

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**JUAN SEBASTIÁN REINA ZAPATA**

**PABLO URIBE ANTIA**

**TRABAJO DE GRADO**

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

**PROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES**

**CASO: HAMBURGUESAS EL CORRAL**

**BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2012**

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

**SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES – CASO HAMBURGUESAS EL  
CORRAL**

**JUAN SEBASTIÁN REINA ZAPATA**

**PABLO URIBE ANTIA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR**

**IRMA MARIA OLIS BARRETO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2012**

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de grado a nuestras familias que incondicionalmente nos han brindado el apoyo y la comprensión necesaria para no desfallecer y poder alcanzar nuestros logros.

*¡Muchas gracias!*

## **Agradecimientos**

El equipo investigador de este proyecto de grado quisiera agradecer a las siguientes personas, por sus aportes directos e indirectos para el correcto desarrollo del proyecto:

Raquel León

Felipe Batiste

Irma M. Olis Barreto

Hugo Rivera

Yolima Farfán

Andrés Castro

## Contenido

1. Introducción.....	1
2. Aspectos teóricos y metodológicos.....	3
2.1 Aspectos Teóricos.....	3
2.1.1. Sistematización del problema.....	3
2.1.2. Objetivos.....	4
2.1.3. Justificación.....	5
2.1.4. Marco de referencia y Estado del Arte.....	6
2.1.5. Hipótesis, resultados esperados, y potenciales beneficiarios.....	8
2.2. Aspectos metodológicos.....	10
2.2.1. Variables.....	10
2.2.2. Tipo de estudio.....	11
2.2.3. Universo, Población y muestra.....	11
2.2.4. Métodos y técnicas de recolección de la información.....	12
2.2.5. Métodos y análisis del manejo de la información.....	12
3. Lineamientos transversales.....	13
3.1. Dirección en Hamburguesas El Corral.....	14
3.1.1. Liderazgo.....	14
3.1.2. Pensamiento Estratégico.....	17
3.1.3. Realidad Empresarial.....	20
3.1.4. Análisis dinámico de los componentes de la Dirección.....	22
3.2. Gerencia en Hamburguesas El Corral.....	23
3.2.1. Mercadeo.....	24
3.2.2. Finanzas.....	27
3.2.3. Gestión Humana.....	39
3.2.4. Procesos.....	43
3.2.5. Análisis dinámico de los componentes de la Gerencia.....	45
4. Modelo Rosarista de Perdurabilidad.....	49

---

4.1. Identidad Organizacional. ....	49
4.2. Formalización para el Gobierno. ....	51
4.3. Cohesión Social para la Acción. ....	52
4.4. Formalización. ....	53
4.5.Reconocimiento por el Entorno y el Sector. ....	54
4.6. Diferenciación.....	56
4.7. Dinámica Social de los Empleados.....	57
4.8. Factores que Aportan a la Eficiencia. ....	59
4.9. La Consolidación. ....	60
4.10.Gestión Integral. ....	61
4.11.Conocimiento de Entorno y Mercado.....	62
4.12.Eficiencia en Procesos. ....	63
4.13.Gestión Financiera. ....	64
5.Conclusiones. ....	66
6.Recomendaciones. ....	68
7. Bibliografía.....	70

**Lista de Ilustraciones.**

Ilustración 1: Bucles de la Dirección.....	23
Ilustración 2: Utilidades de IRCC y del Sector .....	30
Ilustración 3: Variación Porcentual de las Utilidades. ....	32
Ilustración 4: Índice de Hirschman-Herfindahl.....	33
Ilustración 5: Crecimiento Intrínseco. ....	34
Ilustración 6: Crecimiento Extrínseco. ....	34
Ilustración 7: Crecimiento Potencial Sostenible. ....	35
Ilustración 8: Índice de Erosión de Estrategia. ....	37
Ilustración 9: Índice Erosión de la Productividad. ....	38
Ilustración 10: Bucles de la Gerencia. ....	48
Ilustración 11: Resultado Consolidado de Identidad Organizacional .....	50
Ilustración 12: Resultado Consolidado de Formalización para el Gobierno. ....	52
Ilustración 13: Resultado Consolidado de Cohesión Social para la Acción. ....	53
Ilustración 14: Resultado Consolidado de Formalización soporte para las decisiones.....	54
Ilustración 15: Resultado Consolidado de Reconocimiento por el entorno y el sector.....	56
Ilustración 16: Resultado Consolidado de Diferenciación. ....	57
Ilustración 17: Resultado Consolidado de Dinámica Social de los empleados. ....	59
Ilustración 18: Resultado Consolidado de Factores que aportan a la eficiencia. ....	60
Ilustración 19: Resultado Consolidado de Consolidación.....	61
Ilustración 20: Resultado Consolidado de Gestión Integral. ....	62
Ilustración 21: Resultado Consolidado de Conocimiento de entorno y mercado .....	63
Ilustración 22: Resultado Consolidado de Eficiencia en Procesos.....	64
Ilustración 23: Resultado Consolidado de Gestión Financiera. ....	65

## **Resumen**

Este Proyecto analiza los factores determinantes que hacen que Hamburguesas El Corral haya sido una idea empresarial exitosa y duradera en el tiempo. Se basa en un modelo de perdurabilidad de la Universidad del Rosario, compuesto por 13 elementos y se complementa con unos lineamientos transversales de investigación de la Facultad de Administración, en liderazgo y gerencia.

## **Palabras Claves**

Perdurabilidad, Dirección, Gerencia, Hamburguesas, Liderazgo, Mariposa de Lorenz.

## **Abstract.**

This project analyzes the determinants that made Hamburguesas El Corral a successful and enduring in time entrepreneurial idea. It is based on a Model of Perdurability of the Rosario University composed of 13 components and completed with two transverse lines of investigation of the Faculty of Management at the university on leadership and management.

## **Key Words**

(Perdurability, Management, Hamburgers, Leadership, Lorenz Butterly Award)



## **1. Introducción.**

La Universidad del Rosario, consciente de las necesidades académicas del país, fomenta transversalmente en sus facultades la conformación de grupos de investigación que aporten conocimiento científico y académico a la sociedad.

En este contexto, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ha conformado el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial GIPE, cuyo objetivo es identificar patrones organizacionales que le permiten a las empresas colombianas ser saludables y perdurables.

Dentro de este grupo, hay tres macro proyectos de investigación: De la morbilidad a la perdurabilidad empresarial, Thanatos Empresarial y Empresas saludables.

El primero de estos, busca identificar el modelo estratégico que le permitió a aquellas empresas que han estado en la quiebra, resurgir y hoy en día son empresas saludables. En el marco de este macro proyecto, la Facultad de Administración, en cooperación con la Superintendencia de Sociedades, galardona con el Premio Ave Fénix a los mejores empresarios y/o empresas de esta categoría.

El segundo, busca identificar aquellos factores que acaban con las empresas, para de esta forma dar a conocer todo lo que un empresario no debe hacer en la administración organizacional.

Finalmente, en el tercer macro proyecto, 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, que en conjunto hacen que la empresa sea perdurable en el contexto colombiano.

La mariposa de Lorenz, refleja la importancia de las pequeñas causas generadoras de grandes cambios, ejemplifica la forma como las organizaciones perduran en el tiempo a pesar las fuerzas externas y su contundencia. En una empresa se pueden identificar variables que inciden en gran medida en su organización y sostenimiento, en su perdurabilidad.

