la calidad de vida y servicios a nivel nacional e internacional.

[28] Tomado de: Núñez Paula, Israel A. La Gestión Humana. Objeto y Método. De los enfoques clásicos del pensamiento organizativo a los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO). Doc. Ponencia presentada en el IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección yDesarrollo Organizacional. Fac. de Psicología. Universidad de La Habana. 1013 de julio de 2006.

Siendo así, la gestión humana en la realidad actual contempla diversas dimensiones y en el caso de la empresa objeto de estudio estas son el "Capital Intelectual, es el sistema de los activos intangibles de la organización, resultado y premisa de la GC y del AO. Está considerado en la actualidad el capital más importante para el éxito de las organizaciones, por encima del capital financiero y de los recursos tangibles. Está conformado por tres modalidades de capital que se han identificado en la literatura especializada: Capital Humano, que son las personas y grupos de la organización, sus conocimientos, habilidades, sentimientos, principios, valores, sentido de pertenencia con la organización, la compatibilidad entre los grupos, estilos de comunicación, liderazgo, en fin, todo lo relacionado con la comunicación grupal; Capital Relacional que es sólo una modalidad del Capital Humano que designa a las relaciones de las personas que integran la organización con las personas que se encuentran en su entorno; Capital Estructural, que comprende, además de las ideas rectoras explícitas de la organización misión, visión, objetivos estratégicos, valores, principios, políticas, reglamentos y normativas, la estructura administrativa y funcional de la organización, los flujos de trabajo y de información, las TIC´s, la información disponible o accesible en diferentes tipos de soportes, el tamaño, organización y nivel de gestión de la memoria organizacional, etcétera"[29].

De esta manera en la entrevista el empresario expreso que en el perfil de los empleados de la empresa reina la honestidad, compromiso y lealtad para con la organización, con sus compañeros y con su país, como adicionalmente resaltó que todos sus empleados debían estar felices con sus cargos de trabajo y con las tareas que realizan, buscando el perfeccionamiento en el desarrollo de sus funciones.

[29] Ibíd.

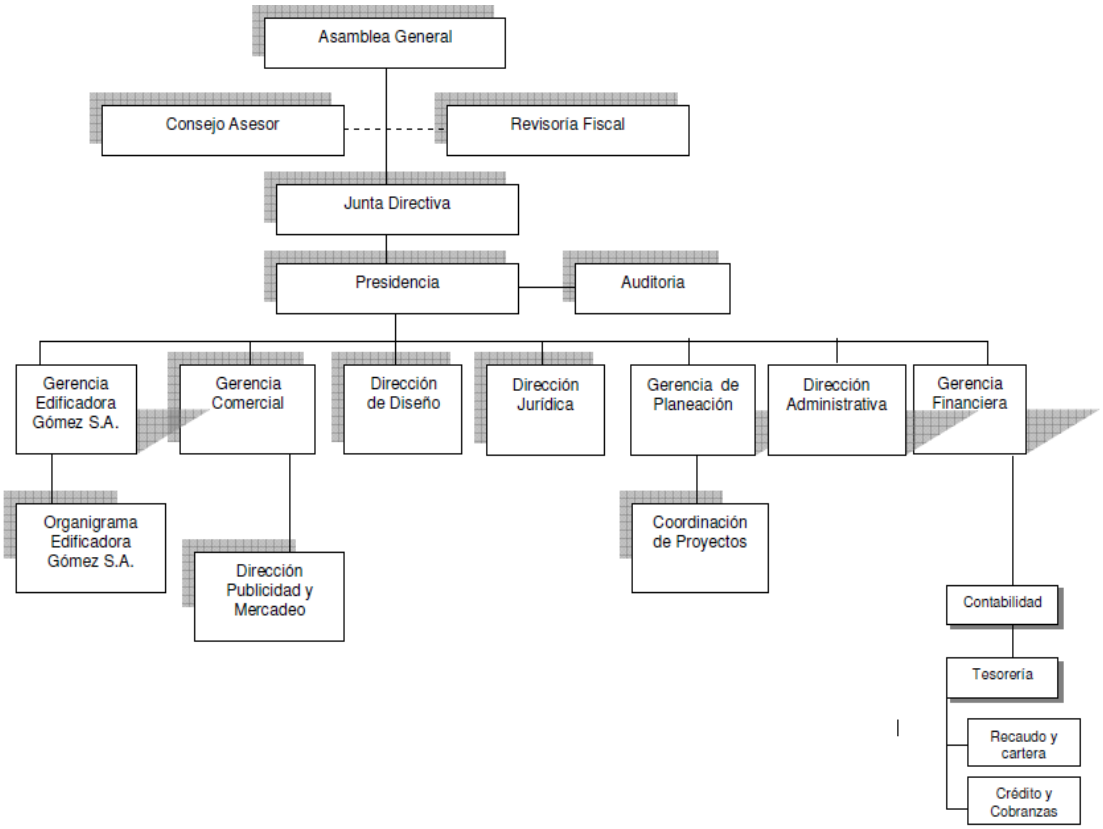


ILUSTRACIÓN 6. ORGANIGRAMA EMPRESA CONTRUCTORA - 2011

Este organigrama permite analizar y visualizar la operación jerárquica de la organización de tal manera que ayuda a entender el requerimiento de personal en las diferentes áreas de la organización.

6.3 MERCADEO

> *"Hace cincuenta años todas las empresas querían ser innovadoras, pero a menos que fueras una empresa capaz de liderar los cambios bruscos del mercado, era imposible tener una mentalidad innovadora. La innovación exige un acercamiento sistemático, porque es muy impredecible".*
>
> *Peter Drucker*[30]

[30] Tomado de: http://www.negociosyemprendimiento.org/2009/06/frases-celebres-de-peter-drucker-sobre.html. Visitado el 25 de julio de 2012.

La empresa objeto de estudio desde sus inicios se ha encargado de centralizar sus operaciones y esfuerzos a lograr alcanzar el mayor nivel de bienestar para sus clientes. Según Kotler (2003), mercadeo es "*un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios*",[31] por ende, es prudente analizar cómo se desarrolla el mercadeo en la organización para lograr establecer cuáles son los factores que impulsan un desarrollo perdurable.

Desde la fundación de la empresa el carácter innovador marco la pauta en las ventas de la compañía y desplazo las preferencias de los consumidores hacia niveles de bienestar mayores. Dentro de las principales obras y contribuciones de carácter innovador se puede ver la construcción de centros comerciales, el desarrollo del concepto de conjunto cerrado y finalmente lo que ahora se consolido como el proyecto de centros comerciales para sectores menos favorecidos.

