

**PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
PYMES CON APUESTAS DIFERENCIALES
CASO DE ESTUDIO ANFORA LTDA Y ANFESA SAS**

MICHAEL MORALES JIMÉNEZ

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., JULIO DE 2013**

**PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
PYMES CON APUESTAS DIFERENCIALES
CASO DE ESTUDIO ANFORA LTDA Y ANFESA SAS**

MICHAEL MORALES JIMÉNEZ

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., JULIO DE 2013**

DEDICATORIA

A mi familia y amigos más cercanos que me brindaron toda su confianza y apoyo durante mi vida en la academia.

AGRADECIMIENTOS

A Sandra Liliana Salas junto con todo el equipo de trabajo de Anfora Ltda y Anfesa SAS por su amabilidad y disposición en la ejecución del estudio de caso.

A mi tutor Hugo Alberto Rivera por su acogida y guía durante el desarrollo del presente trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES	6
GLOSARIO.....	7
RESUMEN.....	8
Palabras Clave.....	8
ABSTRACT	9
Key Words	9
INTRODUCCIÓN	10
1. MARCO TEÓRICO	12
1.1. Sistematización del Problema.....	19
1.2. Situación Actual	19
1.3. Situación Deseada	20
1.4. Objetivos	21
1.4.1. Objetivo General	21
1.4.2. Objetivos Específicos.....	21
1.6. Hipótesis, Impacto y Resultados Esperados	23
1.6.1. Hipótesis	23
1.6.2. Impacto y Resultados Esperados	23
1.7. Aspectos Metodológicos	24
1.7.2. Tipo de Estudio	25
1.7.3. Universo, Población y Muestra	25
1.7.4. Métodos y Técnicas de Recolección.....	26
1.8. Historia de Anfora Ltda y Anfesa SAS	27
2. INVESTIGACIÓN EN ANFORA LTDA Y ANFESA SAS CONSIDERANDO LOS TRECE COMPONENTES	31
2.1. Conclusiones sobre las encuestas en la investigación en Anfora Ltda y Anfesa SAS.....	43
3. EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA PERDURABILIDAD	48
4. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA	63

LISTAS ESPECIALES

Tabla 1 Identidad organizacional.....	32
Tabla 2 Formalización para el gobierno.....	33
Tabla 3 Cohesión social para la acción	34
Tabla 4 Formalización soporte para las decisiones	35
Tabla 5 Reconocimiento por el entorno y el sector	36
Tabla 6 Diferenciación	37
Tabla 7 Dinámica social de los empleados	38
Tabla 8 Factores que aportan a la eficiencia	39
Tabla 9 Consolidación	40
Tabla 10 Gestión integral	40
Tabla 11 Conocimiento de entorno y mercado	41
Tabla 12 Eficiencia en procesos	42
Tabla 13 Gestión financiera	43
Tabla 14 Presencia e intensidad de los componentes en las empresas de estudio	44
Tabla 15 ROA Anfesa SAS	49
Tabla 16 ROA Anfora SAS.....	49
Tabla 17 Índice de Liquidez total Anfesa SAS.....	50
Tabla 18 Índice de Liquidez total Anfora Ltda	50
Tabla 19 Contribución financiera Anfesa SAS	51
Tabla 20 Contribución financiera Anfora Ltda	52

GLOSARIO

PYMES: En Colombia el acrónimo PYMES hace referencia a las pequeñas y medianas empresas, la ley 590 de (2000) y la ley 905 (2004) señalan que una empresa es toda unidad de explotación económica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana, y para clasificación por tamaño entendiéndose micro, pequeña y mediana, respondiendo a los parámetros referentes al número de empleados y a los activos totales.

Perdurabilidad: En el ámbito empresarial una empresa perdurable es longeva por generaciones en el desarrollo de sus actividades, "...en la que todos sus sistemas componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado" (Rivera, 2007, pág. 51).

Estrategia: Para las empresas es el conjunto de acciones planificadas con antelación, cuya intención es alcanzar los objetivos de la organización considerando los recursos, las oportunidades, amenazas, deficiencias y fortalezas con las que se cuenta.

RESUMEN

De las más de un millón de empresas que existen actualmente en Colombia, 99% de ellas son consideradas micro, pequeñas y medianas empresas, un gran problema con esta estructura empresarial es que aunque cada año la creación de empresa es alta también lo es la morbilidad.

El éxito empresarial y su estabilidad en el tiempo es un tema de mucha importancia que inquieta a la academia, el gobierno y a las mismas empresas. Las posibles explicaciones sobre la perdurabilidad de algunas empresas, una vida tenue de otras y el fracaso de muchas es algo que está siendo investigado.

La Universidad del Rosario se ha enfocado en conocer los factores determinantes para que una empresa sea perdurable y por medio del Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial (GIPE) se han logrado identificar trece componentes para la perdurabilidad de las empresas en el contexto nacional.

A partir de la realización de estudios de casos como el que se propone en el presente proyecto, se espera reconocer el funcionamiento actual de las Pymes nacionales e identificar qué factores son necesarios para que las Pymes continúen siendo exitosas a través del tiempo.

Por medio de encuestas, entrevistas y documentos se obtuvo información importante de las Pymes con apuestas diferenciales Anfora Ltda y Anfesa SAS, con la intención de determinar qué componentes se encontraban en la empresa y cuáles tenían mayor relevancia, comparando los resultados con la teoría que rodea los trece componentes de la perdurabilidad empresarial.

Palabras Clave: Perdurabilidad, morbilidad empresarial, Pymes, componentes de perdurabilidad.

ABSTRACT

For over a millón of enterprises that actually exist in Colombia, 99% of them are considered as micro, small and medium enterprises, a big deal with this estructure is although year after year the creation of new companies is higt as well the morbidity is.

The business success and stability trough time is an important subject that worries the academy, the government and the enterprises themselves. The possible explanations about the perdurability of some enterprises, the weak life of others and the failure of many is the subject that is being investigated.

The Rosario University has been focused in knowing the determining factors for an enterprise to be perdurable and trough the perdurability investigation group have accomplished to identify thirteen the perdurability components of an enterprise in the national context.

From the carry out of case studies like the one that is proposed in this project, we expect to recognize the current functioning of the national SME's and identify which factors are necessary for the SME's to continue being successful trough time.

Via surveys, interviews and documents important information was obtained about the SME's with differential strategies: Anfora Ltda and Anfesa SAS; with the purpose of stablish which components were in the enterprise and which ones had most importance, comparing the results with the theory that rounds the thirteen components of the enterprisal perdurability.

Key Words: Perdurability, Enterprise Morbidity, SME's, perdurability components.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un gran peso en el país representando la gran mayoría del total en Colombia y en consecuencia brindando una parte importante del empleo en el territorio nacional. Desafortunadamente estas empresas son también las que más tendencia a desaparecer registran, (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009) señalan que “la pequeña y mediana empresa difícilmente sobrevive en sus primeros años. El 41%, no alcanzan al primero y el 76% al quinto año” (pág. 13).

La morbilidad es tan evidente como preocupante hecho por el cual se identifica la necesidad de buscar los factores que hagan perdurables a las empresas, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha tenido el vivo interés por conocer estos factores determinantes y por medio del Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial (GIPE) se han logrado identificar algunas de las más importantes.

Lo anterior ha sido posible mediante el estudio de diferentes empresas, en donde se han identificado componentes que determinan la perdurabilidad empresarial de las organizaciones, la presencia de estas variables no son homogéneas ni tienen la misma influencia en todas las empresas, lo cual puede implicar que existen otros factores o variables que no hayan aún sido objeto de estudio y sean determinantes para crear condición de perdurabilidad.

La elección de dos Pymes como objeto de estudio se determinó por sus apuestas diferenciales, su tamaño y el mercado donde se desarrollan. Estas dos empresas son administradas por el mismo gobierno, dedicadas a la venta de ropa y calzado se encuentran inmersas en el mercado de San Andresito de San José en Bogotá.

Aunque el mercado es reconocido por su alta dinámica comercial también lo es por su ilegalidad, debida al contrabando, la evasión de impuestos y al mercado negro de productos robados o que aún carecen de regulación. Las apuestas de Anfora Ltda y de Anfesa SAS son ofrecer productos de reconocidas marcas por medio de derechos exclusivos de comercialización y franquicia, a precios acordes a su sector y con todas las condiciones legales.

Se pretende identificar y analizar la intensidad y las condiciones de perdurabilidad que tengan las empresas en relación a las variables de perdurabilidad encontradas en el grupo de investigación.

Del desarrollo y las conclusiones del presente trabajo de grado se esperan hallazgos sobre la perdurabilidad en estas dos Pymes, recopilaciones de experiencias y puntos de referencia para el crecimiento del conocimiento en la materia, que aporta al desarrollo empresarial del país.