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

El galardón ha sido otorgado a Alfonso Ocampo Gaviria, Riopaila Castilla en el 2011, a Aníbal Roa Villamil y a los hermanos Jesús y Luz Mary Guerrero en el 2010, Carlos Enrique Piedrahita en el 2009, Beatriz E. Fernández y Eduardo Macía Restrepo en el 2008, Rafael Molano Olarte en el 2007, Arturo Calle y Pedro Gómez Barrero en el 2006 y Carlos Ardila Lulle en el 2005.

El presente trabajo, enmarcado en el macro Proyecto de investigación “Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad”, *Empresas Saludables*, tiene como objeto de investigación resolver el siguiente interrogante, ¿Cuál es el patrón o modelo de las empresas que les ha permitido permanecer saludables en el mercado colombiano?

## **2. Aspectos teóricos y metodológicos.**

### **2.1 Aspectos Teóricos.**

Como aspectos teóricos se sistematiza el problema con las interrogantes claves que se buscara responder, la situación actual y la deseada de la organización, los objetivos, justificación, hipótesis planteada, potenciales beneficiarios y un marco de referencia del estado del arte en investigaciones similares.

#### **2.1.1. Sistematización del problema**

La idea principal de este proyecto de investigación es responder a los siguientes interrogantes, enfocados a la empresa investigada.

- ¿Qué es la perdurabilidad?
- ¿Cómo se logra la perdurabilidad?
- ¿Cómo se mantiene la perdurabilidad?
- ¿Qué factores determinan la perdurabilidad en una empresa del sector de comidas rápidas?
- ¿Cuál es el factor del éxito de la empresa en el sector?

#### **Situación actual.**

Hamburguesas El Corral es una de las empresas líderes en la producción de hamburguesas en Colombia, perteneciente al sector de Expendio de Bebidas y Alimentos, la cual es reconocida por sus consumidores por su calidad y por su liderazgo en el sector al que pertenece. Inicia con la idea de un joven recién llegado de E.E.U.U. que decide traer a Colombia hamburgueserías estilo

norteamericano. Es así como junto con un familiar fundaron esta empresa la cual a lo largo de sus 27 años se ha mantenido en el primer lugar.

La empresa a su vez presta sus servicios y ofrece sus productos tanto en Colombia como en el exterior, en países como Panamá, Perú, Ecuador, Chile, Argentina.

### **Situación deseada.**

Hamburguesas El Corral se mantendrá posicionado como la empresa líder en el sector expendio y elaboración de hamburguesas a nivel nacional, conservando sus principios clave que lo han llevado al éxito.

Será reconocido como un productor de primer nivel en la industria de comidas rápidas y autoservicio, principalmente hamburguesas de la mejor calidad, de tal forma que será perdurable con un desempeño superior.

### **2.1.2. Objetivos.**

#### **Objetivo General.**

Comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz, a través de un análisis de los 13 componentes de perdurabilidad, articulado con un análisis de dirección y gerencial estratégico de la misma.

**Objetivos Específicos.**

- a) 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.
- b) Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de Hamburguesas El Corral.
- c) Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad.

**2.1.3. Justificación.**

La historia empresarial colombiana está enmarcada en un gran número de proyectos que no perduran y una minoría que logran mantenerse en el tiempo.

Dado que la investigación en perdurabilidad en el país es poca, este tipo de investigación ayuda a solidificar este campo de investigación y permite obtener más información primaria y aumentar el volumen de información secundaria.

Con el presente proyecto, se fomenta la producción científica del GIPE<sup>1</sup> ya que, una vez analizados los componentes de los modelos que permiten a empresas ser perdurables, es posible agrupar los comunes de tal forma que en cierta medida se pueda aplicar a otras empresas y así, se produce un modelo de perdurabilidad más sólido y acorde con la realidad que permitiría a empresas colombianas aplicarlo y aumentar el número de empresas saludables.

En el caso particular de *Hamburguesas El Corral*, es un análisis pertinente ya que se trata de una empresa fundada hace más de 25 años, que se actualiza

---

<sup>1</sup> Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial.

constantemente y con grandes proyectos de expansión que le permitirían ser perdurable por más tiempo.

Para la empresa *per se*, es importante el proyecto porque le da la posibilidad de analizar su pasado, estado actual y como sus políticas institucionales han permitido ser perdurables, para de esta forma seguir aplicando las que determinen desempeño superior.

El interés de desarrollar este proyecto es identificar los aspectos que hacen que una empresa sea saludable y perdurable a lo largo del tiempo, para ello se realizará el estudio de caso El Corral, el cual nos servirá de guía para buscar y desarrollar un modelo exitoso haciendo un paralelo con el “Modelo para la perdurabilidad” de la Universidad del Rosario.

Así mismo, este proyecto de investigación ayudará al grupo investigador a entender con mayor claridad los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera profesional, con un aumento en la capacidad de análisis empírico y de conocimientos prácticos, así mismo esto traerá consigo una ventaja competitiva a la academia por que fomenta la investigación entre los jóvenes universitarios.

#### **2.1.4. Marco de referencia y Estado del Arte**

El grupo de investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ha realizado estudios sobre la perdurabilidad empresarial. Algunos de los profesores que ha escrito sobre el tema son: Luis Fernando Restrepo Puerto, Rodrigo Vélez, Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Alexander Guzmán, Javier Cadena, Alejandro Bernal y Diego Méndez, entre otros, y entre sus artículos se destacan los siguientes:

-“*La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa*” Es un estudio en el que se identificó que las empresas perduran, porque hacen variaciones a su forma organizativa interna y presentan resultados financieros superiores sostenibles cuyo objetivo principal es explicar estas condiciones desde un punto de vista teórico.

-“*¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?*” Un artículo hecho en conjunto con Javier Cadena y Alexander Guzmán. En este apartado se desarrolla una propuesta para la medición de la perdurabilidad mediante un indicador financiero, que permita evaluar el desempeño superior de las empresas en determinado sector estratégico. Adicionalmente, indica algunas características que darían lugar a una empresa perdurable.

-“*Indicador de perdurabilidad empresarial*”. Documento de Investigación No 27. En conjunto con Alexander Guzmán, Javier Cadena, Alejandro Bernal y Diego Méndez. El artículo presenta una alternativa para la medición de la perdurabilidad empresarial y utiliza reflexiones estratégicas apoyadas en conceptos financieros.

-“*¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?*\*. Luis Fernando Restrepo Puerto y Hugo A. Rivera. Hablan sobre cómo lograr que las empresas presenten un desempeño superior de forma permanente como una de las grandes preocupaciones de todos aquellos que se encuentran al frente de una empresa de cualquier tipo y país.

Por otro lado, diferentes autores han investigado sobre temas relacionados a la perdurabilidad:

-“*Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos*”. Un artículo de Rodrigo Vélez que recoge seis grandes

aprendizajes estratégicos, devenidos de una investigación sobre el fenómeno de la perdurabilidad empresarial en Latinoamérica.

-“La vida de una forma tradicional: La Longevidad, un activo valioso para la empresa” Escrito por el argentino Roberto Vassolo que explica que la coyuntura global está definiendo a la longevidad como el paso de una generación a la segunda en la propiedad de una empresa.

- “Un Modelo de Perdurabilidad” Agrupación de los 13 componentes de la perdurabilidad, que permiten a una empresa guiarse para poder ser perdurable a lo largo del tiempo, los cuales están citados en el documento “Un Modelo para que Las Empresas Vivan más Tiempo” de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

#### **2.1.5. Hipótesis, resultados esperados, y potenciales beneficiarios.**

##### **Hipótesis:**

Hamburguesas El Corral desarrollo implícitamente en su estrategia de negocios, un modelo formal de cómo cualquier empresa puede llegar a ser exitosa en el mercado colombiano.