La empresa siempre ha enfocado sus esfuerzos para alcanzar la percepción de bienestar de los consumidores, lo que indica que dentro de sus planes y proyectos los estudios de mercado, tendencias y percepciones son la antesala para alcanzar el éxito. Un ejemplo claro de este tipo de practica empresarial es lo que se definió como el proyecto MI CENTRO, en el cual, se realizo un estudio de los involucrados y de las necesidades de las personas que habitan en superficies de aproximadamente 200 mil habitantes con conceptos de necesidades básicas como droguerías, entidades financieras y restaurantes con servicio a domicilio, de tal manera, que el éxito del proyecto este fundamentado en una correcta lectura de las necesidades de los consumidores, es decir, se han identificado previamente las expectativas del usuario de manera que pudiesen determinar porqué tipo de servicios, construcciones y proyectos les es rentable para invertir y alcanzar mayores utilidades.

[31] Tomado de. Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712.

Es importante resaltar que los mecanismos de identificación de oportunidades y lanzamiento de nuevos proyectos no están supeditados a un mismo tipo de cliente final, pues bien, dentro de su portafolio se evidenció que existen proyectos de diferente índole en los cuales abarca distintos segmentos de mercado ya sea proyectos de vivienda destinados a estratos elevados por su costosa adquisición, hasta proyectos que estén enfocados en el desarrollo de sectores con menores recursos.

7. DIRECCIONAMIENTO

En este punto se realiza una explicación concreta y precisa de cuáles son los rasgos más característicos en el direccionamiento estratégico de la compañía y quien es el responsable directo de esta tarea, con el fin de entender si las decisiones importantes de la compañía comprometen la organización en general o se limita al board directivo que da lineamientos de funcionamiento a la fuerza operativa de la compañía.

Es por esto que el direccionamiento estratégico encabezado por el presidente de la compañía y en conjunto con los gerentes cabeza de departamento, ha permitido que la misma sea analizada bajo cuadros de control e indicadores específicos que permitan medir la efectividad de cada una de las áreas de la organización. De esta manera se hace evidente la importancia de un equipo de direccionamiento eficiente que implemente acciones correctas que dinamicen y controlen la actividad económica de la organización y que gestionen de la mejor manera posible los recursos humanos de la misma generando valor agregado desde todas las áreas a la compañía.

Según los elementos anteriormente descritos y unas estrategias de liderazgo bien establecidas han permitido a la empresa lograr consolidarse en el sector como líder de la construcción colombiana, incluso traspasando las fronteras colombianas y manteniendo su buen nombre y respeto en el mercado

internacional. No obstante, por objetos del estudio es relevante estudiar los conceptos teóricos dentro de estas estrategias y acciones empresariales, los cuales básicamente son:

7.1 LIDERAZGO

El liderazgo sin lugar a dudas ocupa una parte fundamental en el estudio de las organizaciones, ya que, por él se explican muchos comportamientos a nivel organizacional y personal que no pueden ser identificados fácilmente. Para la empresa objeto de estudio, su presidente y fundador cuenta con herramientas claras de liderazgo que hacen que las personas se comprometan en su trabajo, esto evidenciable por el éxito que ha tenido la compañía. Sin embargo, muchos se podrán preguntar si se está relacionando el liderazgo como una característica intrínseca al éxito de las compañías.

Es imperativo aclarar que muchas veces se puede ser exitoso pero puede se puede estar en ambientes carentes de liderazgo. Pues bien, el paralelo que se entiende de liderazgo y éxito está relacionado a los conceptos asociados con el liderazgo efectivo emitidos por el Grupo de investigación de Liderazgo de la Universidad del Rosario, en donde relacionan los aspectos como "*la integridad, optimismo, la felicidad, las virtudes, los valores, la visión, la constancia, la satisfacción y la calidad de vida percibida"* [32] como factores coadyuvantes para generar empresas exitosas y productivas.

En la entrevista desarrollada por el GIPE, el presidente de la empresa resaltó que los factores exógenos a la organización hacían que se cambiaran los estándares de negocio de manera permanente, estando obligados a adaptarse de manera consecuente a los cambios para poder seguir siendo una empresa activa, lo que implica sin lugar a duda que existe un fuerte componente de liderazgo el cual garantiza que exista una organización flexible que llegue a

[32] Tomado de. http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Liderazgo/ . el 12 de Abril de 2012

ajustarse a los cambios asociados por el entorno. Un ejemplo claro de ello, es cuando la empresa afrontó la crisis de final de siglo en la cual tuvieron que cambiar su método de hacer negocios hasta el punto de utilizar la crisis para generar un cambio positivo, que en futuro generaría estabilidad.

El presidente de la empresa, es un visionario que por sus destrezas y habilidades ha logrado crear una empresa capaz de adaptarse a los cambios del entorno en condiciones desfavorables moldeando su modelo de negocio, anticipando las futuras circunstancias.

Se identificaron en el empresario colombiano ciertas características favorables para ser llamado un líder, según la concepción de liderazgo emitido por el grupo de investigación de la Universidad del Rosario[33], como son:

1. ***Negociación y manejo de conflictos:*** Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.
2. ***Visión prospectiva***: Competencia que el líder posee para visualizar el escenario futuro donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.
3. ***Conocimiento del entorno***: Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

[33] Tomado de. http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_rosario/competencias_rosario.asp el 14 de abril de 2012

4. ***Pensamiento ético:*** Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.
5. ***Creatividad:*** Es la competencia que el líder posee referida a la diversidad de ideas y soluciones ingeniosas que contribuyen a mejorar procesos, resolver problemas y cumplir con los objetivos empresariales, utilizando y enriqueciendo la información para generar ideas no convencionales que rompan paradigmas.
6. ***Innovación:*** Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.
7. ***Espíritu emprendedor:*** Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.
8. ***Pensamiento estratégico***. Es la competencia que le permite al líder determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.
9. ***Manejo de la incertidumbre y la complejidad***: la competencia que tiene el líder para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.
10. ***Flexibilidad:*** Es la competencia que posee el líder referida a la predisposición, versatilidad y mente abierta para reconocer y adaptarse a los cambios que se generan en el entorno que ayuden a dar

soluciones oportunas a tácticas fallidas, sin perder el rumbo de lo originalmente establecido.

11. ***Interés por mantenerse actualizado:*** la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional."