1. MARCO TEÓRICO

La perdurabilidad empresarial es aún un término que puede confundirse con otros como longevidad, supervivencia, sostenibilidad, duración, etc., para tener una concepción cercana de lo que la perdurabilidad significa se rescata la siguiente definición de Rivera (2007):

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 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. (pág. 51)

Aun así no es el único significado de perdurabilidad pero se puede decir que la mayoría concuerda en aspectos relacionados con mantenerse en el tiempo acompañado de resultados excepcionales. Lo anterior invita a pensar que una empresa es perdurable cuando dura en el tiempo y además de eso se desarrolla de manera efectiva en áreas importantes como lo son la financiera, gestión humana, productividad, entre otras.

La curiosidad de los investigadores ha estado inclinada a conocer cuáles son las estrategias o aspectos que hacen a las empresas exitosas. En el país uno de los primeros esfuerzos en el estudio de la perdurabilidad lo realizó la Universidad Externado, se creó una línea de investigación denominada *Empresas que perduran en Colombia* “con el propósito de identificar los principales factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas” (Rivera, 2012, pág. 106).

Desafortunadamente los trabajos que se realizaron en esa línea de investigación fueron esfuerzos particulares y aislados de los estudiantes, y nunca se llegó a conocer alguna publicación en donde se contrastaran los hallazgos.

A partir de allí también han nacido preguntas al respecto como lo es la publicación *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?* de Javier Cadena, Alexander Guzmán y Hugo Rivera (2006). El artículo muestra que la perdurabilidad se puede lograr considerando lo siguiente: analizando los competidores, atendiendo el mercado que no ha sido explotado, manteniendo una posición única y difícilmente imitable, mediante una divergencia estratégica.

Por otro lado la medición se puede hacer de manera cuantitativa al acercarse a las finanzas dentro de una empresa, calculando y analizando indicadores, que si bien contienen mucha información sobre la gestión de los directivos, son inútiles si no se comprenden y analizan con la magnitud necesaria.

Los autores proponen un indicador de perdurabilidad como una nueva propuesta, la cual incluye al crecimiento potencial como una condición necesaria para la perdurabilidad pero no la única. Explican que existen tres componentes claves en la perdurabilidad empresarial que se pueden obtener por medio de cifras financieras, estos son la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento.

Hugo Alberto Rivera explica en *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa* (2007) que tan sólo la adecuada gestión financiera no garantiza la perdurabilidad de una empresa sino sólo la longevidad, y que la variación en la forma organizativa interna tampoco asegura el éxito pues hay casos donde funciona y otros donde no, considerando que hay otros factores que inciden, como el aprendizaje continuo así como la generación y adopción de conocimiento.

Por otro lado el trabajo del Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario “ha girado en torno a la identificación de factores que inciden en la perdurabilidad más que en la exploración de la bibliografía sobre el concepto” (Rivera, 2012, pág. 107).

El fascículo interactivo del programa de divulgación científica de la Universidad del Rosario “*Modelo para que las Empresas Vivan más Tiempo*” informa que el Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial (GIPE) “ha logrado identificar algunas de las condiciones más importantes para la perdurabilidad de las Pymes en el contexto nacional y a partir de allí ha creado un instrumento que contribuye a la reducción de las tasas de mortalidad empresarial” (Universidad del Rosario, pág. 2).

El grupo de investigación realizó el Estudio para las Condiciones de Perdurabilidad (ECP), el cual propone 47 ítems calificados por un grupo de expertos que fueron encuestados, los anteriores ítems finalmente fueron agrupados en 13 componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en las Pymes del país.

Al ser estos 13 componentes para la perdurabilidad de vital importancia para el desarrollo del presente estudio de caso, se realizará a continuación una breve presentación de cada uno.

- Componente uno: Identidad organizacional

Los valores, comportamientos éticos y la responsabilidad social orientan las decisiones que en su gobierno y acción cumplen directivos y empleados de la empresa, quienes los han interiorizado y reforzado por su cumplimiento. Las políticas de empresa propicia la cohesión social para la acción entre sus empleados, así como la identificación de ventajas competitivas en el sector y

consecuente reconocimiento en el mercado. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 30)

- Componente dos: Formalización para el gobierno

Este componente se puede definir como el que proporciona herramientas de gestión que orientan el comportamiento de sus dirigentes de una manera uniforme y compartida, aspecto que contribuye a la perdurabilidad en el siguiente enunciado:

La empresa tiene por escrito y cumple normas de calidad ISO, protocolos y códigos de buen gobierno, que propician una gestión coherente que proyecta ventajas competitivas. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 31)

- Componente tres: Cohesión social para la acción

Los empleados de una empresa perdurable interiorizan y comparten parámetros para la acción que resultan de procesos de interacción social basados en la confianza, del aprendizaje en el trabajo que ejecutan y del conocimiento que adquieren sobre la empresa. Además, los procesos formales de comunicación entre los grupos de interés contribuyen a su integración y al buen gobierno de la empresa. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 32)

- Componente cuatro: Formalización soporte para las decisiones

Las organizaciones tienen lineamientos establecidos y formalizados que facilitan el proceso de decisiones que sus directivos toman en aspectos

particulares en la gestión. Este componente se define en el siguiente enunciado:

La empresa formaliza; los protocolos de sucesión y relevo generacional, los métodos utilizados en el aprendizaje y las políticas para retención del empleado, todos estos contribuyen al proceso de decisiones. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 33)

- Componente cinco: Reconocimiento por el entorno y el sector

Este componente se manifiesta en conductas que resultan de políticas establecidas por la dirección en aspectos particulares de productividad, financieros, normativo y de gestión humana, y que contribuyen a la perdurabilidad de la empresa en el siguiente enunciado:

El reconocimiento que tiene la empresa en el sector resulta de la capacidad que tiene para documentar sus decisiones, cumplir con el marco legal establecido, ser transparente cuando utiliza fuentes de financiación, formalizar y contabilizar el conocimiento de sus empleados. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, págs. 33-34)

- Componente seis: Diferenciación

La empresa es diferente de otras del sector cuando tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores, los directivos identifican oportunidades de negocio y establecen ventajas competitivas en sus productos y servicios. Además, cuando la coordinación y comunicación entre áreas es eficiente. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 34)

- Componente siete: Dinámica social de los empleados

La empresa propicia condiciones para la eficiencia y calidad en la acción de sus empleados mediante la participación activa que les da en las decisiones así como la integración de grupos de trabajo. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 35)

- Componente ocho: Factores que aportan a la eficiencia

Una empresa perdurable presenta resultados que la hacen eficiente por el conocimiento de los actores que conforman su entorno; el aprendizaje que tienen sus empleados a partir de sus experiencias; el gobierno de sus directivos, así como el conocimiento que sus empleados tienen de aspectos formales de su estructura. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 36)

- Componente nueve: Consolidación

Este componente se manifiesta en comportamientos de los directivos y condiciones de la empresa que contribuyen a la perdurabilidad por el siguiente enunciado:

La consolidación de la empresa es resultado de la construcción con una visión de futuro que hacen sus directivos como del compromiso y participación de los empleados. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 36)

- Componente diez: Gestión integral

El proceso de planeación estratégica, así como la capacidad de los directivos de tener en cuenta en sus decisiones a los grupos de interés, son factores que contribuyen a la gestión integral de las empresas. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 37)

- Componente once: Conocimiento de entorno y mercado

El nivel de conocimiento del entorno, sus clientes y mercado, varía de acuerdo al nivel jerárquico, siendo los cargos de dirección los de mayor conocimiento, además las ventas tienen relación directa con los gastos de publicidad. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 37)

- Componente doce: Eficiencia en procesos

Los procesos de la empresa propician la oportuna transferencia de conocimiento a los empleados, así como el reconocimiento por sus prácticas de gestión. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 38)

- Componente trece: Gestión financiera

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. (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, pág. 39)

En el trabajo de grado *Marco Teórico para la Perdurabilidad de las Empresas Colombianas* (2009) realizado por María Victoria Lozano Solano, se puede encontrar en detalle la descripción de cada uno de los componentes para la

perdurabilidad que presentó el grupo de investigación, así como una investigación a fondo de los ítems que componen dichos factores.

Considerando el marco teórico es importante la realización de casos de estudio de todo tipo que puedan aportar a contrastar las teorías existentes sobre perdurabilidad empresarial en el país.

1.1. Sistematización del Problema

El propósito principal del presente estudio de caso es responder a los siguientes interrogantes teniendo en cuenta las empresas estudiadas.

- ¿Qué es la perdurabilidad empresarial?
- ¿Cómo se logra la perdurabilidad empresarial?
- ¿Qué factores determinan la perdurabilidad en una empresa del sector servicios en el mercado específico?
- ¿Cuál es el factor del éxito de la empresa en el sector?

1.2. Situación Actual

Anfora Ltda y Anfesas SAS son Pymes que se encuentran inmersas en el mercado de San Andresito de San José en Bogotá, el cuál es reconocido por su alta dinámica comercial en una cantidad inimaginable de productos que van desde tecnología, entretenimiento, calzado y ropa hasta alimentos y elementos de la canasta familiar.

Anfora Ltda nace en 2004 como una sociedad de dos empleados que buscan independizarse, desde sus inicios la empresa buscó comercializar marcas poco usuales en el mercado de San Andresito, tras muchas faces de negociación lograron obtener los derechos para venta de ropa de las marcas Chevington,

Americanino, Color Siete y Rosé Pistol, entre otras, a través de un código de despacho de marcas, que les fue brindado por su principal y único proveedor.