Este modelo, establecido en el mercado colombiano, permitirá alcanzar el éxito a cualquier negocios; teniendo en cuenta los factores que la han hecho ser perdurable en el tiempo, de acuerdo al modelo de perdurabilidad y los lineamientos de dirección y gerencia de la Universidad Del Rosario



### **Resultados esperados:**

De esta investigación se espera llegar a tener una dimensión y un patrón de direccionamiento el cual sirva a pequeñas y medianas empresas a alcanzar su éxito y su perdurabilidad a lo largo de su vida en el mercado, tomando como base a una grande en Colombia, Hamburguesas El Corral.

En el ámbito académico, extraer patrones o factores de éxito inherentes a la compañía que puedan ser objeto de estudio para futuros emprendedores.

### **Potenciales Beneficiarios.**

Con este proyecto de investigación la académica es un beneficiario, ya que expande su base de datos de investigaciones empíricas, le permite extraer de la realidad aquellos factores claves de perdurabilidad y aplicarlos en los contenidos de futuras investigaciones.

Con los resultados del proyecto y la identificación de los factores claves de perdurabilidad, otras empresas se pueden ver beneficiadas, porque pueden implementar esos factores en sus políticas institucionales y perdurar en el tiempo al igual que Hamburguesas El Corral. Por otra parte, la empresa se beneficia, porque le permite analizar sus políticas desde una perspectiva académica para potencializar aquellas que le han generado perdurabilidad y corregir posibles errores estratégicos.

## **2.2. Aspectos metodológicos.**

En los aspectos metodológicos se enumeran aquellos factores técnicos de la investigación que permitieron clasificar, tabular y ordenar la información.

### **2.2.1. Variables**

En primer lugar se encuentran las variables de estudio, que son las siguientes:

- Crecimiento Potencial sostenible.
- Rentabilidad sobre activos.
- Empresario y/o dueño de la empresa.
- Índice de Erosión de la Estrategia.
- Índice de Erosión de la Productividad.
- Responsabilidad social
- Calidad de los productos/servicios ofertados
- Eficiencia de uso de recursos.
- Eficacia de estrategia.
- Productividad.
- Direccionamiento estratégico.
- Postura estratégica.
- Gestión humana.
- Identidad organizacional.
- Resistencia al cambio.
- Procesos de toma de decisiones.

### **2.2.2. Tipo de estudio**

Mediante un estudio cualitativo de la empresa e implementando el método hipotético deductivo, se tiene previsto una hipótesis con el fin de corroborar o no la perdurabilidad como factor característico de Hamburguesas El Corral, y a partir de esto se pretende identificar el “*Modelo para que las empresas vivan más tiempo*”, teniendo en cuenta el estudio de investigación realizado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y sus trece componentes para la perdurabilidad, los cuales son importantes para conocer el éxito.

### **2.2.3. Universo, Población y muestra**

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

Se tomaron como universo a todas aquellas empresas que han sido postuladas y galardonadas con el Premio al Empresario Colombiano del Año “Mariposa de Lorenz”, y que han sido reconocidas por la Universidad del Rosario, por su perdurabilidad, crecimiento y evolución durante varios años.

Con respecto a la población se tomaron aquellas empresas que después de ser preseleccionadas por la Facultad de administración aplicaron al premio Empresario Colombiano del Año “Mariposa de Lorenz” y que manifestaron su disposición para ser estudiadas. Posteriormente, como muestra se tomo a la

empresa “Hamburguesas el Corral” que ha demostrado ser una empresa perdurable dentro del sector en el cual se desempeña.

#### **2.2.4. Métodos y técnicas de recolección de la información**

Se tomaran como métodos y técnicas de recolección de la información instrumentos como entrevistas a los funcionarios de las empresas que las han acompañado en su camino al éxito, encuestas que se enfoquen en los factores de perdurabilidad de la empresa, imagen corporativa; la revisión y análisis de datos financieros, publicaciones relacionadas con el tema y la empresa; y opiniones de otros agentes que estén involucrados en el mercado.

#### **2.2.5. Métodos y análisis del manejo de la información**

Teniendo claros los factores anteriores, la investigación se realizó teniendo en cuenta el método analítico de información.

- Tabulación, revisión y análisis de la información recolectada de las encuestas según el modelo de perdurabilidad de 13 componentes.
- Análisis de la información obtenida por la entrevista, según los lineamientos de dirección y gerencia.
- Análisis y diagnóstico financiero de la empresa.

### 3. Lineamientos transversales.

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha venido orientando sus esfuerzos hacia la construcción y fortalecimiento de proyectos investigativos, con la participación de estudiantes, con la finalidad de cumplir con la gestión de lineamientos transversales, teniendo en cuenta las nuevas realidades y desafíos del entorno.

Con las actividades realizadas en las diferentes instancias se responde a múltiples desafíos que inciden en la pertinencia de los procesos educativos y la gestión del conocimiento de los estudiantes que participan en estos proyectos de investigación.

En este proyecto se tienen en cuenta dos temas que orientan el quehacer de la Facultad de Administración: *Gerencia y Dirección*. El primero presenta departamentos de la organización como *Mercadeo, Finanzas, Gestión Humana y Proceso*; la *Dirección* nos cubre temáticas mas implícitas dentro de la compañía, pero que representan una base importante para su funcionamiento, estas son el *Liderazgo, Pensamiento Estratégico* y la *Realidad Empresarial*; todos estos elementos citados anteriormente tanto de *Dirección* como de *Gerencia* se evalúan interna y externamente en base a la organización, así mismo intrínsecamente de la gerencia y de todos sus componentes existe un factor decisivo para el correcto funcionamiento y aumento de productividad y eficiencia dentro de la empresa, este es el mejoramiento continuo.

### **3.1. Dirección en Hamburguesas El Corral.**

A continuación se analizan los lineamientos aplicados a Hamburguesas El Corral, basados en la información obtenida en reuniones con el directivo de la compañía.

En primera instancia se analizará el principal elemento del modelo, aquel que se toma como base y está intrínsecamente en la organización, la *Dirección*, iniciando específicamente con su primer factor, el liderazgo.

#### **3.1.1. Liderazgo.**

El liderazgo es un elemento que externamente es notable para esta empresa, por su gran desempeño a lo largo de sus años de funcionamiento y su constante posicionamiento como líder ante tanta competencia que existe en el sector de comidas rápidas.

Esto lo han logrado con consistencia y siguiendo unos parámetros fijos que se establecieron desde un principio cuando empezó la empresa, es así como han mantenido ese lugar por esa permanente forma de operar que tanto recalcó el empresario, cuando de liderazgo se comenzó a hablar; es en este momento donde se puede ver una diferencia significativa en cuanto a la forma en que ha sobresalido Hamburguesa El Corral, como se menciona en algunos modelos y teorías, como la perdurabilidad organizacional, expuesta en el artículo escrito por el Académico y profesor del Colegio Mayor Nuestra señora del Rosario, Hugo Alberto Rivera, el cual cita en su documento:

*“La teoría evolutiva explica la longevidad de una organización, ya que mediante una acción conjunta entre investigación y selección, las organizaciones modifican sus formas organizativas internas en un proceso evolutivo, el cual se deriva de las condiciones de la industria en el momento precedente. Al modificar estas organizativas logran responder a las presiones de los competidores y adquirir nuevas destrezas, que se reflejan en resultados financieros superiores. Si la organización no modifica su forma organizativa interna se vería enfrentada a una erosión de la rentabilidad en el tiempo, situación que la llevaría posiblemente a una etapa de morbilidad, caracterizada por una erosión de la rentabilidad”.*

La perdurabilidad organizacional en este caso obedece al cambio de las estructuras internas de la organización, esto incluye estrategias, infraestructura, modelos de pensamiento, formas de actuar, para el avance y el reconocimiento de una organización frente a sus competidores, y así mismo acoger el liderazgo dentro de un sector.