Las características anteriormente expuestas reflejan que en el presidente y fundador de la compañía cuenta con facultades de liderazgo que han impulsado un desarrollo adecuado de su organización, manteniéndola rentable a través del tiempo, dirigiendo exitosamente en tiempos de crisis. Según, Gómez Z. (1994): La participación y el compromiso de los directivos y empleados de las empresas, en el manejo de las situaciones y en la toma de decisiones, transformando de esta forma la gerencia autocrática o paternalista en una gerencia participativa, basada en el liderazgo, la cooperación entre la dirección y los trabajadoresy el reconocimiento a los aportes obtenidos. [34]

7.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como bien se sabe la mayoría de las empresas diseñan planes a efectuar en el desarrollo de su actividad, todo con el fin de alcanzar sus objetivos; sin embargo, la realidad es mucho más amplia y compleja cuando se tiene en cuenta que la planeación estratégica busca que la empresa no incurra en riesgos que comprometan de manera directa el actuar organizacional.

El presidente de la empresa, identifica la planeación como el factor más importante dentro de la empresa. Según el paralelo que él efectúa, *la perdurabilidad es saber conservar una rentabilidad y crecimiento, logrando evitar los riesgos o más bien llevarlos a que se conviertan en un objeto relevante a tratar al momento de tomar decisiones*. Un ejemplo de lo que el

[34] Tomado de. GOMEZ, E. Aseguramiento de Calidad en Compras (1994). Fondo EditorialLegis. PG 26

empresario identifica como planeación estratégica, es la construcción del Centro Comercial Unicentro, uno de los más exitosos y perdurables del país.

Existieron grandes riesgos, por la inversión de tan altas magnitudes, pues era el primer centro comercial del país y no se sabía si iba a ser o no aceptado y a su vez si era aceptado, qué tanto podría llegar a tener éxito. Teniendo en cuenta lo anterior, el empresario afirma que "*la planeación estratégica es un mecanismo para apaciguar los riesgos organizacionales"*. Pero, también identifica algunos pasos relacionados con la planeación, que lo llevaron a tener éxito:

1. ¿En qué consiste el proyecto o plan?
2. ¿En donde lo va a desarrollar?
3. ¿En qué consiste?
4. ¿Que debe comprender?
5. ¿Cómo se financia?
6. ¿Cómo se administra?
7. ¿Cuáles son las tendencias?

Según el empresario, "*cada uno de estos pasos estaba diseñado para controlar el riesgo de fracasar"*, porque formaron parte del lineamiento en las labores de investigación y conocimiento del negocio. Posteriormente, se analizó la información resultante de cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, se validaron y se hicieron las mejoras correspondientes para su posterior aplicación.

La planeación, o control de crisis como lo identifica el empresario, "*data sobre experiencias, lectura de realidad y capacidad estructural para hacer"*, por otro lado, "*reconoce la importancia de las asesorías permanentes tanto internas como externas para lograr alcanzar perdurabilidad"*.

7.3 REALIDAD EMPRESARIAL

De acuerdo con el empresario, el principal factor de la perdurabilidad es el crecimiento, ya que dicho crecimiento avala el buen funcionamiento de la empresa, justificando económicamente la existencia de la empresa, destacando que las empresas desde sus inicios deben tener en cuenta los riesgos de que la empresa no pueda crecer, una vez identificados se deben tener ciertas pautas para superar la crisis de manera efectiva. Por otro lado, reconoce que los distintos empresarios se pueden enfrentar a temas que no están contemplados, de todas formas, una buena gestión, implica no solo tener todas las respuestas sino tener mecanismos claros de contingencia.

Este análisis lo hace a través de un ejemplo de una empresa que exporta sus productos a Venezuela, en donde pudieron analizar varios escenarios, exceptuando la capacidad financiera de los acreedores para cumplir con sus obligaciones, siendo éste un factor exógeno imposible de controlar. Entonces, el reto esta en lograr nuevas oportunidades de negocio, buscando nuevos clientes para vender, pero esto solo se logra si se tienen condiciones para reaccionar a dicho cambio.

Otro análisis importante para el empresario, es lograr tener una perdurabilidad, lo cual lo asocia con la disciplina, es decir, *contar con objetivos claros junto con estratégicas definidas, canalizando los recursos apropiados en cada circunstancia*.

Por otro lado, identifica la perdurabilidad con la capacidad del mercado de demandar, pero el reto está en ofrecer productos innovadores como objetivo principal para posicionarse. El presidente de la empresa asocia la visión como mecanismo de identificación de oportunidades delineada por los objetivos pre establecidos para lograr explotar de manera efectiva los recursos existentes en el mercado.

Un tema interesante que se maneja al transcurso de la entrevista, es la crisis que se vivenció a final de siglo, y cómo contribuyó en el aprendizaje organizacional y sectorial, marcando la pauta en futuras crisis. Para el empresario, la crisis financiera se sustentó en las amplias tasas de interés y a la confianza que le tenían a las especulaciones gubernamentales, factores exógenos en su compañía, pero en las cuales se sustentaron para continuar sus operaciones. Por ello, la empresa cambio su rumbo estratégico, a raíz de sus experiencias, en el cual se planteaba una nueva dinámica de negocio "*no construir para vender sino vender para construir*", como mecanismo para mitigar las variables exógenas que pueden golpear su negocio directamente.

Del mismo modo el empresario resalta que el riesgo es inherente a cualquier actividad económica, *lo importante es determinar la capacidad de asumir los riesgos mediante el estudio del mismo, es decir, en que consiste y prever como se controla, esto se hace a través de la planeación estratégica*.

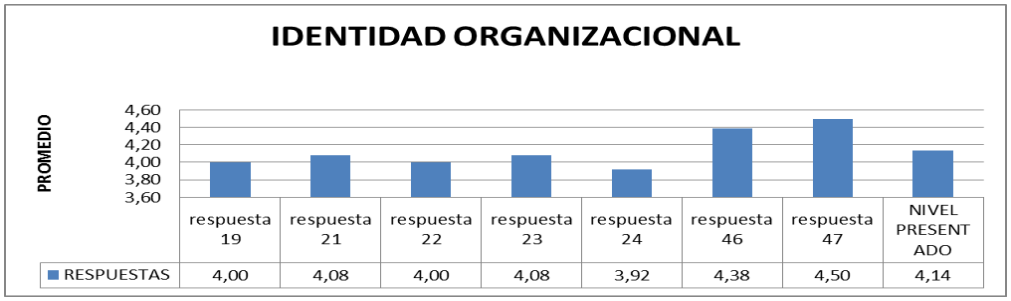
A raíz del análisis de la perspectiva del empresario con respecto a la dirección se hace relevante mencionar algunos factores de desarrollo empresarial que son utilizados de manera practica en algunas empresas exitosas de la economía colombiana. En primera instancia, debemos reconocer que se enfatiza en la importancia de tener objetivos claros y bien definidos que se conozcan desde la dirección estratégica hasta el área operativa de la organización. Esto permite, que todos los entes productivos de la empresa objeto de estudio, trabajen por alcanzar metas comunes y se vean satisfechos por su aporte.