En el 2010 se crea Anfesa SAS, constituida por socios de Anfora Ltda, la cual adquiere la franquicia de la marca Santorini Diferente con la intención de llevarla al mercado de San Andresito, un gran paso ya que hasta la fecha la marca se desarrollaba únicamente en los principales centros comerciales del país y en almacenes de cadena como Falabella.

Tanto para Anfesa SAS como para Anfora Ltda sus años de introducción fueron de exploración pero con el tiempo se han venido consolidando en el mercado, afianzando sus relaciones con los clientes y proveedores, ganado reconocimiento en el mercado en particular y mostrando comportamientos financieros favorables.

1.3. Situación Deseada

Anfora Ltda continuará con la posición favorable en el mercado que ocupa, llegara a conclusiones sobre cómo hacer que su posición sea difícilmente imitable, sus rendimientos financieros crecerán en liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento.

Anfesa SAS se abrirá un espacio importante en el mercado que ocupa, analizará su competencia así como las necesidades de sus clientes para satisfacer sus expectativas.

Ambas empresas crecerán y abrirán más puntos de venta estratégicos, no con la intención de inundar los centros de comercio, sino de llevar su propuesta de calidad en el servicio a más personas, obteniendo rentabilidades sobresalientes por tienda.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Conocer los componentes e ítems como condiciones en dos Pymes dedicadas a la comercialización (Anfora Ltda y Anfesa SAS) en el mercado de San Andresito para la perdurabilidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las condiciones de perdurabilidad para el desarrollo de ambas empresas como exitosas en el tiempo.
- Modelar el comportamiento de las empresas a partir de la caracterización de cada una con base en los componentes de perdurabilidad.

1.5. Justificación

El éxito empresarial y su estabilidad en el tiempo es un tema que inquieta a la academia, el gobierno y las mismas empresas. Las posibles explicaciones sobre la perdurabilidad de algunas empresas, una vida tenue de otras y el fracaso de muchas están plasmadas en diferentes publicaciones, fruto de investigaciones.

Las investigaciones sobre perdurabilidad han tenido un enfoque sobretodo en las grandes empresas, debido en gran parte a la disponibilidad de información documentada durante la vida de las organizaciones. Es inquietante el hecho que en la estructura empresarial del país las Pymes son las dominantes y al mismo tiempo las más vulnerables al fracaso, era necesaria una investigación direccionada a evitar la mortalidad Pyme.

Por lo anterior la Universidad del Rosario se ha enfocado en conocer los factores determinantes para que una empresa sea perdurable y por medio del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) “ha logrado identificar algunas de las condiciones más importantes para la perdurabilidad de las Pymes en el contexto nacional y a partir de allí ha creado un instrumento que contribuye a la reducción de las tasas de mortalidad empresarial” (Universidad del Rosario, 2011).

Estas identificaciones de condiciones han sido posible mediante el estudio de diferentes empresas, de las cuales se han identificado componentes que determinan la perdurabilidad empresarial de las organizaciones, las variables encontradas no son del todo homogéneas y no siempre tienen la misma influencia en todas las empresas evaluadas, lo cual puede implicar que existan otros factores que no hayan sido objeto de estudio y sean determinantes para la perdurabilidad.

A partir de la realización de estudios de casos como el que se propone en el presente proyecto, se espera reconocer el funcionamiento actual de las Pymes nacionales e identificar que factores son necesarios para que las Pymes continúen siendo exitosas a través del tiempo, sin duda uno de los componentes del éxito de las pequeñas y medianas empresas se encuentra en la diferenciación en mercados saturados, además de triunfar en la pronta respuesta a los cambios complejos del mercado.

El estudio de caso se realizará a partir de dos Pymes que han sabido diferenciarse en el mercado comercial de San Andresito en Bogotá, por su parte Anfora Ltda ha adquirido derechos exclusivos para la comercialización de marcas extranjeras en un mercado plagado de copias ilegales y casi los mismos productos en cada tienda. Por otro lado Anfesa SAS realizó negociaciones y compró la franquicia de la marca local Santorini Diferente, nunca antes vista en San Andresito a excepción de réplicas no autorizadas legalmente.

Ambas Pymes se encuentran gobernadas por la misma persona y su gestión es casi idéntica en estas, Anfora Ltda es la que lleva más tiempo en ejecución de actividades comerciales, demostrando crecimientos financieros y consolidación en el mercado y con su grupo de interés a través de los 13 años de actividad.

El estudio de caso de estas empresas que le han apostado a la legalidad y a la diferenciación puede ser interesante en la búsqueda de respuestas sobre perdurabilidad.

Tanto Anfora Ltda como Anfesa SAS se verán beneficiadas de este proyecto, pues a partir de este podrán reconocer con claridad qué factores y variables les han permitido rendimientos y posiciones favorables, además de recomendaciones para que las empresas puedan ser cada vez más perdurables.

1.6. Hipótesis, Impacto y Resultados Esperados

1.6.1. Hipótesis

La gestión, características y estrategias tanto de Anfora Ltda como de Anfesa SAS hacen parte en alguna medida de las condiciones para que se de perdurabilidad en las Pymes del país y se logran reconocer a través de los 13 componentes de la perdurabilidad.

1.6.2. Impacto y Resultados Esperados

Se espera tener como resultado claridad sobre la estrategia de Anfora Ltda y Anfesa SAS para sobresalir en el mercado donde se desarrollan y las condiciones que aportan a la perdurabilidad de las mismas, así como sugerencias que contribuyan al desempeño y crecimiento de estas Pymes.

Con lo anterior el impacto esperado es aportar conclusiones sobre perdurabilidad en pequeñas y medianas empresas a estudiantes, académicos y al trabajo del Grupo de Investigación, con la intención de que se reconozcan, generen y repliquen condiciones que hagan de las empresas colombianas cada vez más perdurables.

1.7. Aspectos Metodológicos

Con la intención de lograr los objetivos del presente proyecto y resolver la mayoría de las preguntas presenten en la sistematización del problema de investigación, el único integrante y líder de la investigación se acercó a las empresas de interés para el estudio.

Estos acercamientos se realizaron en varios momentos, en donde se tuvo contacto con la alta dirección de las empresas, así como con todos sus empleados y parte de los agentes de su grupo de interés como lo son sus proveedores.

Se llevaron a cabo en los diferentes lugares donde se efectúa la operación de las organizaciones, para así tener un conocimiento amplio del entorno y sitios de trabajo, todo lo anterior enfocado en indagar y conocer a fondo las empresas.

La recolección de la información se realizó por medio de encuestas estructuradas realizadas a todas las personas que trabajan en las empresas, aprovechando su corto número; a través de entrevistas a la alta dirección y a uno de los proveedores más importante para una de las empresas; y con información documentada que muy gentilmente facilitó la gerencia de las Pymes.

Se consolidó la información recolectada con el fin de analizarla e identificar factores de perdurabilidad presentes en las empresas, las encuestas realizadas se tabularon y se relacionaron con los 13 factores de perdurabilidad, determinando así cuales factores se hacían presentes y cuales ausentes.

La anterior información se trianguló junto con las entrevistas realizadas y la información documentada, en su mayoría información financiera, para así tener mayor certeza sobre los resultados. Los 13 componentes de la perdurabilidad fueron evaluados y contrastados respecto a las empresas del estudio, determinando así si son o no son los fundamentos de toda organización saludable.

1.7.1. Variables y Categorías

Se analizaron los diferentes factores que condicionan la perdurabilidad en las empresas respecto al caso determinado, teniendo en cuenta los 47 ítems o variables que conforman en conjunto cada uno de los factores.

1.7.2. Tipo de Estudio

El tipo del presente estudio es descriptivo ya que se verán investigados los puntos de perdurabilidad que han tenido las empresas de interés relacionados con lo expuesto por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario, con el objetivo de indagar el nivel de perdurabilidad de las empresas, que no está considerado en las investigaciones que se conocen y aportar a los estudios sobre el tema.

1.7.3. Universo, Población y Muestra

Universo

Pequeñas y medianas empresas que se desempeñan formalmente en el sector servicios en la ciudad de Bogotá.

Población

Pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el mercado de San Andresito San José en Bogotá.

Muestra

Las Pymes Anfora Ltda y Anfesa SAS.

1.7.4. Métodos y Técnicas de Recolección

El primer acercamiento tanto con Anofra Ltda como con Anfesa SAS se realizó por medio de una entrevista documentada mediante notas, en dicha entrevista se aprobó por parte de la gerencia la ejecución del presente proyecto como un estudio de caso a las dos empresas y se conoció la historia detallada de la empresa.

Más adelante se realizaron encuestas estructuradas a partir de los 13 componentes de perdurabilidad. Se aplicaron cinco encuestas entre todo el personal de la organización, lo que incluyó a la Gerente General, dos Administradoras de cada una de las tiendas y dos Vendedores, uno de cada tienda.