Este no es el particular caso de El Corral, el cual no se rige dentro de estos parámetros y ha estado en la etapa líder y se ha mantenido en esta gracias a su consistencia ya antes nombrada en este proyecto y recalcada por el empresario de esta empresa, es un caso extraño pero no único, debido a que como es nombrado según Rivera, la perdurabilidad es un término extenso y no muy fácil de demostrar el por qué una empresa puede llegar a ser longeva o no, ya que se le atribuyen muchos factores y elementos contradictorios y complementarios a la misma vez, incluyendo economía evolutiva, economía organizacional, teoría de los recursos y capacidades, temas que quizás van más allá de lo que queremos analizar aquí que son los lineamientos de dirección y gerencia, por esta razón el caso de liderazgo de la empresa en caso no va acorde tipo de modelo expuesto, en adición se puede citar al catedrático Hugo Rivera con una frase *“En síntesis, puede indicarse que el proceso de adaptación que deben realizar las empresas para ser exitosas y no desaparecer implica cambios en la mente de quien lidera la*

*organización*<sup>2</sup>, algo que nos reitera y demuestra que El Corral puede llegar a ser un caso especial de liderazgo.

A este caso se le suma un término y una acción, de pronto contradictoria, y que puede llegar a sonar controversial para el corral, y es la convergencia en procesos para apoyar y mantener este liderazgo adelante, esto no quiere decir que todo lo que ha desarrollado El Corral sea una imitación a cualquier competidor, antes por lo contrario, acogieron este modelo o esta forma de operar para adelantarse y proyectar su empresa hacia un futuro basándose en un orden, este es el caso de la convergencia en cuanto a procesos se habla, y en el cual toman como base a Mc Donalds, líder mundial en hamburguesas, es un modelo a seguir para Hamburguesas El Corral

En cuanto a procesos y estandarización, Hamburguesas El Corral, comenzó con una producción de hamburguesas un poco desordenada y empírica, la cual representaba mucho desperdicio, en cuanto a tiempo, materiales, recursos tanto humanos como productivos y no reflejaba eficiencia al proceso, por esta razón la estandarización de procesos, maquinas, capacitación de empleados, para alcanzar una eficacia( “hacer las cosas bien” ), fue algo en lo que la empresa convergió para salir adelante con su razón social, desempeñarla de la mejor manera, un ejemplo claro, el momento por el que está pasando la empresa, con su toque especial, su receta secreta que a todo el mundo encanta, sin llegar a parecerse a nadie, conservando sus principios pero mejorando cada vez para llegar a satisfacer todas las necesidades del mercado actual y sus clientes.

Está claro que la empresa solo convergió en ese tipo de función, y que el liderazgo va apalancado de la innovación, factor importante para la apertura de nuevos

---

<sup>2</sup> Tomado del Documento de investigación No. 73 por Hugo Rivera p. 12.



mercados, el fortalecimiento de aquellos en los que se encuentran, expansión de su visión, y la más importante la creación de valor y de ventajas competitivas para la empresa sobre sus competidores lo que llega a ser lo más importante al momento que de liderazgo se habla ya que la marca le está ofreciendo mucho más beneficios y está generando una satisfacción mayor a la que puede llegar a prestarle otra marca competidora directa de El Corral, con esto la empresa está buscando siempre llegar de la mejor manera al cliente.

Así mismo como parte de la innovación el grupo y sus nuevas ideas son diferentes tipos de negocios que le dan un apoyo y un soporte a El Corral que también ayuda a posesionarlo más fuerte en el mercado, agradando tanto el nombre como la marca en sí, volviéndose poderosos dentro del sector de comidas rápidas.

### **3.1.2. Pensamiento Estratégico**

El segundo elemento es el pensamiento estratégico, componente importante para cualquier organización, en la que se trazan los lineamientos y la estrategia a seguir desde que inicia la empresa, sus logros por los cuales han surgido y han sido exitosos a través del tiempo. Hamburguesas El Corral marca su estrategia única y repetitiva pero muy eficiente como la “Consistencia”, en sus procesos, calidad, administración, políticas, y toman como modelo de referencia a Mc Donalds, que a su vez puede ser una estrategia en cuanto a procesos y como formación de una empresa productora de hamburguesas, por ser pioneros en el sector y claramente líderes en muchos países alrededor del mundo.

La estrategia se enfoca más que todo a la calidad, ya que para ellos esto es lo que venden, no es solo una hamburguesa, *“Hamburguesas El Corral siempre ha*

*utilizado los mejores ingredientes y el mejor proceso en la elaboración, por esta razón nunca hemos tenido domicilio, porque eso ocurrirá cuando nos sintamos capaces de tener y mantener un mecanismo con el cual la hamburguesa llegue a sus casas del mismo modo que se entrega en la sucursal directamente. Nuestros locales son los más costosos y modernos y nos enfocamos en ser los mejores a nivel hamburguesa”,* concepto que fue tratado en reuniones con el empresario.

Este elemento se aplica interna y externamente, ya que es algo que va conectado, debe ir relacionado y funcionando de la misma forma para que la estrategia esté acorde a lo que quiere la empresa, un ejemplo claro, si quiere calidad debe estar primando esta dentro de la empresa, en procesos, mano de obra, para que esta prime en el producto terminado que se entregará al cliente.

El posicionamiento estratégico ayuda a un reconocimiento en el sector en el cual la empresa se desenvuelve, es así como Hamburguesas El Corral se ha desarrollado y se ha mantenido en el lugar en el que se encuentra, lo cual conlleva al primer elemento citado: *el liderazgo*. Hamburguesas El Corral también transmite su pensar y su estrategia a todos sus empleados, lo que se ve reflejado en muestras estadísticas tomadas dentro de la empresa en formas de encuestas e interpretadas a términos estadísticos, los cuales nos expresan que la mayoría de los empleados están de acuerdo, perciben y encuentran importante la posición estratégica para que su empresa perdure y siempre este en constante fortalecimiento de este tema, para llegar a una consolidación más firme en todo el sector.

Adicionalmente el buen compromiso social que demuestra y desempeña Hamburguesas El Corral es un tópico que se encuentra dentro del pensamiento estratégico de la empresa, una empresa comprometida con la sociedad y más aun con el capital humano que es uno de los recursos más valiosos para la organización, los encargados de realizar del buen funcionamiento de la empresa

El compromiso es tanto para el personal interior como para la comunidad que los rodea y son a quienes ellos llegan con sus productos; un ejemplo claro son las donaciones y brigadas que esta empresa realiza para beneficio de la comunidad, la cual está contemplada dentro de su agenda estratégica como planes que no pueden dejar a un lado. Esta es una labor de responsabilidad social empresarial, la cual le da un visto bueno y una mejor impresión a la imagen de la marca desde una perspectiva exterior, esto como un plan de fortalecimiento estratégico, con el que siempre deben contar para que la dirección de la empresa siga un rumbo fijo y pueda responder a cambios. Es aquí donde podemos citar a Hugo Rivera con una frase acorde con este tema *“Un entrepreneur debe tomar decisiones ágiles que le permitan ajustar a su empresa al entorno; debe cambiar su mentalidad, no solo pensar que debe ser oportunista, sino que debe cambiar velozmente”*<sup>3</sup>

Como la empresa tiene en cuenta un pensamiento estratégico y una estrategia, posee parámetros y lineamientos fijos los cuales van acorde con los de la gerencia, la dirección del negocio y con el *Core Business*; es decir, el de las hamburguesas, es algo que no abandonan y se apoyan en el, ya que *“el pensamiento estratégico coadyuva en la dirección de una organización de tipo empresarial, compleja de por sí y alejada de la linealidad para la comprensión y solución de los problemas que comprometen su perdurabilidad”*<sup>4</sup>.