7.3.1 Identidad Organizacional.

La identidad organizacional representa que tan comprometidos están los clientes internos con el actuar organizacional, comprendiendo la ética, estrategia, manejo del personal y sin lugar a dudas el conocimiento del

mercado en el cual se actúa. A media que se familiariza con la empresa se facilita el flujo de información sobre la misma, y este lenguaje a su vez aumenta la celeridad del aprendizaje cuando llegan nuevos recursos a la organización, pues se tienen buenas bases.

Ilustración 3



IDENTIDAD ORGANIZACIONAL. Autores: PROPIA

Los resultados arrojados por la herramienta indican que existe un alto nivel de Identidad Organizacional, probablemente sea por el bajo nivel de rotación, ya que dentro de las personas encuestadas la mayoría lleva bastante tiempo dentro de la empresa.

También, se aprecia que del total de encuestados se tiene un sentido de pertenencia o de percepción de la Identidad organizacional en un 4,14%, en los cuales el factor más representativo hace referencia a la pregunta 47 en la cual se resalta la ética, así pues, dentro del actuar organizacional en la empresa objeto de estudio, la ética figura como el componente más representativo y es su rasgo mas distintivo, a esto se le adjudica el hecho que la empresa objeto de estudio es una empresa comprometida con el bienestar y el desarrollo del país otorgando varias obras de tipo social.

El segundo componente más marcado es el conocimiento del Mercado representado en la pregunta 46, en el cual los clientes internos identifican que la noción del sector y de la competencia ayuda a generar estrategias que generan ventajas competitivas. Este componente es uno de los más

importantes dentro de la Identidad Organizacional resaltando los criterios de dirección.

7.3.2 Formalización para el Gobierno

Hace referencia a los protocolos que se establecen para el actuar organizacional, así pues, la formalización se lleva a cabo en la estructura y los procesos de la empresa definiendo sus políticas de calidad y los objetivos idealizados a través de una visión compartida que ayudan a que exista más coherencia e impacto en los actos gerenciales.

Para el caso de estudio la formalización del gobierno es un factor de la perdurabilidad que se ve presente con un alto porcentaje (4,18) lo que reconoce que los empleados identifican que sus tareas y labores dentro de la organización obedecen a objetivos globales trazados para maximizar el beneficio de la compañía y sus clientes internos y externos.

Ilustración 4 FORMALIZACION PARA EL GOBIERNO – AUTORES: PROPIA

Se aprecia que la pregunta con mayor promedio fue la número 45, la cual habla sobre las ventajas que se obtienen en las empresas si existe coherencia entre gestión y gobierno como punto crucial para generar políticas que sirvan como punto de apalancamiento hacia mejores estándares, otorgando una ventaja competitiva en el sector.

Es evidente que para lograr alcanzar dicha coherencia y aceptación sin tener resistencia, se cuenta con alto grado de liderazgo. La segunda respuesta

con mayor aceptación es la 30 que trata sobre los objetivos definidos y planteados por escrito como requisito indispensable para alcanzar resultados tangibles.

7.3.3 Cohesión Social para la acción

La cohesión social para la acción hace referencia a los códigos o conductas que facilitan que las personas se relacionen en la organización, así pues, se tienen en cuenta factores como la comunicación, aprendizaje, conocimiento y relaciones interpersonales.

Evidentemente este indicador de la perdurabilidad va estrechamente ligado al concepto de identidad organizacional ya que es lo que facilita que los empleados se adapten mejor a políticas u objetivos organizacionales impulsados por el buen ambiente y relaciones.

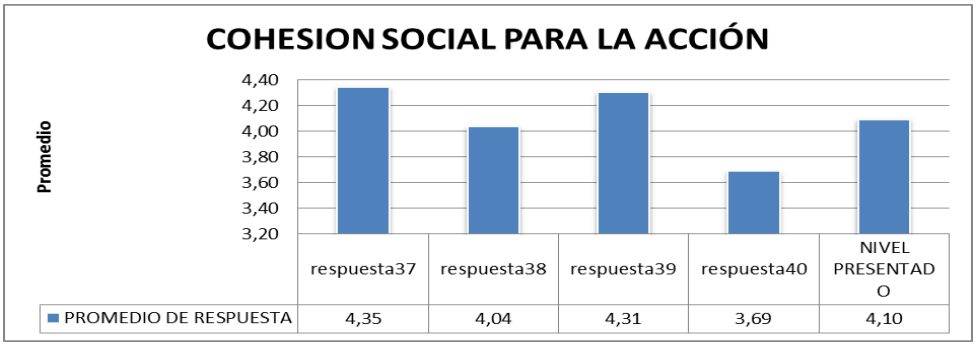


Ilustración 5 COHESION SOCIAL PARA LA ACCIÓN – AUTORES: PROPIA

En los resultados de las encuestas la pregunta 37 y 39 fueron las que contaron con una mayor relevancia, son preguntas en las que se resalta el aprendizaje en espacios formales e informales como método de desarrollo personal y laboral, por lo cual ellos reconocen que el trabajo en equipo y el buen trato son importantes para alcanzar el desarrollo, donde anteponen los espacios informales; esto se puede evidenciar en la respuesta número 40 que trata

sobre los espacios meramente formales y tuvo una calificación mucho mas baja.

Es importante recalcar que la encuesta fue desarrollada por empleados con un tiempo promedio de 8 años en la compañía, en la cual, ellos pueden identificar realmente como se evidencia de la mejor manera los mecanismo de cohesión o comunicación, conocimiento, relaciones y aprendizaje dentro de la compañía.

7.3.4 Formalización, soporte para las decisiones.

Los procesos o lineamientos establecidos formalmente dentro de las empresas ayudan a que la toma de decisiones se efectúe con mayor asertividad y naturalidad pues funcionan como herramientas de soporte a nivel gerencial.

En el caso de la empresa objeto de estudio. La formalización como soporte de las decisiones no representa un alto índice de aceptación por parte de los clientes internos con un promedio del 3,37% ya que como vimos anteriormente los espacios informales son los que impulsan el movimiento organizacional.