Para la encuesta se formularon treinta y nueve preguntas, considerando los 13 componentes de perdurabilidad y los 47 ítems reconocidos por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, no todas las preguntas eran pertinentes para todos los cargos, es así como ocho de las treinta y nueve preguntas fueron diligenciadas exclusivamente por la gerencia. El manejo de la información recolectada se realizó mediante la tabulación en Excel. El instrumento con el cual se aplicaron las encuestas se puede encontrar en el Anexo No. 1.

Considerando las encuestas, posteriormente se realizaron dos entrevistas, una de ellas a la Gerente de las empresas Sandra Salas y la otra a la Asesora de Ventas de la marca Americanino de la zona centro (Cundinamarca, Boyacá, Casanare y Meta), Paula Sánchez, uno de sus principales proveedores. Estas dos entrevistas

fueron documentadas mediante la grabación de audio y posterior transcripción en texto para poder ser analizadas.

La demás recolección fue por medio de documentación, cómo la información financiera de ambas empresas, que fue facilitada por la gerencia de las organizaciones.

1.8. Historia de Anfora Ltda y Anfesa SAS

Anfora Ltda y Anfesa SAS es el resultado de un trabajo arduo y de reconocimiento de mercado por parte de su fundadora, accionista y gerente Sandra Liliana Salas Gutiérrez, quién exploró alternativas comerciales en un mercado saturado de replicas y precios homogéneos.

Ambas Pymes se encuentran inmersas en el mercado de San Andresito de San José en Bogotá, el cuál es reconocido por su alta dinámica comercial en una cantidad inimaginable de productos que van desde tecnología, entretenimiento, calzado y ropa hasta alimentos y elementos de la canasta familiar.

Desafortunadamente este mercado es también reconocido por su ilegalidad, debido al contrabando, la evasión de impuestos y al mercado negro de productos robados o que aún carecen de regulación clara en el país. Por lo anterior San Andresito presenta un rango de precios más bajo que en centros comerciales y/o almacenes de cadena.

Inmersa en éste particular mercado nace Anfora Ltda en 2004 como una sociedad de dos empleados que buscan independizarse, desde sus inicios la empresa buscó comercializar marcas poco usuales en el mercado de San Andresito, tras muchas facetas de negociación lograron obtener los derechos para venta de ropa de las marcas Chevington, Americanino, Color Siete y Rosé Pistol, entre otras, a

través de un código de despacho de marcas, que les fue brindado por su principal y único proveedor.

La empresa desarrolla su comercio en un almacén denominado multimarca, lo cual significa que la comercialización de una marca no anule la posibilidad de otras, sin embargo el local se ha enfocado en la venta de las marcas Chevingnon y Americanino, tanto así que toda la cabecera del local la ocupa un gran lodo de Chevignon.

Anfora Ltda descubrió un nicho de mercado interesante en la zona comercial, uno de los socios asegura que el 90% de las compras son realizadas por los dueños e inversionistas de otros locales comerciales de San Andresito, los cuales poseen un alto perfil de ingresos pero confían en el mercado donde ellos mismos se desempeñan.

En el 2009 la sociedad limitada intenta abarcar más mercado al abrir nuevos locales en diferentes puntos de la ciudad y fuera de ella, uno de ellos en el Centro Comercial Centro Chía, ubicado en un municipio del mismo nombre muy cercano a la capital del país. Después de cerca de un año de funcionamiento las tiendas empiezan a presentar indicios de insostenibilidad, gracias a varios problemas con el personal la empresa tiene una mala racha y se viene a pique por deudas.

La sociedad se ve forzada a cerrar el local de Chía y se entra en una encrucijada financiera al no poder pagar sus obligaciones. Para los socios de Anfora Ltda el nombre de la empresa y el esfuerzo para obtener los derechos de comercialización de marcas extranjeras son extremadamente valiosos y deciden no declararse en quiebra, en vez de eso uno de los socios ofrece sanear las finanzas de la empresa a cambio de una restructuración de la sociedad, y es así como la actual Gerente de Anfora Ltda es también su socia mayoritaria.

Los años posteriores fueron para Anfora Ltda de afianzamiento y crecimiento constante, se ha logrado fidelizar a los clientes y no se siente la competencia en el mismo sector, aunque uno de los socios afirma que para el último año el buen desempeño de almacenes como Falabella, Zara, entre otros, ha mermado las ventas para Anfora Ltda.

Después de la restructuración de Anfora Ltda llega a la socia mayoritaria una oferta que no puede rehusar. Tras haber luchado durante dos años por la franquicia de la marca colombiana Santorini Diferente, los representantes de la marca por fin acceden a que su logo esté presente en el mercado de San Andresito.

Es así como en el 2010 se crea Anfesa SAS con la única intención de llevar a la marca Santorini Diferente al mercado de San Andresito, un gran paso ya que hasta la fecha la marca se desarrollaba únicamente en los principales centros comerciales del país y en almacenes de cadena como Falabella.

La operación de éste nuevo local se realiza por consignación, uno de los dos modos que tiene Santorini Diferente para operar, consiste en el aporte de cierta cantidad de dinero a la marca que garantiza un lote de calzado seleccionado por los administradores del local comercial. Tan pronto éste lote de calzado es vendido, se factura cada venta al mismo momento de la compra, una parte de los ingresos van para el franquiciante y otra se queda en la empresa, el procedimiento está sistematizado y se sabe qué se vendió y en qué rango de precios.

Éste modo de operación tiene como ventaja que al finalizar las etapas de las colecciones se puede realizar la devolución de productos que no se vendieron en esa etapa, sin que esto conlleve a pagos o multas, simplemente se liberan cupos dentro de la consignación; por otro lado existe flexibilidad de precios y éstos se ajustan al momento de la compra, lo anterior quiere decir que si al momento de la

compra el producto se encuentra bajo un régimen de rebajas, éste se aplica también para los administradores del local.

Los clientes de Anfesa SAS, al contrario de la otra sociedad, son 90% transeúntes y personas del común que buscan calzado y 10% dueños e inversionistas de otros locales comerciales de San Andresito.

El 2010 fue para Anfesa SAS su año de apertura, exploración y consolidación, durante el 2011 Anfesa SAS tuvo buenos números en ventas y favorables rendimientos financieros, así como crecimiento, mientras que en el año 2012 las ventas se vieron afectadas, afirma su Gerente, por la gran acogida de grandes cadenas como Falabella, Zara, entre otras. Pero lo que ha venido del 2013 indica que se han venido consolidado las ventas.

2. INVESTIGACIÓN EN ANFORA LTDA Y ANFESA SAS CONSIDERANDO LOS TRECE COMPONENTES

A continuación se analizarán los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas para ambas empresas, se tomaran en conjunto considerando que su gestión es realizada por la misma persona y es similar. Las encuestas se realizaron a todas las personas de la organización con edades entre los 26 y 39 años y un promedio de experiencia laboral de 5 años.

Las posibilidades de respuesta para cada pregunta formulada en las encuestas fueron: *Totalmente en desacuerdo*, *En desacuerdo*, *Indiferente*, *De acuerdo*, *Totalmente de acuerdo*. Cada persona debía seleccionar una opción. Las encuestas fueron realizadas con la compañía del investigador por si surgía alguna inquietud sobre las preguntas y su significado.

Cada pregunta cobija uno o varios ítems que componen cada uno de los 13 factores de perdurabilidad que contempla el grupo de investigación, se realizó una ponderación de cada componente con la intención de conocer cuales de ellos están presentes y cuales no.

Para que un componente esté presente en las organizaciones deben obtener una ponderación mayor o igual al 70%. Para analizar mejor la intensidad de la presencia de los componentes se tuvo en cuenta las siguientes condiciones; mayor o igual al 70% la variable está totalmente presente en la organización, entre el 50% y 69% la variable está presente y menor al 50% la variable no se muestra presente.

1) Componente uno: Identidad organizacional

#	Pregunta	Valor
1	La empresa ha cultivado valores en sus empleados	80%
2	Las decisiones que se toman tienen en cuenta componentes éticos	100%
3	La empresa considera la responsabilidad social para la toma de decisiones	20%
4	Se hacen reconocimientos al esfuerzo de sus empleados	80%
5	Reconocimiento de ventajas competitivas en el sector	100%
6	La empresa es reconocida en el mercado	100%

Tabla 1 Identidad organizacional

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Este componente arroja buenos resultados en la encuesta, todos los aspectos, menos la consideración de la responsabilidad social, están presentes de manera casi unánime.

La responsabilidad social en la toma de decisiones es indiferente para la mayoría, posiblemente porque no se consideran las decisiones como un factor que impacte a la sociedad.

Una de las claves que representa el éxito de las organizaciones es sin duda la identidad organizacional, el cultivo de valores ha sido de importancia para el trato con los clientes, así como los reconocimientos a los esfuerzos de los empleados para motivarlos y retenerlos en las empresas.

2) Componente dos: Formalización para el gobierno

#	Pregunta	Valor
7	Cumple con normas de calidad ISO o equivalentes	40%
8	La empresa tiene y aplica protocolos de buen gobierno	60%
9	Los objetivos de la empresa son claros	80%

Tabla 2 Formalización para el gobierno

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Tan solo el ítem relacionado con la claridad de los objetivos tuvo presencia para este segundo factor.