Esto indica que el pensamiento estratégico se ve altamente involucrado y vinculado con la dirección de la empresa, observado en esta división de temas en

---

<sup>3</sup>Tomado del Documento de investigación No. 73 por Hugo Rivera p. 22.

<sup>4</sup>Lineamientos de la línea de investigación en Pensamiento Estratégico del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

cuanto a gerencia y dirección se refiere, especialmente en el caso de organizaciones empresariales. Hamburguesas El Corral y todas sus marcas, están integradas y sometidas bajo el mismo efecto de la estrategia que los ha guiado y llevado a desenvolverse de la mejor manera en el mercado que están supliendo, resistiendo y superando todos los problemas que comprometen a la empresa, mediante planes preventivos o planes de contingencia, contemplados dentro de su plan estratégico, el cual busca proteger la perdurabilidad de Hamburguesas El Corral a lo largo de sus años de funcionamiento.

### **3.1.3. Realidad Empresarial.**

La realidad empresarial es el tercer ámbito contemplado dentro del lineamiento de dirección, y es aquel que indica cómo y dónde la empresa se desenvuelve, tanto interna como externamente.

Externamente la empresa se encuentra en una realidad empresarial conformada por el gremio de los negocios de comida rápida, especialmente los especializados en la producción de hamburguesas, un sector muy conglomerado, con tendencia a converger, prestar un servicio y entregar un producto con características similares en casi todos los casos. Es por esto, que el precio, calidad, y servicio unificado y estandarizado, de la empresa se encuentra por encima de muchos de sus competidores.

La innovación y liderazgo son factores claves de éxito, pues viven en constante movimiento de acuerdo a las necesidades del mercado, el cual limita y exige a la empresa que avance, preste un mejor servicio o traiga un mejor producto. El mercado sufre cambios debido a la economía y a las modas, algo que tiene en cuenta la empresa, pero no se rige mucho por la segunda, ya que esta es para ellos algo muy subjetivo, como se expresó en reuniones dentro de la empresa “*no dura mucho*”.

Con respecto a la economía, Hamburguesas El Corral tiene en cuenta la contabilidad y planes a futuro, así como los precios fijos y unificados para cualquier situación, lugar y momento. Gracias a su posicionamiento pueden seguir con ésta política, lo que le permite asegurar una continuidad en su rentabilidad, “*la cual es una característica necesaria para ser longevo, pero no para ser perdurable, ya que de acuerdo con De Geus (1997, p.7) “aun cuando la rentabilidad es un síntoma de salud no predice o determina la salud corporativa”<sup>5</sup>*”, algo que la empresa debe tener en cuenta para su vida corporativa y su buen desempeño.

Con respecto a su realidad empresarial Hamburguesas El Corral es una empresa con un clima organizacional que cuenta con características propicias para una buena administración, llevando a cabo el óptimo rendimiento, buenas prácticas en sus procedimientos y operaciones, en función y búsqueda de la eficiencia, eficacia y productividad.

---

<sup>5</sup> Tomado del Documento Perdurabilidad organizacional, Hugo Rivera p. 53

### **3.1.4. Análisis dinámico de los componentes de la Dirección.**

Después de hacer un recuento y una explicación de los tres elementos pertenecientes a la Dirección, y su aplicación en Hamburguesas El Corral es pertinente interrelacionar los tres elementos entre sí, a través de un análisis dinámico.

Para empezar a realizar el análisis dinámico se debe concentrar en los bucles de retroalimentación implicados en la interacción de todos los procesos y del entorno de la empresa, en este caso, de los elementos de la dirección, es decir de cómo empieza, termina y vuelve al ciclo pero dejando una enseñanza, la cual ayudará a mejorar el proceso, encontrar falencias y aplicar las mejoras respectivas.

El liderazgo, el pensamiento estratégico y la realidad empresarial son tópicos que hablan cada uno de diferentes situaciones y esquemas dentro de la organización, el primero junto con el pensamiento estratégico se encuentran en el punto de la consistencia, el siempre ir adelante y así mismo mantener esos parámetros de la empresa que desde un comienzo se plantearon como esqueleto de esta; dos elementos que juntos se hacen fuertes para sacar adelante la empresa en este sector, como lo ha vendido haciendo a lo largo de los años.

Adicionalmente, la realidad empresarial es un factor clave para el acoplamiento y la consolidación de los dos factores anteriormente citados, esta ayuda a que la empresa conozca y maneje el diario vivir del mercado, el ambiente, tanto interno como externo, para poder soportar los cambios al enfrentar alguna contingencia, manteniendo su pensamiento estratégico sosteniéndose en el liderazgo.

Como conclusión a este análisis dinámico, la dirección y sus componentes así no traten una misma temática o esencia cada uno se aferra para siempre mantenerse

en un constante proceso de aprendizaje, el cual lleva a la empresa a implementar políticas directivas, operativas y funcionales acertadas en el marco de la perdurabilidad, en pocas palabras, esta interconexión es una ayuda indispensable y un componente para que cualquier empresa, en este caso que Hamburguesas El Corral, mantenga su posición y se conserve perdurable en el tiempo.

El siguiente gráfico resume el anterior análisis dinámico.

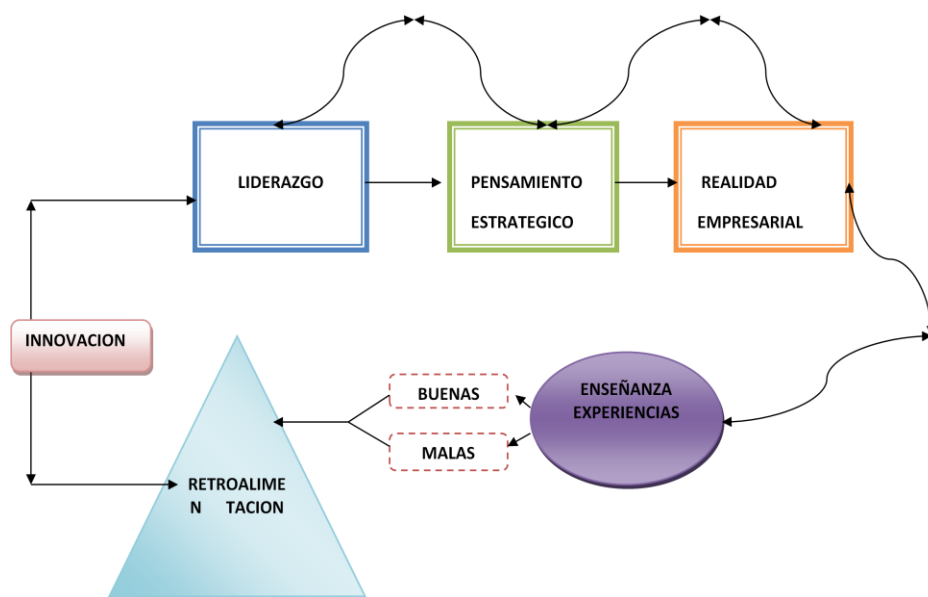


Ilustración 1: Bucles de la Dirección. Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

### 3.2. Gerencia en Hamburguesas El Corral.

El segundo lineamiento transversal es Gerencia, y –hace referencia a aquellos aspectos de la organización que están vinculados directamente con las actividades gerenciales o directivas de la operación de la empresa.