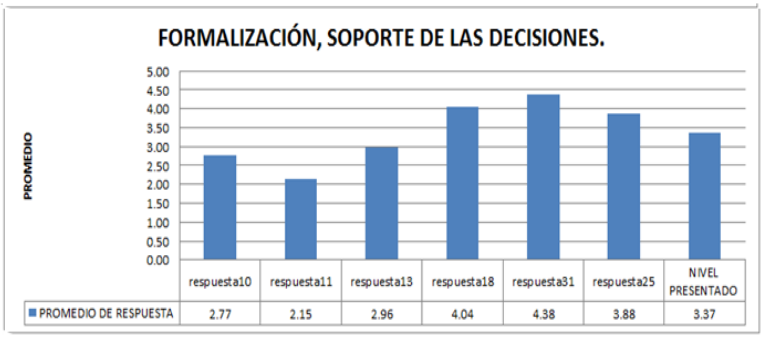


Ilustración 6 FORMALIZACIÓN, SOPORTE PARA LAS DECISIONES. AUTORES: PROPIA

Del mismo modo, la basta experiencia de las personas entrevistadas dentro de la organización no reconoce mecanismos pues el desarrollo de las tareas lo han tenido muy familiarizado sin oportunidad realizar una retroalimentación de sus funciones, es por esto que las preguntas 10 y 11 dentro de la herramienta contaron con una aceptación tan baja.

Por otro lado, reconocen la importancia de la contabilización del conocimiento adquirido por los empleados, para alcanzar ventajas competitivas ayudando a que las decisiones a nivel de dirección sean lo más acertado.

7.3.5 Reconocimiento por el entorno y el sector.

El reconocimiento implica evaluar el impacto de las operaciones de la empresa en el sector que previamente sus directivas han establecido como objetivo. Así pues, este reconocimiento es el que le dan las empresas del sector a la empresa objeto de estudio.

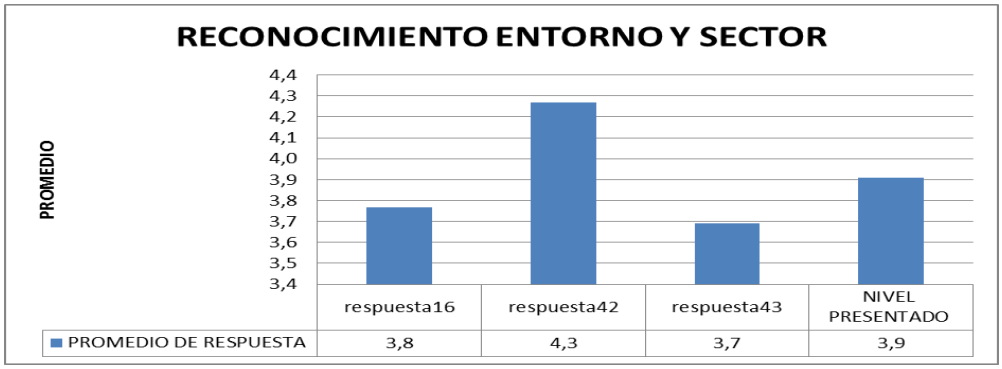


Ilustración 7 RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y EL SECTOR. AUTORES PROPIA

Este factor de perdurabilidad es un factor importante ya que por sus buenas prácticas se ha configurado como una empresa innovadora, interesada en otorgar mejores niveles de vida a sus clientes, estableciendo las pautas a la competencia y en las encuestas se registró un promedio de 3,9%. Para los trabajadores, la más importante es sin lugar a dudas la pregunta 42 que trata del cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación como método para alcanzar reconocimiento.

La segunda pregunta más representativa es la 16 y hace referencia a la utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, lo cual, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.

También, se resalta que la imagen institucional es lo más importante para sus trabajadores y la ética y buenas practicas de la misma, son el factor más influyente para ser reconocida y lograr tener un buen nombre.

7.3.6 Diferenciación.

Como su nombre lo indica este factor hace referencia a las ventajas competitivas que se tienen a partir de políticas que permitan identificar nuevas oportunidades de negocio, con un vasto conocimiento de las necesidades del mercado, de los clientes y proveedores.

Se evidencia que la empresa se ha enfocado en trasladar a los clientes regulares de su negoció a niveles más altos de bienestar mediante componentes de innovación y conocimiento pleno de las necesidades del mercado.

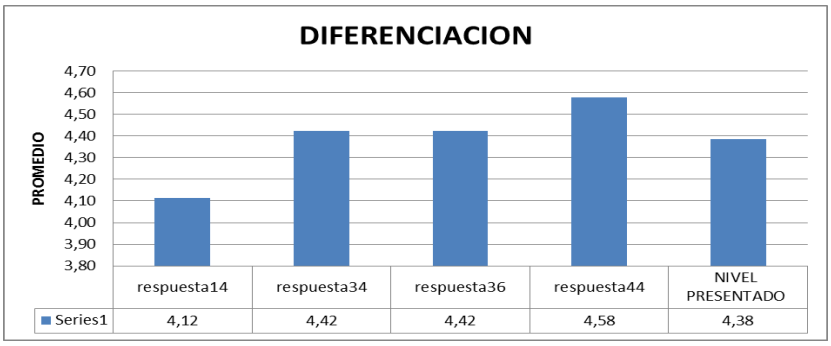


Ilustración 8 DIFERENCIACIÓN. AUTORES PROPIA

En el análisis se identifica que los empleados de la compañía están comprometidos con la diferenciación como mecanismo para alcanzar el éxito, obteniendo un promedio de respuesta de un 4,38%, en donde se evidencia que el acercamiento e información que se pueda tener con los actores estratégicos de la compañía mediante sistema de información es un punto clave para lograr identificar nuevas oportunidades y alcanzar una efectiva diferenciación.

Por otro lado, la coordinación efectiva entre las áreas y los estándares de calidad son también un factor clave asociado por los trabajadores para tener un buen desempeño.

7.3.7 Dinámica social de los empleados.

Este indicador refleja procesos de interacción y asociación entre los trabajadores de la compañía para ver en qué medida se presenta el trabajo en equipo, a su vez trata de establecer qué tanto se contribuye a la participación y generación de la dinámica social.

En este caso específico, la empresa cuenta con un alto nivel de dinámica social.