Al no tener ningún sistema de gestión de la calidad y menos una certificación del mismo, la pregunta al respecto se lleva respuestas en desacuerdo, por otro lado sobre la pregunta que sugiere tener y aplicar protocolos de buen gobierno, las personas de la organización se sienten indiferentes al no identificar dichos protocolos.

Al contrario, se está en común acuerdo con la claridad de los objetivos de las empresas. Según los resultados éste componente es de débil presencia en las organizaciones pero no está relegado al olvido al tener sus consideraciones y aplicaciones en las empresas.

3) Componente tres: Cohesión social para la acción

#	Pregunta	Valor
10	El conocimiento se comparte entre los empleados	100%
11	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal	80%
12	Hay comunicación formal entre los grupos de interés	80%
13	Los empleados tienen un alto grado de pertenencia con los propósitos y objetivos de la empresa	100%

Tabla 3 Cohesión social para la acción

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Se observa que todas y cada una de las preguntas respectiva a ítems de perdurabilidad se encuentran presentes, considerando así una presencia fuerte del componente número tres.

El flujo de información con los grupos de interés como el flujo de conocimiento en los procesos productivos de cada empresa han sido sobresalientes, el aprendizaje continuo y su comunicación ha hecho que aspectos como servicio a clientes fidelizados, trato con los proveedores y procesos internos lleguen a buenos términos.

Los empleados manifiestan que su trabajo influye en su vida personal de manera positiva y que se sienten comprometidos con los objetivos de las organizaciones.

4) Componente cuatro: Formalización soporte para las decisiones

#	Pregunta	Valor
14	Existen métodos para guardar información aprendida de la experiencia de los empleados	80%
15	Hay protocolos de relevo generacional	0%
16	Se conoce la rotación de empleados externa y se aplican políticas de retención de empleados	100%

Tabla 4 Formalización soporte para las decisiones

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

La Gerente de las empresas considero como indiferente la existencia de protocolos de relevo generacional y está de acuerdo con que se conoce la rotación de empleados externa y aplica políticas de retención de empleados.

El otro aspecto fue tocado por toda la organización y arrojó que existen métodos para guardar la información aprendida de la experiencia de los empleados.

Para las empresas los empleados y sus experiencias son relevantes en este momento, pero no se considera algo de peso el próximo relevo generacional. Por otras respuestas en la misma encuesta se reafirma que existen incentivos para la retención y satisfacción de los empleados.

5) Componente cinco: Reconocimiento por el entorno y el sector

#	Pregunta	Valor
17	La empresa documenta sus decisiones	20%
18	Se hace un seguimiento al marco legal para su constante cumplimiento	80%
19	Es transparente y cumplida con sus fuentes de financiación	80%
20	La empresa documenta el conocimiento que producen sus empleados	0%

Tabla 5 Reconocimiento por el entorno y el sector

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Las empresas realizan un seguimiento constante al marco legal para su constante cumplimiento y es transparente y cumplida con sus fuentes de financiación, pero es indiferente a la hora de documentar el conocimiento que producen sus empleados.

Por otro lado las personas de la organización más bien consideran que la empresa no documenta sus decisiones o no lo suficiente.

Se concluye que las organizaciones se preocupan por cumplir tanto financiera como legalmente, pero son indiferentes a la hora de documentar el conocimiento producido y sus decisiones, posiblemente porque el conocimiento producido no es de gran cantidad y alto nivel técnico y la información relativa a las decisiones es clara tan sólo para la alta dirección.

6) Componente seis: Diferenciación

#	Pregunta	Valor
21	Hay plena comunicación entre las áreas de la empresa	100%
22	Los directivos han identificado oportunidades de negocio	60%
23	La empresa se preocupa por establecer ventajas competitivas en los productos / servicio	100%
24	Tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores	80%

Tabla 6 Diferenciación

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Para el sexto factor y entre las preguntas consideradas para evaluar la presencia del mismo en las organizaciones se puede encontrar que el único que no muestra presencia clara es el relativo a la identificación de oportunidades de negocio por parte de los directivos.

Existe plena comunicación entre las áreas de la empresa y esta se preocupa por establecer ventajas competitivas en los productos y servicios prestados, respecto a los sistemas de información con clientes y proveedores, la situación podría mejorar pero tiene una alta presencia.

Respecto a la identificación de oportunidades de negocio esta mal calificado por los intentos fallidos en la apertura de nuevas tiendas en el pasado, las personas de la organización consideran que no se han sabido realizar con buen termino estas identificaciones y toma de oportunidades.

7) Componente siete: Dinámica social de los empleados

#	Pregunta	Valor
25	La empresa confía a sus trabajadores la toma de algunas decisiones	80%
26	Se hacen grupos de trabajo para la ejecución de actividades	80%

Tabla 7 Dinámica social de los empleados

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Las dos preguntas consideradas para evaluar el séptimo componente obtuvieron una buena calificación considerándose presentes en las empresas.

Existe confianza en los trabajadores para la toma de algunas de las decisiones en la vida normal de los procesos, por otro lado la elaboración de grupos para el cumplimiento de trabajo es una característica tan destacable, pues normalmente las personas trabajan el día a día en equipos.

Considerando los resultados anteriores se considera como presente el factor de perdurabilidad relativo a la dinámica social de los empleados en las organizaciones del estudio.

8) Componente ocho: Factores que aportan a la eficiencia

#	Pregunta	Valor
27	Conocimiento y análisis de su grupo de interés	100%
28	Aprendizaje de experiencias pasadas, adoptándolas a la operación	100%
29	Gobierno de la empresa aporta a una operación eficiente	40%
30	Los empleados están coordinados y bien informados tanto de la empresa como de sus funciones y responsabilidades	80%

Tabla 8 Factores que aportan a la eficiencia

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

El conocimiento y análisis a su grupo de interés es un aspecto destacable, así como la coordinación de los empleados y el aprendizaje de experiencias pasadas, sin duda aportan de forma positiva a la eficiencia de la empresa.

Por otro lado la afirmación sobre el aporte del Gobierno de la empresa a una operación eficiente se presenta deficiente con tan sólo un 40%. Lo anterior indica que el gobierno puede mejorar para aportarle a la eficiencia de la organización.

9) Componente nueve: Consolidación

#	Pregunta	Valor
31	Directivos han construido una visión a futuro de la empresa	80%
32	Los empleados muestran compromiso al evaluar, participar y comentar sobre las actividades y áreas de la empresa	100%

Tabla 9 Consolidación

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

La pregunta en donde se toca la construcción de una visión a futuro por parte de los directivos fue bien calificada por las personas de la organización obteniendo un 80% de presencia en la organización. Aún mejor evaluada se encuentra la siguiente pregunta sobre el compromiso de los empleados al evaluar, participar y comentar sobre la organización y su debido funcionamiento, lo que indica una cercanía de los empleados a la empresa, acorde con otras bien evaluadas afirmaciones en la misma encuesta.

10) Componente diez: Gestión integral

#	Pregunta	Valor
33	Los directivos realizan planeación estratégica para la construcción de futuro	0%
34	La empresa tienen en cuenta a su grupo de interés para la toma de decisiones	80%

Tabla 10 Gestión integral

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Tan sólo la alta dirección contestó a la afirmación “los directivos realizan planeación estratégica para la construcción de futuro” dando una calificación de indiferente, lo que indica sin dudas que no se ha considerado esta actividad como necesaria o vital por la gerente de las compañías.

Por otro lado se está de acuerdo en toda la organización que la empresa tiene en cuenta a su grupo de interés a la hora de tomar decisiones, hecho que toma fuerza con otras afirmaciones de la misma encuesta.

11) Componente once: Conocimiento de entorno y mercado

#	Pregunta	Valor
35	Los directivos tienen más conocimiento del entorno y del mercado que los empleados	40%
36	Los gastos en publicidad tienen relación directa con el volumen de ventas	0%

Tabla 11 Conocimiento de entorno y mercado

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Según los resultados de la encuesta los empleados tienen más conocimiento del entorno y del mercado que la gerente, muy posiblemente porque están en constante contacto con el entorno y el mercado y así lo interpretan en la organización.

Sobre los esfuerzos en publicidad y su relación directa con el volumen de ventas, la gerente de la organización afirma que está en desacuerdo, lo anterior gracias a la única y mala experiencia que han tenido relacionada con esfuerzos en publicidad.

Este factor once no se encontraría presente en la organización, pero cabe anotar que el conocimiento por el mercado en detalle es superior por parte de los empleados de las empresas, pero hay evidencia de que un conocimiento global hace parte efectiva de la dirección y es de vital importancia a la hora de tomar decisiones.

12) Componente doce: Eficiencia en procesos

#	Pregunta	Valor
37	Los procesos propician la transferencia de conocimiento oportuno a los empleados	100%
38	La empresa es reconocida por sus prácticas de gestión	100%

Tabla 12 Eficiencia en procesos

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

La gerencia esta de acuerdo con que los procesos propician la transferencia de conocimiento oportuno a los empleados y que la empresa es reconocida entre su grupo de interés por sus prácticas de gestión.