### 3.2.1. Mercadeo.

El Corral ejerce estrategias de mercadeo basadas en satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener ganancias sin requerir grandes apuestas publicitarias.

En primer lugar, se caracterizan por tener una filosofía *estática en tendencias*, es decir, analizan rigurosamente los cambios en las preferencias de los consumidores para descartar lo que ellos denominan *modas pasajeras*; puesto que consideran que enfocar esfuerzos organizacionales en satisfacer este tipo de *modas* es un camino seguro a la quiebra.

Se mantienen sólidos en su *core business*, vender hamburguesas, y evitan al máximo desviarse de, “*el día que incluyamos pastas en el menú, nos quebramos*”<sup>6</sup>. *El Corral ha logrado “definir un buen núcleo de negocios para lograr una ventaja competitiva”*<sup>7</sup> y se podría decir que es un *erizo*, según la clasificación de Isaiah Berlin<sup>8</sup>, puesto que se concentra en un objetivo claro, ser los mejores en venta de hamburguesas con su denominada *Receta Original*.

Sin embargo, este tipo de consistencia crea una paradoja frente a la *Adaptación* como factor que incide en el éxito empresarial identificado por Rivera (2000), quien en su investigación encontró autores como Finkelstein (1996) que afirman que “*es precisamente la falta de agilidad para lograr adaptarse e identificar oportunidades nuevas lleva al fracaso*”<sup>9</sup>; Godin (2002) “*los empresarios deben moverse*

---

<sup>6</sup> Observaciones realizadas durante reuniones con el empresario.

<sup>7</sup> Zook (2006), Tomado del Documento de investigación No. 73 por Hugo Rivera p. 15.

<sup>8</sup> El Zorro y el Erizo (1957) es un ensayo de Isaiah Berlin donde realiza una clasificación en dos grupos, zorros que buscan cumplir muchos objetivos al mismo tiempo y tienden a confundirse, mientras que los erizos, se concentran en un objetivo único que guía su estrategia.

<sup>9</sup> Ibid. p. 11.



*rápidamente hacia nuevos mercados cuando las condiciones así lo establezcan*<sup>10</sup> y Sull (2005) *“los empresarios deben adaptarse de manera creativa a nuevas situaciones, abandonando viejos compromisos, mediante la creación de nuevos”*<sup>11</sup>.

Los tres autores anteriores comparten la idea de adaptarse al cambio como herramienta del éxito, sin embargo, Hamburguesas El Corral es un caso empresarial donde la consistencia en los *viejos compromisos* y en el mercado original han sido factores de éxito.

Cualquier proyecto es sometido a un *juicio analítico* por parte de los directivos de la compañía para ver si cumple con los lineamientos establecidos por el fundador en el inicio de la compañía; este *juicio analítico* será explicado más adelante.

La compañía no está exenta por completo de la adaptación, la aplican de forma moderada y sutil; como evidencia esta la ampliación del menú de opciones de tipo hamburguesas al incluir la *Corral Casera* donde “es la primera vez que Hamburguesas el Corral cambia su tradicional cebolla blanca -que acompaña sus otras hamburguesas- por la cebolla roja”<sup>12</sup>

En segundo lugar, El Corral, como se menciona anteriormente, no hace grandes inversiones en publicidad ni en técnicas de mercadeo, como promociones, puesto que consideran que al hacer promociones su *status quo* se ve afectado.

Su principal estrategia de mercadeo es el tradicional *voz a voz*. Los clientes que van al Corral saben que consumen productos frescos, recién elaborados, que tienen un tiempo de preparación mayor a la competencia pero es un producto de alta calidad y totalmente personalizado; y una vez consumen, comentan a sus conocidos y comienza la cadena *voz a voz*; en términos los directivos del Corral, *“la empresa se adapta al gusto de las personas, y crea una disyuntiva, tiempo vs*

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 11.

<sup>11</sup> Ibid. p.11.

<sup>12</sup> “El Corral presenta su nueva hamburguesa casera” Noticia publicada en el portal Terra Noticias Septiembre 1 de 2010.

*calidad; la gente es consciente que si tiene tiempo y quiere una buena hamburguesa, debe ir al Corral, si no tiene tiempo, pues va a la competencia”.*

Esta *buena hamburguesa* es la especialidad de la empresa, es lo que mejor saben hacer y es lo que se difunde en el voz a voz, aplicando el concepto de Acevedo et al. (2001) “*saber vender el saber hacer*”<sup>13</sup>.

Esta estrategia, de no tener productos pre-elaborados, les impide que puedan bajar costos y hacer promociones, de tal forma que se afecta el mencionado *status quo*. Este punto es un punto que puede jugar a favor y en contra de la empresa. Si bien es cierto que los clientes saben que en El Corral pueden consumir un producto fresco, recién elaborado pero a un costo mayor y una demora mayor; los clientes no siempre tomarán esta decisión, habrán momentos en los que el tiempo es reducido o peor aún, el presupuesto de los clientes es reducido y optarán por ir a la competencia.

Claro, que es importante destacar que la compañía tiene un excelente conocimiento de sus costos ejerciendo la teoría de Drucker (1999) *de la ficción a la realidad económica* donde “tener éxito en el mercado global, cada vez más competitivo, una empresa tiene que conocer los costes de su cadena económica completa y trabajar en unión de los otros eslabones de la cadena para gestionar los costes y maximizar el rendimiento”<sup>14</sup>.

Sin embargo, para evitar este tipo de situación, El Corral realiza un fuerte estudio de mercadeo para analizar los lugares donde abrirán sucursales y el mercado al que estará dirigido, para así asegurarse la cuota mínima de ventas que los permita ser rentables.

---

<sup>13</sup> El Reto, p 53.

<sup>14</sup> Harvard Business Review “Cómo medir el rendimiento de la empresa”. Deusto. p. 9.

Este estudio excluye las franquicias como estrategia de mercadeo ya que consideran que es un tema donde es necesario ser muy *cuidadoso*, que “funciona bien cuando es un territorio desconocido, y cuando tiene un muy buen operador de franquicias, si no es pésima la idea de franquicias, ya que un franquiciado no es un socio, es el dueño del negocio, y puede generar una gran erosión o matar la marca en una región o tribu específica por mal manejo”<sup>15</sup>; de tal forma que para evitar este tipo de situación, El Corral no vende franquicias en Colombia en su cadena de hamburguesas, todo es operación directa.

### 3.2.2. Finanzas.

Hamburguesas El Corral es una empresa consistente en el manejo de sus finanzas lo cual le ha permitido que a la fecha no haya reportado crisis financiera alguna<sup>16</sup>.

Con el término *consistente en sus finanzas*, hace referencia a que ha manejado una estrategia financiera similar desde sus inicios, como lo dicen Kaplan y Norton (1999) “para lograr asignar recursos y definir prioridades, solo podrán emprender y coordinar aquellas iniciativas que les ayuden a avanzar hacia sus objetivos de largo plazo”<sup>17</sup>. Es así que la empresa realiza un fuerte estudio de mercadeo para analizar donde abrir una nueva sucursal, y este análisis se realiza con una intención implícita, reinvertir en lo que se tiene, crecer con lo mismo y tener una forma indirecta de negocio paralelo, de bienes raíces e inmobiliario; la compañía es un usuario de arriendos con opción de compra y de créditos inmobiliarios.