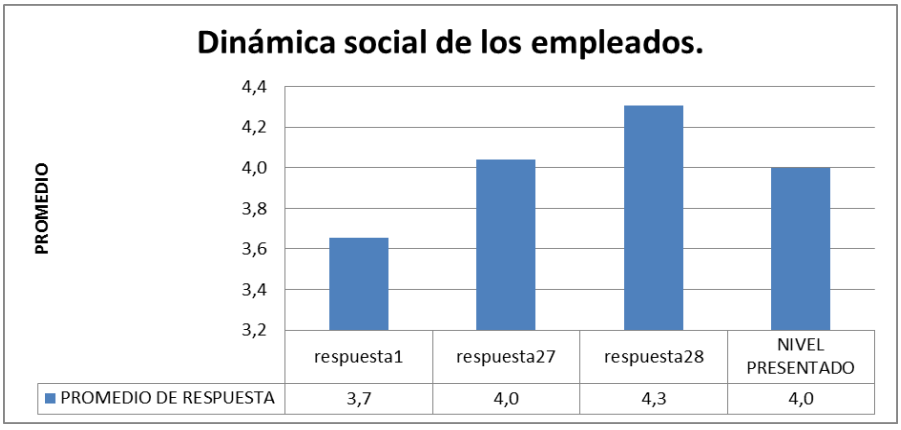


Ilustración 9 DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS. AUTORES PROPIA

Las personas encuestadas resaltaron la importancia de generar grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades propiciando una mayor integración y eficiencia en el trabajo; indudablemente, es un proceso que se debe desarrollar impulsado por las directivas.

El segundo componente más importante identificado es el factor de empoderamiento, facultando a los empleados para intervenir en la resolución de problemas teniendo que participar de manera activa con el resto del personal de la compañía, es por este motivo que también se contempla este

componente como un factor fundamental que genera dinámica social de los empleados.

7.3.8 Factores que aportan a la eficiencia.

Este indicador trata de establecer, la incorporación del aprendizaje, la coordinación y la comunicación, así como estudiar el comportamiento de socios y directivos en su gobierno.

La empresa objeto de estudio, presento un nivel de 4,07% dando buenos indicios de factores de eficiencia.

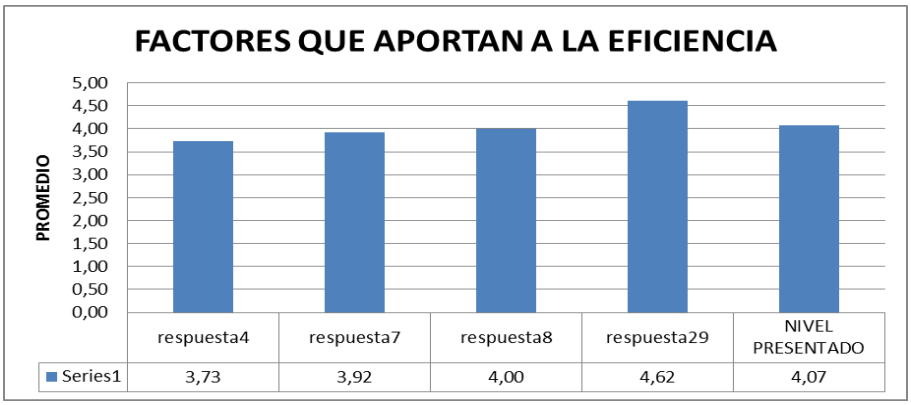


Ilustración 10 FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA. AUTORES PROPIA

El factor con mayor relevancia dentro de este indicador es la respuesta 29 el cual fue identificado por los trabajadores como el factor que mayor eficiencia aporta y consiste en incorporar las experiencias de la empresa en las operaciones diarias para obtener ventajas frente a sus competidores.

El segundo factor de mayor relevancia es la comunicación entre los empleados con el fin de acotar las responsabilidades de las personas para tener una coordinación efectiva, lo cual se explica por el alto nivel de tiempo de las personas dentro de la organización.

7.3.9 Consolidación

Este indicador trata de la generación de visión compartida por parte de los directivos para incentivar un compromiso real con la empresa. El punto de partida de la consolidación es tratar de construir un futuro en el pensamiento de los empleados para comprometer sus esfuerzos con los objetivos de la empresa.

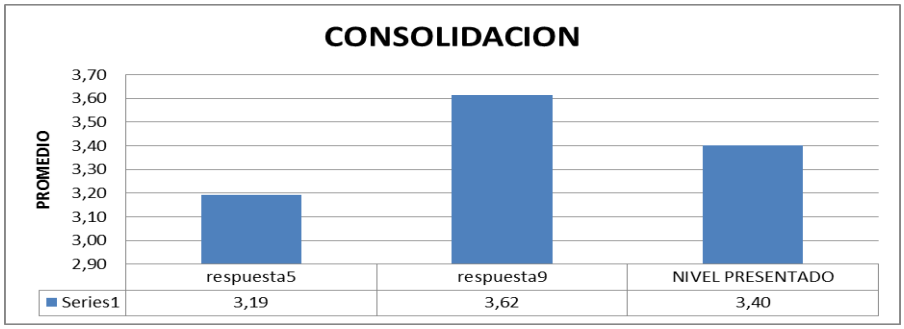


Ilustración 11 CONSOLIDACIÓN AUTORES PROPIA

Existe un componente muy bajo de visión compartida y compromiso generado a través de efectos de cascada. Por otro lado, existe un bajo nivel de compromiso individual por mejorar el actuar organizacional, reportando bajos niveles de pro actividad.

Lo anterior se puede llegar a explicar por los procesos de cambio que se están adelantando en la compañía, en la cual, se debe hacer un trabajo muy fuerte en los empoderamientos de cada empleado para que se sienta parte activa de la organización.

7.3.10 Gestión Integral

Este indicador evalúa dos criterios básicos, el primero es la dirección como la planeación estratégica, que cada vez toma más fuerza y sentido en el mundo organizacional, y el segundo es la vinculación de la percepción de los grupos de interés como herramienta o factor en la toma de decisiones de la compañía

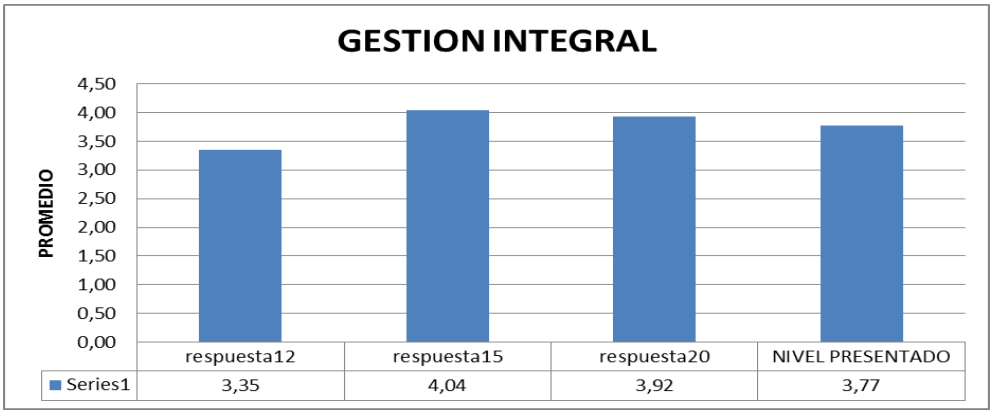


Ilustración 12 GESTIÓN INTEGRAL. AUTORES: PROPIA

Para este caso, los empleados resaltaron la planeación como un factor clave en la construcción de un futuro, fue el promedio de respuesta más grande dentro de su grupo (4,04%).