Lo que indica que este componente número doce está presente en ambas organizaciones.

13) Componente trece: Gestión financiera

#	Pregunta	Valor
39	La empresa realiza adecuada gestión financiera para evitar problemas de liquidez.	100%

Tabla 13 Gestión financiera

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

La alta dirección está completamente de acuerdo con que la empresa realiza adecuada gestión financiera para evitar problemas de liquidez, indicando la presencia de este componente en las organizaciones además con una alta intensidad.

2.1. Conclusiones sobre las encuestas en la investigación en Anfora Ltda y Anfesa SAS

Después de revisar uno a uno los resultados de las encuestas estructuradas a partir de los trece componentes, se puede decir que Anfora Ltda y Anfesa SAS presentan casi todos los componentes, exceptuando tres, de los cuales dos de ellos se considera en una situación especial que más adelante será explicada.

Los factores presentes son Identidad organizacional, Formalización para el gobierno, Cohesión social para la acción, Formalización soporte para las decisiones, Diferenciación, Dinámica social de los empleados, Factores que aportan a la eficiencia, Consolidación, Eficiencia en procesos y Gestión Financiera.

La siguiente tabla se realizó en base a las variables que tiene cada componente considerando un promedio para medir la intensidad de cada componente dentro

de las empresas, con la intención de mostrar sus fortalezas, deficiencias y oportunidades para asegurar perdurabilidad.

Componente	#	Se encuentra en las empresas SI/NO	Intensidad
Identidad organizacional	1	SI	80%
Formalización para el gobierno	2	SI	60%
Cohesión social para la acción	3	SI	90%
Formalización soporte para las decisiones	4	SI	60%
Reconocimiento por el entorno y el sector	5	NO	45%
Diferenciación	6	SI	85%
Dinámica social de los empleados	7	SI	80%
Factores que aportan a la eficiencia	8	SI	80%
Consolidación	9	SI	90%
Gestión Integral	10	NO	40%
Conocimiento de entorno y mercado	11	NO	20%
Eficiencia en procesos	12	SI	100%
Gestión Financiera	13	SI	80%

Tabla 14 Presencia e intensidad de los componentes en las empresas de estudio

Fuente: Encuestas Anfora Ltda y Anfesa SAS

Los factores más destacados para las Pymes del caso de estudio fueron Identidad organizacional, Cohesión social para la acción, Diferenciación, Dinámica social de los empleados, Factores que aportan a la eficiencia, Consolidación, Eficiencia en procesos y Gestión Financiera.

La Identidad organizacional es clave para estas empresas, desde su creación Anfora Ltda ha promulgado valores y cultura entre sus empleados lo cual ha sido clave para la alta fidelización de clientes. Gracias a los incentivos a los empleados y a la toma de decisiones con componentes éticos el despliegue de los valores y la cultura desde la dirección han permeado a los empleados.

También ha ayudado a llevar el mensaje de la cultura y los valores el hecho que el conocimiento se comparte entre los empleados, se ha encontrado que la formación de equipos para la ejecución de trabajos deja claro los objetivos y no hay fricciones entre los empleados. Lo anterior sumado a que la empresa confía a sus trabajadores la toma de decisiones aporta al alto grado de pertenencia con los objetivos de la empresa.

El gobierno de la empresa aporta a la eficiencia al coordinar e informar de manera adecuada a los empleados, así no hay malentendidos y las operaciones se efectúan como debería. La pertenencia aporta mucho cuando los empleados deciden expresar lo que consideran está mal o puede mejorar, sobretodo basándose en sus experiencias pasadas.

Uno de los puntos de éxito de Anfora Ltda y de Anfesa SAS es que ambas han sabido diferenciarse en su mercado, la gerente y líder de ambas le ha apostado por brindar marcas reconocidas a un mercado que no las tiene o que no las sabe manejar, sumándole mérito a la escogencia de colecciones, la comunicación y sistemas de información con sus proveedores. Lo último gracias al conocimiento de su grupo de interés.

Por último como destacable de los resultados positivos de las encuestas realizadas, se tiene la gestión financiera. La liquidez es algo importante desde que Anfora Ltda tuvo problemas para pagar sus cuentas con proveedores al realizar malas jugadas con la apertura de nuevos puntos de venta, se aprendió de la experiencia.

Los componentes que se identificaron como no presentes en las empresas fueron Reconocimiento por el entorno y el sector, Gestión integral y Conocimiento de entorno y mercado.

Respecto a la Gestión integral se encontró que los la planeación estratégica a futuro no se realiza, si bien se manifiesta en las organizaciones que el futuro de las mismas es claro, no lo es tanto al no considerar lo anterior, es de vital importancia la consideración del futuro para la perdurabilidad y esto es un punto en donde sin duda se debe mejorar.

Si bien en las descripciones de las empresas y en otras partes del presente proyecto se ha resaltado el conocimiento por el mercado de parte de las directivas de las organizaciones, en las encuestas se encuentra que el factor Conocimiento de entorno y mercado no está ni cerca de estar presente en las empresas.

Lo anterior se debe por hechos circunstanciales del mercado de San Andresito específicamente, en donde es incluso normal que los empleados conozcan el mercado mejor que los directivos, ante este punto la dirección aclaró que la globalidad del entorno es tomada en cuenta para las decisiones y que dicha globalidad no la tienen tanto los empleados como si las minucias del mercado.

Para el hecho particular de que los gastos en publicidad no tienen relación directa con las ventas es también explicable por las dinámicas de San Andresito y la inexperiencia de las empresas en esta área.

Anfora Ltda fue pionero en materia de publicitar su tienda al alquilar el salón principal del C.C. Puerto Príncipe para realizar un desfile como muestra de sus colecciones, se realizo como un gran evento con modelos, pasarela, luces y sonido. Dicho evento no tuvo la aceptación esperada y se juntó con un bajón en ventas por la incidencia de grandes cadenas como Falabella y Zara en el mercado nacional.

Tocando el quinto factor que hace referencia al Reconocimiento por el entorno y el sector, se encuentra mal calificada en la documentación de sus decisiones y el conocimiento de sus empleados, actividades que los trabajadores consideran no realiza o no realiza lo suficiente. Al preguntar si Anfora Ltda y Anfesa SAS eran reconocidas en el entorno y sector se dio como afirmativo por parte de la dirección y un proveedor, lo anterior se analiza en el Capitulo 4 y en las Conclusiones.

3. EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA PERDURABILIDAD

Con la facilidad de la información financiera que brindaron las directivas de las empresas a estudiar en el presente proyecto, se tuvieron las suficientes fuentes para realizar el cálculo de algunos indicadores financieros que permiten aproximarse a la capacidad que tienen las organizaciones de permanecer en el tiempo.

Desafortunadamente las cifras y los indicadores solos no aportan más que datos sin significado alguno, para que tomen valor se deben comparar contra índices de la industria o de la competencia más cercana, al no tener dichos referentes por falta de información, los cálculos se realizaron con la intención de compararse año a año en ambas empresas y así sacar conclusiones al respecto. También para conocer si eran negativos o positivos e identificar faltas que puede estar cometiendo la dirección y no se ven a simple vista.

Del documento titulado *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?* de Javier Cadena, Alexander Guzmán y Hugo Rivera (2006) se rescata que los indicadores relativos a la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento dan luces sobre la capacidad de una empresa para permanecer en el tiempo, se expone también que administrando bien estos tres factores se puede alcanzar la perdurabilidad. En el texto se propone un *indicador de perdurabilidad empresarial* el cual no se calculo o se tuvo en cuenta para el presente estudio de caso porque no era comparable por falta de información.

Rentabilidad

Es un indicador que va más allá de las utilidades y su porcentaje descontado de los ingresos de la compañía. Para el caso se tomó el indicador ROA, por sus siglas en ingles (Return On Assets), "(...) relaciona la inversión existente en activos y los resultados que arroja la empresa en un período determinado. De esta

manera, se obtiene una tasa de rentabilidad por las actividades desarrolladas por la empresa” (Cadena, Guzmán, & Rivera, 2006, pág. 61).

El ROA se calculó dividiendo la utilidad operacional sobre los activos totales del ejercicio para cada periodo.

ANFESA SAS	2010	2011	2012
ROA	0,101	0,078	0,268

Tabla 15 ROA Anfesa SAS

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Anfesa SAS

Para esta primera empresa se puede ver que el indicador de rentabilidad es positivo y para el último año es más del doble que cualquiera de los anteriores. Aunque tuvo baja poco significativa en el año 2011, para el próximo periodo mostró un desempeño mucho mejor.

ANFORA LTDA	2010	2011	2012
ROA	0,072	0,082	0,034

Tabla 16 ROA Anfora SAS

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Anfora SAS

Respecto a Anfora Ltda demuestra unos resultados del indicador inferiores en el último año debido a un aumento en los activos totales de la empresa, que a su vez fue causa por un incremento en los inventarios posiblemente por una previsión de la demanda equivocada, explicado por la dirección como un efecto de la entrada de cadenas comerciales como Falabella. Aun así la utilidad operacional se mantiene en un rango favorable y el indicador en los tres periodos se muestra como positivo, aunque es un factor que no se debe descuidar y si fortalecer.