---

<sup>15</sup> Conceptos obtenidos bajo reuniones con el empresario.

<sup>16</sup> Observaciones realizadas durante reuniones con el empresario.

<sup>17</sup> Óp. Cit. Deusto p. 204.

Es una empresa con “*flujos de cajas grandes y una capacidad de crecimiento mayor, durante los primeros 10 años, se creció 1 restaurante por año*”<sup>18</sup>; ritmo de crecimiento que permitió que la compañía en el año 1998 contara con una estructura consolidada; además, el habito de consumo de comida rápida ya estaba bien conocido en los consumidores y la crisis de ese año no hizo efecto sobre las finanzas de la compañía. Años más adelante llegaron a tener una tasa de apertura anual de 40<sup>19</sup> locales del grupo de los cuales 26<sup>20</sup> corresponden a Hamburguesas El Corral.

En términos contables más específicos “El Corral es una empresa con capital negativo, vende de contado y paga a crédito a sus proveedores, financiado por la misma actividad operacional”<sup>21</sup>; lo cual genera beneficios a la compañía y un amplio campo de operación con la liquidez generada.

Mientras que en otros aspectos financieros, El Corral por los aspectos expuestos en este proyecto de investigación, puede ser considerado como un atractivo receptor de inversionistas en caso tal que la compañía se hiciera pública. Sin embargo, esta no es una opción para la compañía ya que consideran que para que una compañía sea pública debe cumplir ciertos requisitos y tener ciertas necesidades que hasta el momento no las tiene.

En primer lugar deben ser compañías grandes de tal forma que la movilidad de un socio sea cómoda para los demás socios y nos se vean limitadas las decisiones; El Corral cuenta con 2 socios<sup>22</sup> lo cual les permite tomar decisiones con mayor facilidad, como el ejemplo citado por el empresario, “si vemos un local que nos guste lo compramos sin necesidad de ser aprobados por una junta directiva”.

---

<sup>18</sup> Temas tratados bajo reuniones con el empresario.

<sup>19</sup> Conceptos obtenidos durante reuniones con el empresario.

<sup>20</sup> Hamburguesas El Corral abrirá 12 nuevos locales este año Noticia de La Republica. Septiembre 10 de 2010.

<sup>21</sup> Temas tratados bajo reuniones con el empresario.

<sup>22</sup> Observaciones realizadas durante reuniones con el empresario.

Esta agilidad en la toma de decisiones, aunque sea un aspecto de los *Procesos*, puede ser contraproducente como lo establecen Shepard, Douglas y Shanley (2000) dado que “la probabilidad de muerte en una nueva empresa disminuye en la medida que la toma de decisiones riesgosas es cada vez menor como consecuencia de contar con información que así lo permita”<sup>23</sup>; puede ocurrir el caso en el cual una toma de decisiones de forma ágil no cuente con la información necesaria y se genere algún tipo de perjuicio financiero para la compañía, como lo es la adquisición de un *mal* local.

En segundo lugar, la idea de hacer pública la compañía es garantizar la sucesión generacional de tal forma que la compañía siga un rumbo sin intervención de los propietarios. Hamburguesas El Corral considera que están en un punto de su historia donde los propietarios aun hacen parte de la compañía e intervienen en las decisiones, lo cual se vería disminuido al hacerse pública la compañía.

Continuando con Finanzas, se analizarán cifras correspondientes a las utilidades de Hamburguesas El Corral y las del sector, con análisis de concentración y además se aplicarán unas herramientas utilizadas por Rivera y Restrepo 2008<sup>24</sup> que es el Crecimiento Potencial Sostenible y los Índices de Erosión Estratégica y de la Productividad.

### **Utilidades de El Corral y el Sector.**

Según la clasificación CIIU<sup>25</sup> Hamburguesas El Corral, como miembro del grupo IRCC<sup>26</sup> hace parte del sector de Expendio de Bebidas y Alimentos del subsector Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.

---

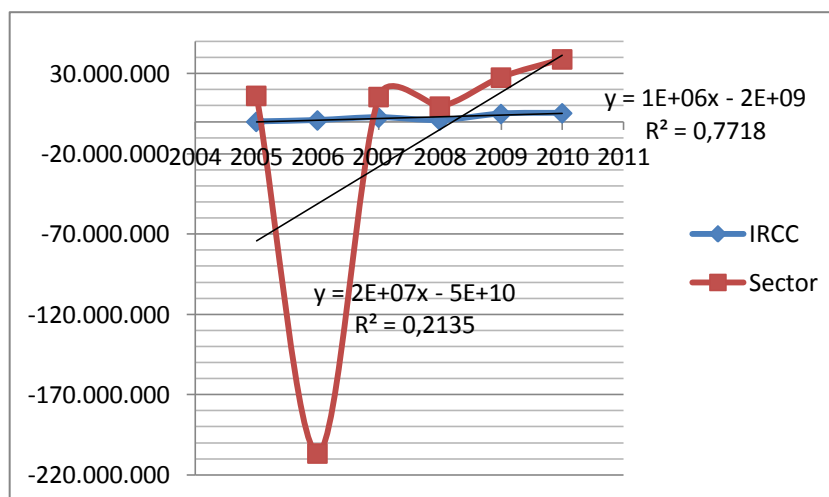
<sup>23</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 17.

<sup>24</sup> Análisis Estructural de Sectores Estratégicos AESE. Editorial Universidad del Rosario.

<sup>25</sup> Código Industrial Internacional Uniforme

<sup>26</sup> Inversiones en Restaurantes de Comida Casual Ltda.

Ilustración 2: Utilidades de IRCC y del Sector



Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

La ilustración 2, muestra el movimiento que tuvieron las utilidades netas de El Corral IRCC versus las del sector en el periodo 2005 a 2010, con cifras medidas en miles de pesos ajustados por inflación desde la fuente.

Se evidencia que El Corral tuvo un movimiento ascendente y controlado de sus utilidades netas (línea azul), con fluctuaciones mínimas y con una línea de tendencia central que se similar al movimiento de las utilidades, todas positivas. Sin embargo, no se puede decir lo mismo del sector, la línea roja muestra que las utilidades netas fluctúan constantemente, con enormes caídas e inclinadas recuperaciones y con una línea de tendencia central ascendente. Esto quiere decir que el sector paso por una crisis en el año 2006 y a partir de ahí se está recuperando.

Ahora analizando la variación porcentual de estas utilidades en la ilustración 3 se puede observar que después de la *crisis* evidenciada en la ilustración 2, el sector inicio un proceso fuerte de recuperación de sus utilidades y paralelamente El Corral disminuyo la tasa de crecimiento de sus utilidades; esto se puede justificar en el hecho que al recuperarse el sector, El Corral pudo haber perdido cuota de mercado y cedido participación al resto del sector.

Después de este periodo, tanto El Corral como el sector se *estabilizaron*, en la medida en que sus tasas de crecimiento de utilidades fluctuaban en rangos similares.