Esta percepción se hace evidente cuando se aprecia que cada proyecto de la empresa se ha sometido a un concienzudo estudio con el fin de impactar de la mejor manera al usuario final.

Esta buena práctica a nivel organizacional lleva a que los empleados se familiaricen con la planeación como mecanismo de éxito para alcanzar los objetivos. Por otro lado, la toma de decisiones amparada por el estudio de los distintos grupos de interés es un factor clave en el desarrollo del buen gobierno.

7.3.11 Conocimiento de entorno y mercado

Este indicador muestra el comportamiento de los directivos de la organización para influir en el mercado o sector en el que se encuentra la empresa. del mismo modo tarata de revelar la percepción de los trabajadores frente a la estabilidad de la compañía en el entorno en el que opera.

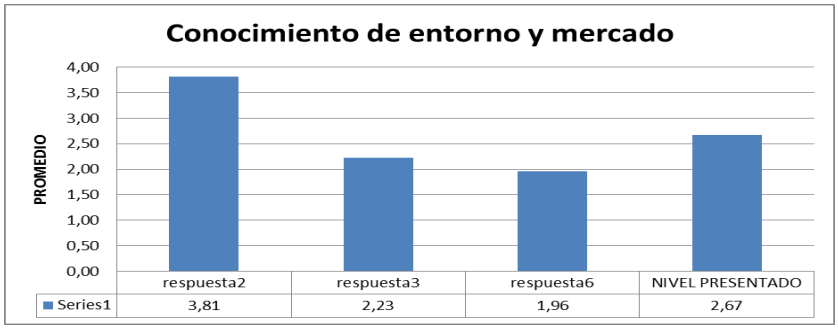


Ilustración 13. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y MERCADO. AUTORES PROPIA

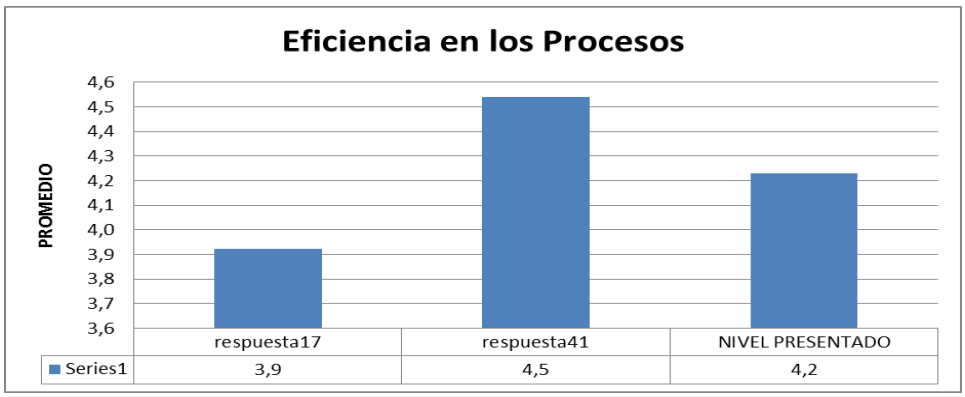
Con este indicador existe un bajo nivel de aceptación, por lo cual se revisó cada ítem con el fin de lograr esclarecer su resultado que presento un nivel de (2,67%), promedio dentro del cual, el resultado más representativo es el impacto de la publicidad en las ventas de la compañía, siendo este un factor directamente proporcional.

De acuerdo con el empresario, "*es evidente que los proyectos de construcción necesitan grandes inversiones de publicidad para lograr atraer compradores que conozcan cada una de las propuestas de la compañía, para esto existen ejemplos claros como el lanzamiento del proyecto MI CENTRO, que en el momento tiene un giro innovador y se ha publicado en las principales revistas de negocios del país*"; así pues, no es difícil imaginar por que los clientes internos de la compañía identifican este factor como relevante.

Los otros dos factores hacen referencia al nivel de conocimiento del sector según el cargo que se ocupa en la empresa, tratando de plantear que a mayor cargo mejor conocimiento de el entorno y el mercado. Pues bien, esta baja puntuación se puede explicar por el amplio tiempo de los trabajadores encuestados, ya que el vínculo que ellos tienen con la empresa les ha permitido permearse de todo el tema organizacional, vinculándose con todos y cada uno de los procesos de la compañía, sin importar el cargo que tienen.

7.3.12 Eficiencia en procesos

Este indicador, como su nombre lo indica, trata de la eficiencia mediante la formulación de procesos o acciones en concreto. Para el caso de estudio, los empleados reconocen la eficiencia en los procesos mediante la aceptación por parte de sus trabajadores que es una empresa reconocida dentro del sector por las buenas prácticas en su gestión, lo que nos indica que los empleados están comprometidos con las prácticas formales dentro de la empresa.



Ilustració n 14 EFICIENCIA EN LOS PROCESOS. AUTORES PROPIA

Por otro lado, los mismos clientes internos identifican rápidas herramientas de aprendizaje organizacional que ayudan a responder en tiempo oportuno. Existe también un fuerte componente de aprendizaje y celeridad en este aspecto impulsado por los espacios informales.

La eficiencia en los procesos es entonces un factor que los empleados consideran que la gestión y mecanismos formales e informales de participación influyen en el buen gobierno, siendo parte evidente del éxito de la empresa.

7.3.13 Gestión Financiera.

Este indicador trata de mostrar los problemas financieros como la liquidez o ausencia de financiación a largo plazo. En el caso de la empresa objeto de estudio los trabajadores no asocian estas cusas como los principales motivos

de que una empresa no perdure en el tiempo, ya que, ellos conocen que la empresa ha pasado por tiempos difíciles de los cuales salió sin mayor novedad.