Liquidez

Es un factor importante para la operación de las organizaciones, de contar con poca liquidez las empresas no podrían cumplir con sus obligaciones básicas como lo son con sus proveedores, empleados y financieras; y no tendría capacidad para renovar planta y quipos o incluso adquirir insumos.

Para medir la liquidez se realizó el cálculo del índice de liquidez total, que si bien no es completamente diciente es suficiente para realizar el análisis correspondiente a cada empresa. Se calcula dividiendo el activo corriente sobre el pasivo corriente con la intención de conocer cuanto de los activos corrientes están disponibles para pagar los pasivos corrientes en el periodo.

ANFESA SAS	2010	2011	2012
Índice de Liquidez total	2,061	2,035	2,570

Tabla 17 Índice de Liquidez total Anfesa SAS

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Anfesa SAS

Durante los tres periodos en los que se evaluaron el índice se muestra como positivo, a favor de al empresa se encuentra una tendencia creciente, sobretodo para el año 2012 en donde el índice se sitúa en niveles altos respecto a los periodos anteriores, estando acorde con los resultados de las encuestas aplicadas y analizadas anteriormente.

ANFORA LTDA	2010	2011	2012
Índice de Liquidez total	1,528	1,439	1,250

Tabla 18 Índice de Liquidez total Anfora Ltda

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Anfora SAS

Por el contrario Anfora Ltda presenta una tendencia negativa en si índice de liquidez total, para el último año considerado se ve una baja en puntos respecto a los otros años, aunque no es un bajón significativo si se debe analizar el comportamiento e interferir positivamente en el. La empresa tiene a favor que sus índices son positivos y muestra concordancia con los resultados de las encuestas.

Estructura de endeudamiento

La financiación es un componente muy importante para el desarrollo empresarial, el apalancamiento permite crecimiento y rentabilidades a las organizaciones además como infinitas posibilidades de crecimiento y consolidación, por otro lado es bien sabido que una inadecuada gestión del endeudamiento puede acarrear problemas en la perdurabilidad de las organizaciones llevándolas a la mortalidad.

Para la consideración de este factor en las empresas a estudiar se tomo el indicador de contribución financiera, “Este indicador se define como la diferencia entre la rentabilidad neta que obtienen los accionistas por sus recursos y la rentabilidad operacional que obtiene la empresa por su inversión en activos” **(Cadena, Guzmán, & Rivera, 2006, pág. 63).**

La contribución financiera se calcula tomando la rentabilidad del patrimonio ó ROE por sus siglas en ingles (Return On Equity) y restándole la rentabilidad de los activos o ROA, explicada anteriormente.

ANFESA SAS	2010	2011	2012
Contribución Financiera	0,010	-0,003	0,159

Tabla 19 Contribución financiera Anfesa SAS

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Anfesa SAS

Para Anfesa SAS el indicador en el último año es bastante mayor que en los otros dos periodos, se destaca que en periodo 2011 fue negativo, indicando que el costo

de la deuda fue mayor a la rentabilidad de la empresa, al adquirir deuda se corre un riesgo y este debería ser favorable para la organización, estos resultados se deben por el apalancamiento recibido para la adquisición y adecuación del local comercial de la franquicia de la marca Santorini Diferente, en el último año se ve que ya ha recuperado peso el indicador.

ANFORA LTDA	2010	2011	2012
Contribución Financiera	0,119	0,132	0,123

Tabla 20 Contribución financiera Anfora Ltda

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Anfora SAS

Respecto a la sociedad limitada se encuentra que el índice oscila entre un rango pequeño, lo que muestra un manejo adecuado de la deuda en la empresa. Además de lo anterior se ve que el indicador resulta positivo en todos los periodos y se considerable estable.

Considerando los tres factores financieros que contribuyen a la perdurabilidad de las empresas se obtiene como resultado que la gestión con las finanzas ha sido buena aún presentado pequeños baches en periodos determinados. También se encuentra concordancia con los resultados arrojados por las respuestas y se considera que en algunos aspectos se debería ahondar el análisis para la mejora.

Aunque los indicadores calculados no se pudieron calcular contra el promedio de la industria, si sirvieron para tener bases de análisis y comparar los otros resultados obtenidos en este mismo proyecto como observar el desempeño de cada empresa año a año.

4. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La triangulación de la información se realizará considerando los resultados de las encuestas aplicadas, tabuladas y previamente analizadas, comparándolas con lo indagado en la evaluación financiera para la perdurabilidad y en las entrevistas realizadas a la dirección de las organizaciones y a uno de sus principales proveedores.

La intención de la triangulación es reafirmar y complementar los resultados, de esta manera se espera conocer los factores de las empresas para la perdurabilidad, basando el estudio en los 13 componentes del grupo de investigación de la Universidad del Rosario.

Aunque cada uno de los componentes es diferente a los demás y finalmente se relacionan todos entre si, porque los ítems que evalúan hacen parte de un sistema llamado empresa, se posibilita realizar una agrupación de los mismos para su análisis.

El primer grupo se enfoca en el conocimiento del entorno e incluye los factores cinco, conocimiento de entorno y mercado, seis, diferenciación y once, el reconocimiento por el entorno y el sector. Esta agrupación permite rescatar de los resultados de las encuestas que dos de tres de los factores que lo componen no se encuentran presentes en las organizaciones.

Mirando en detalle el factor que hace referencia al Reconocimiento por el entorno y el sector, se encuentran deficiencias en la documentación del conocimiento de sus empleados, dicho conocimiento es considerado en otras organizaciones como Capital Intelectual y se puede contabilizar de diferentes maneras, lo que ocurre en el presente caso de estudio es que el conocimiento que generan los empleados no es considerado como de alto nivel técnico que pueda incrementar el valor de la

empresa, pero si es tomado en cuenta para la redefinición de los procesos internos, aspecto que finalmente contribuye a los ingresos y que va de la mano con otros factores bien calificados.

La documentación de las decisiones también sale mal librado de las encuestas, pero se conoce por las entrevistas que la dirección efectivamente realiza la actividad, reforzada por la opinión de uno de sus proveedores, la baja calificación se debe al desconocimiento de la práctica por la mayoría de los empleados en la organización.

Para el hecho particular en donde los gastos en publicidad no tienen relación directa con las ventas es también explicable por las dinámicas de San Andresito y la inexperiencia de las empresas en esta área.

La empresa incursiono como ninguna otra en San Andresito en temas relativos a la publicidad. Anfora Ltda alquiló el salón principal del C.C. Puerto Príncipe para realizar un desfile de colecciones, se realizo como un gran evento con modelos, pasarela, luces y sonido. Dicho evento no tuvo la aceptación esperada y se juntó con un bajón en ventas por la incidencia de grandes cadenas como Falabella y Zara en el mercado nacional.

La publicidad que recibe el mercado es tan sólo la que hacen las marcas que aparecen allí, que finalmente están agolpadas y mezcladas en un mar de productos, las empresas a estudio aprovechan mejor dicha publicidad, al colocar las marcas en las cabeceras de las tiendas, mostrando orden y estética de las tiendas según lineamientos de la marca y haciendo configuraciones en las vitrinas, lo que ha sido suficiente para atraer clientes.

Como hallazgo se encuentra que los grandes esfuerzos en publicidad para Anfora Ltda podrán no incidir en las ventas, ni de forma negativa o positiva, simplemente

porque el mercado no está acostumbrado a dichos esfuerzos y no es receptivo a ellos, más si se tiene en cuenta que es publicidad respecto a una tienda de las cientos, o incluso miles, que existen. La dirección ha manifestado que los clientes acuden al sector específicamente para comprar, no ocurre como en los grandes centros comerciales que se vive un ambiente familiar y hay otros motivos para visitar el comercio, aspecto por el cual también se podría explicar la baja receptiva a la publicidad.

Tal vez para que los esfuerzos en publicidad se vean reflejados en las ventas deben ser pequeños y muy bien direccionados, pero no es garantía de resultados favorables, se podría considerar incluso que para este caso específico la publicidad no sea necesaria más allá de las buenas relaciones públicas y el diseño y adecuación de las tiendas.

Al preguntar si Anfora Ltda y Anfesa SAS eran reconocidas en el entorno y sector se dio como afirmativo por parte de la dirección y un proveedor, considerando que este factor se debe mantener por medio de la buena gestión y apuestas diferenciales como las que se han venido realizando.

Respecto a la diferenciación, cumplimiento del marco legal y sus obligaciones financieras la gestión sale bien librada como se reafirma en el análisis financiero respecto a la rentabilidad, liquidez y estructura de endeudamiento.

Como segunda agrupación se pueden reunir los factores que hacen referencia a la forma y estructura organizacional, incluye el nueve, consolidación, dos, formalización para el gobierno, cuatro, formalización soporte para las decisiones, diez, gestión Integral, uno, identidad organizacional y trece, gestión financiera.

Las empresas flaquean en la formalización soporte para las decisiones, según las encuestas el relevo generacional es inexistente en las empresas y así ha sido

manifestado por la dirección, es una oportunidad de mejora para perdurar en el tiempo.