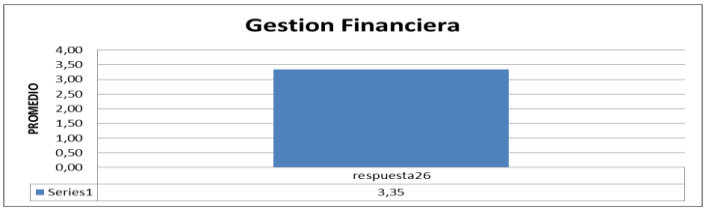


Ilustración 15 GESTION FINANCIERA – AUTORES: PROPIA

En la entrevista realizada al empresario, comentó que *en el sector de construcción las tasas de interés forman el principal problema si estas son muy inestables, ya que, perjudican al comprador, de tal manera que dificultan el proceso de compra de los particulares*, del mismo modo, el esquema de venta de los proyectos de la empresa radica en la venta anticipada de los proyectos de construcción.

Es por eso, que en el total de los pasivos las obligaciones financieras a largo plazo representan un rubro poco representativo, sin variación en los últimos dos años de estudio reportando un valor neto de 0.

8. CONCLUSIONES

1. Para el empresario, la planeación estratégica es un mecanismo para disminuir factores de riesgo y poder tener mayor perdurabilidad en el tiempo. Así pues, es una mirada proactiva frente a las vicisitudes que tienen las empresas y sin lugar a dudas es un componente que facilita la reacción a los eventos no identificables que aquejan a las empresas. Es entonces la planeación estratégica uno de los factores claves para que LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, haya podido perdurar y contar con una solidez y buen nombre.

2. Para la empresa el factor más importante para alcanzar el éxito y ser una empresa perdurable es la diferenciación. Esto es importante de resaltar ya que dentro de los 13 componentes de la perdurabilidad, el factor con mejor puntuación por parte de los clientes internos de la compañía era la diferenciación, lo que implica que cada empleado reconoce y esta comprometido en identificar las ventajas competitivas que se tienen a partir de políticas que permitan identificar nuevas oportunidades de negocio, comprometidos con el estudio de los distintos grupos de interés para alcanzar las metas organizacionales. Así pues, la diferenciación es el factor más importante en esta compañía para lograr ser perdurables.

3. La organización se ha caracterizado por el enaltecimiento de sus empleados y el respeto a la ética empresarial, es por esto que en su caso particular ha de ser ejemplo directo y necesario de estudio para ser un modelo o guía para todo aquel que quiera adoptar los aspectos generales que hace de esta una empresa saludable en el mercado de construcción colombiana.

4. Se hace relevante mencionar que uno de los factores de éxito de la organización ha sido la calidad y respaldo de todos sus proyectos, basados en los principios teóricos del mejoramiento continuo de la calidad. Este mejoramiento continuo de la calidad abarca todos los áreas de la organización, es decir, a sus proveedores y compañías de servicios o productos de Outsourcing

9. RECOMENDACIONES

Al momento de realizar recomendaciones a una organización tan exitosa y bien estructurada como lo empresa objeto de estudio, es realmente complejo y delicado llegar a consejos prácticos que permitan el mejoramiento de la misma. Es por esto que se propone una mejora en temas de actualización y habilidades del talento humano, lo cual puede lograrse a través de capacitación en todas las áreas de la compañía, es decir seminarios o eventos continuos que permitan mediante la implementación de conceptos y teorías practicas, el mejoramiento de las destrezas del capital humano de la empresa, en pro de velar cada vez más por la vanguardia y la innovación del sector, generando un mayor valor agregado a la compañía.

10. BIBLIOGRAFÍA

BALTES, P., REESE, H. W., & NESSELROADE. (1981). *PARADIGMAS DE LA INVESTIGACION EVOLUTIVA* . EDICIONES MORATO .

DANE. (2011). *VIVA REAL PORTAL INMOBILIARIO* . Recuperado el 8 de JUNIO de 2012, de http://actualidad.vivareal.com.co/2011/07/dinamica-del-sector-de-la-construccion.html

DINERO. (2011). *REVISTA DINERO.* Recuperado el 20 de ABRIL de 2012, de http://m.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/pedro-gomez-constructor-visionario/24939

GERENCIE. (2011). *GERENCIE.COM*. Recuperado el 14 de ABRIL de 2012, de http://www.gerencie.com/rentabilidad.html

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL. (2008). MODELO PARA QUE LAS EMPRESAS VIVAN MAS TIEMPO. *FASICULO INTERACTIVO , 01*, 14.

GRUPO DE INVESTIGACION DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL. (2010). *UNIVERSIDAD DEL ROSARIO*. Recuperado el 30 de Marzo de 2012, de http://www.urosario.edu.co/Administracion/Empresario-Colombiano/ur/Informacion-General.aspx

KOTLER , P. (2003). *FUNDAMENTOS DE MARKETING* (6 ed.). PEARSONS EDUCACION DE MÉXICO.

MEJIA, M. L. (s.f.). *GESTION HUMANA*. Recuperado el 14 de ABRIL de 2012, de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_rosario/competencias_rosario.asp

NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO. (2009). *FRASES CELEBRES DE PETER DRUCKER SOBRE GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN, INNOVACIÓN, ÉXITO Y LIDERAZGO*. Recuperado el 25 de JULIO de 2012, de http://www.negociosyemprendimiento.org/2009/06/frases-celebres-de-peter-drucker-sobre.html

NUÑEZ, P., & ISRAEL, A. (2006). LA GESTION HUMANA OBJETO Y METODO. *SIMPOSIO INTERNACIONAL DE PSICOLOGÍA*.

OSORIO, J. E. (2006). *GESTION FINANCIERA EMPRESARIAL.* BOGOTÁ: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA .

PEDRO GOMEZ Y CIA. (2012). *PEDRO GOMEZ*. Recuperado el 27 de ENERO de 2012, de http://www.pedrogomez.com.co/Home/Nosotros/

PORTAFOLIO. (15 de SEPTIEMBRE de 2011). Micentro es la nueva apuesta de Pedro Gómez. *PORTAFOLIO* , pág. 1.

PULIDO , & ABELLA. (2010). *LECCIONES DEL FRACASO GERENCIAL.* Recuperado el 02 de FEBRERO de 2011, de : http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1819/3/19475711-2010.pdf

RIVERA, H. A. (2007). LA PERDURABILIDAD ORGANIZACIONAL. *EOS, NO. 1* , 52.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. (s.f.). *DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN*. Recuperado el 12 de ABRIL de 2012, de http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Liderazgo/