Debido a la informalidad del mercado no se conoce a ciencia cierta la rotación de empleados externa pero si se hace un estimado y las organizaciones aplican políticas de retención, aspecto muy favorable por los valores y conocimientos de los empleados, de lo que se rescata el almacenamiento de la información aprendida de la experiencia de los mismos.

Los resultados de las encuestas y la opinión de la dirección dan como resultado que si bien se hace una consideración del futuro para las compañías no se realiza una planeación estratégica para el futuro. El miramiento a futuro, sobretodo a largo plazo, por parte de las empresas no está del todo claro y sin duda es una oportunidad para mejorar.

Un factor de éxito para las empresas ha sido su gestión del talento humano. La inculcación de valores y preceptos éticos es favorable para la operación, los empleados se muestran satisfechos e identificados con las empresas, sus comentarios sobre las actividades de la empresa han ayudado a su constante mejora, lo anterior apoyado por la buena comunicación y flujo de información, reflejo de una estructura organizacional definida.

La tercera agrupación de factores son referentes al desarrollo interno de las organizaciones, los factores que incluye son el siete, dinámica social de los empleados, doce, eficiencia en procesos, ocho, factores que aportan a la eficiencia y tres, cohesión social para la acción.

Este grupeto es el mejor calificado por los resultados arrojados por las encuestas, como se ha mencionado antes la dinámica social y todo lo referente a los empleados es destacable, concluyendo que la dirección tiene buenas facultades

de liderazgo organizacional para las ejecuciones del trabajo. La consolidación de procesos por parte de la gerencia es también destacable aportando a la eficiencia de las empresas, aireados dichos procesos por la experiencia de los trabajadores, el conocimiento compartido y la comunicación formal entre los grupos de interés.

CONCLUSIONES

Si bien, tanto Anfora Ltda como Anfesas SAS, flaquean en aspectos de formalización de la estructura organizacional, se concluye que su fuerte se encuentra en su desarrollo organizacional, el cual ha contribuido a sedimentar bases a partir de buenas gestiones que son las más contributivas a la perdurabilidad.

Una de las gestiones que más sobresalen y que se han identificado como clave de éxito condición de perdurabilidad ha sido el liderazgo organizacional con los trabajadores de las tiendas. Lo anterior ha permitido una transferencia de valores y preceptos éticos que se traducen en una atención al cliente excepcional, también en la coordinación de los grupos de trabajo para lograr los objetivos y la plena comunicación de la información y el conocimiento entre todos los niveles de las organizaciones.

Además de lo anterior ha permitido aprendizaje de las experiencias pasadas y reconstrucción cooperativa de los procesos de la organización, a partir de la sensación de pertenencia y comentarios acertados de los empleados. Esto ha permitido retener a los clientes fidelizados, fidelizar nuevos clientes y llamar la atención de clientes potenciales, vitales para los ingresos de la organización.

La diferenciación en mercado de San Andresito ha sido de interés para el investigador desde que se planteó el estudio de caso, aunque factores relativos al conocimiento del sector no se destaquen en las encuestas, se reafirma por las entrevistas que la ubicación, el tratamiento de las marcas, el reconocimiento de las marcas y la atención al cliente son características que han sabido diferenciar a las empresas en el sector, haciéndolas reconocidas dentro del mismo y dando algo de posición única y difícilmente imitable, elemento valioso a las organizaciones.

Lo anterior esta reforzado por una cercanía con los diferentes proveedores que tienen las organizaciones, más que una simple relación comercial se puede decir que es una relación cooperativa a favor de las tiendas en donde se consideran los clientes finales, estructuras de pago oportunas para ambas partes y seguimiento al comportamiento de los pedidos sobre colecciones.

Aunque las marcas de Anfora Ltda las tengan también otros tres locales comerciales de la zona ninguno de ellos ha hecho mella en las ventas o el reconocimiento, lo anterior es por el buen tratamiento que se tiene sobre las marcas, apoyado por el mismo proveedor, y la fidelización de clientes de un nicho de mercado particular, los dueños o administradores de los otros locales comerciales de San Andresito.

Por otro lado, los esfuerzos en publicidad han coincido con bajos en los rendimientos en las ventas, estos baches también fueron reportados por Daniel Uribe, gerente del Grupo Uribe y Asociados SA que maneja las marcas Chevignon, Americanino, entre otras, para la Latinoamérica, lo que indica que la publicidad no fue la causa del nivel en ventas como lo sugieren los resultados de las encuestas.

Respecto a la publicidad se concluye que para el caso especial de Anfora Ltda y Anfesa SAS los grandes esfuerzos pueden no incidir en las ventas, a causa de que nunca se realizan en dicho mercado y los potenciales clientes no se muestran receptivos ante ellos, se deberían de realizar otro tipo de esfuerzos de menor magnitud pero de mayor impacto. Es destacable que las empresas han prosperado sin publicidad fuera de buenas relaciones públicas y el diseño, orden, limpieza y adecuación de los locales comerciales.

Frente a los indicadores financieros calculados a partir de la información suministrada por la alta dirección se concluye que en términos de rentabilidad y

liquidez las empresas se muestran saludables, aunque se puede mejorar en los aspectos. Respecto a la estructura de endeudamiento se hace una precaución por el periodo 2011 de Anfesa SAS donde resultó negativo. La gestión financiera de las empresas ha sido adecuada y se demuestra que han sabido aprender de experiencias pasadas.

Finalmente se concluye que tanto Anfora Ltda como Anfesa SAS tienen entre sus factores característicos un nivel de perdurabilidad, aunque en años de funcionamiento están pasando por la adolescencia, de continuar con sus estrategias diferenciales, mejorando sus procesos y buscando posiciones difícilmente imitables, se puede considerar que tienen un horizonte perdurable siempre que consideren la formalización y la planeación a futuro.

También se concluye que los trece componentes para la perdurabilidad fueron acertados al ser considerados para el estudio, si bien se mostraron algunas incoherencias, fueron producto del tipo de recolección de información por encuestas y aclarados por las otras fuentes de información.

Se destaca que la contrastación con la teoría haya sido efectiva en su mayoría para el estudio de dos pymes de mediana edad y se denota como un factor positivo a los estudios e investigaciones del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Organizacional de la Universidad del Rosario.

RECOMENDACIONES

Para que las organizaciones continúen su crecimiento a través de los años, mostrando resultados financieros favorables y siendo saludable en diferentes aspectos importantes se debe tener muy en cuenta la consideración del futuro a mediano y largo plazo, los objetivos y metas deben ser claros para todas las personas en las empresas y dicha atención en el futuro se debe realizar por medio de una planeación estratégica fundamentada en los comportamientos del mercado, así como de su grupo de interés. Se espera que la batuta se siga llevando adecuadamente por la alta dirección.

Para apoyar lo anterior, y si lo que se busca es la perdurabilidad, se requieren considerar protocolos de relevo generacional, con esto se busca no solo una estructura de relevos en los cargos sino un pensamiento perdurable que encierre la posibilidad de que la vida y el crecimiento de las empresas se llevara a cabo más allá de una, dos, tres, etc., generaciones.

Se resalta como cualidad que las empresas han sabido tener en cierta medida una posición única y difícilmente imitable, al traer y tratar marcas extrañas para el mercado de San Andresito, bajo un modelo de costos competitivos para el sector y realizarlo cumpliendo el marco legal y normativo.

Aun así se debe tener en cuenta que estas ventajas competitivas pueden resultar relativas si otro competidor decide apostarle a lo mismo y trabaja para imitarlo, aunque le tomará tiempo consolidarse y adquirir clientes fidelizados es un riesgo que tienen las empresas y se puede minimizar explorando nuevas alternativas día a día, como el tratamiento de nuevas marcas, apuestas por el sector o fuera de él o estrategias fuertes de personalización, atención y fidelización del cliente.

Como recomendación adicional se comenta que las empresas tienen la oportunidad en mejorar su formalización y que se debe tener cuidado en el manejo de los aspectos financieros, pues en ocasiones los indicadores estudiados mostraron resultados variables, negativos y alertas para estar revisando constantemente la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Bedoya, J. H. (Julio de 2007). *10 indicadores financieros*. Recuperado el Junio de 2013, de deGerencia.com:
http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_financieros
- Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera, H. A. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? *Revista Científica UCES*, X(1), 47-61.
- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000*. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004*. Bogotá.
- Grupo Comercializadoras. (s.f.). *GCO Grupo Comercilizadoras*. Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.gco.com.co/>
- Herrera Pertuz, E. (2005). *La contribución Financiera como Indicador de Alerta Temprana*. Bogotá: Universidad del los Andes.
- Lozano Solano, M. V. (2009). *Trabajo de Grado Aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Portafolio. (enero de 2013). *Chevignon emprende plan de crecimiento en la región*. Recuperado el Junio de 2013, de Portafolio.co:
<http://www.portafolio.co/negocios/plan-crecimiento-chevignon>
- Restrepo, L. F., Vélez, R., Méndez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A. (2007). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Revista Eos No. 1*, 51-66.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.
- Universidad del Rosario. (2011). Modelo para que las Empresas Vivan más Tiempo. *Fascículo Interactivo*.