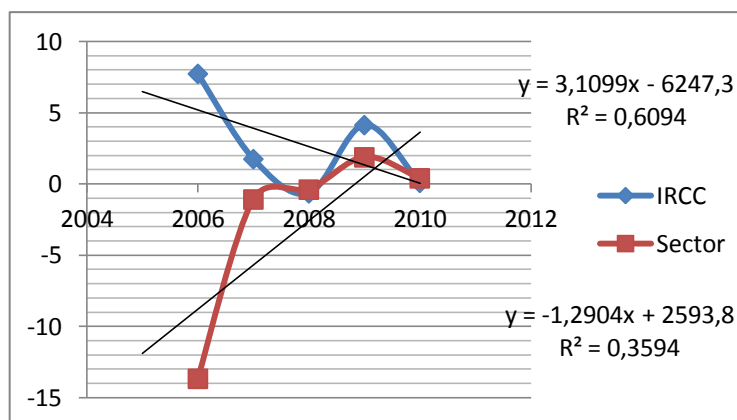
Sin embargo, al trazar la línea de tendencia central para cada tasa, se evidencia que la del sector ha ido aumentando y la de El Corral ha ido disminuyendo, lo cual también podía explicarse por la pérdida de cuota de mercado por parte de El Corral; pero para poder afirmar si esto se debe a pérdida de cuota de mercado es necesario un análisis de concentración.

Para este análisis de concentración se utilizará el Índice de Hirschman-Herfindahl<sup>27</sup> de concentración industrial para determinar que tan concentrado esta el sector en El Corral.

---

<sup>27</sup> Es una medida comúnmente acepta y utilizada para medir la concentración de un mercado y el poder de monopolio que tienen n firmas, es utilizado por el Departamento de Justicia de E.E.U.U. como herramienta determinar y desaparecer monopolios en el mercado.

Ilustración 3: Variación Porcentual de las Utilidades.



Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

En la ilustración No. 4, muestra el Índice de Hirschman-Herfindahl y su línea de tendencia central. Se evidencia que la concentración ha ido fluctuando en el tiempo, en los últimos años ha ido disminuyendo, pero ha mantenido en términos generales una tendencia central ascendente. En ningún momento se evidencia poder de monopolio según este índice.

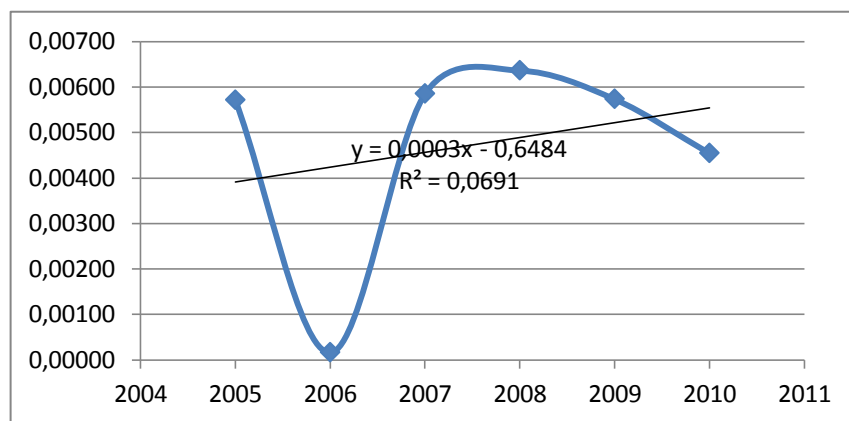
El hecho que la grafica muestre que la concentración del sector en El Corral ha ido aumentando demuestra que no fue por pérdida de cuota de mercado que la tasa de crecimiento de utilidades de El Corral ha ido disminuyendo, sino que se debe a factores que salen del objeto de estudio de esta investigación; pero podría ser por políticas internas de ajuste a los cambios dinámicos en el sector.

Por ahora lo que se puede afirmar es que El Corral logró aumentar en términos generales su cuota de mercado, sin embargo, los últimos años ha ido



disminuyendo, por lo tanto para determinar si logrará soportar esta demanda es necesario analizar el Crecimiento Potencial Sostenible.

Ilustración 4: Índice de Hirschman-Herfindahl.



Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

### Crecimiento Potencial Sostenible.

Para Restrepo (2008), el crecimiento potencial sostenible CPS “...tiene que ver con la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial, o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento”<sup>28</sup>. Para encontrar el CPS es necesario calcular el crecimiento intrínseco y el crecimiento extrínseco y al sumarlo obtenemos el CPS<sup>29</sup>.

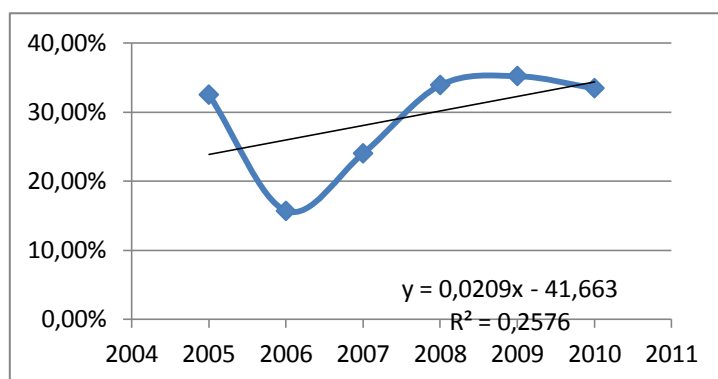
Los siguientes gráficos muestran el crecimiento intrínseco, crecimiento extrínseco y crecimiento potencial sostenible medido en porcentaje para el periodo 2005 –

<sup>28</sup> Óp. Cit. AESE p. 157.

<sup>29</sup> Para detalles sobre la ecuación y el método de cálculo ver AESE capítulo 5.

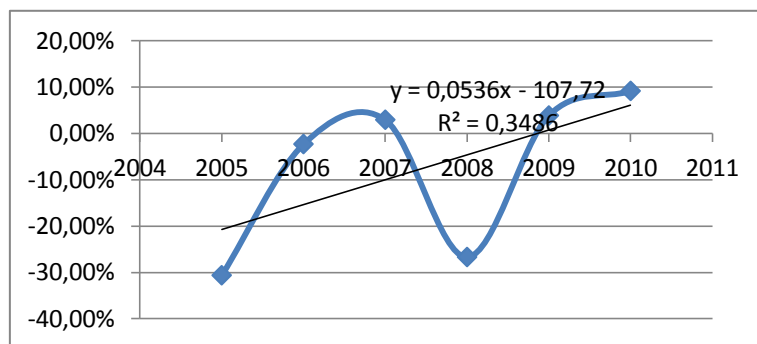
2010; con cifras obtenidas de la Superintendencia de Sociedades y deflactas con el IPC del Banco de la República tomando como año base el 2005<sup>30</sup>.

**Ilustración 5: Crecimiento Intrínseco.**



**Fuente:** Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

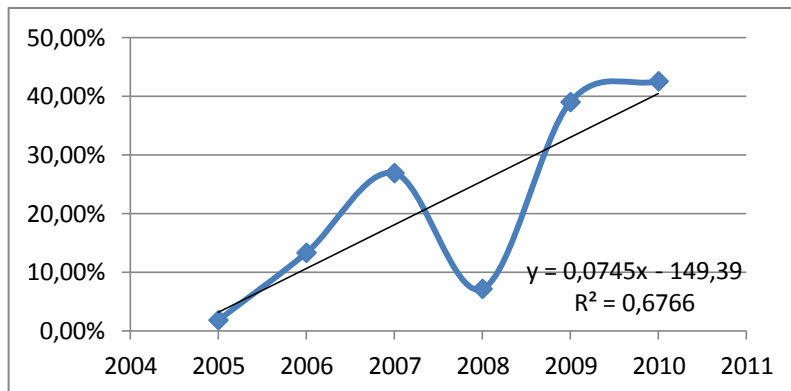
**Ilustración 6: Crecimiento Extrínseco.**



**Fuente:** Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

<sup>30</sup> Ver anexo para cifras.

Ilustración 7: Crecimiento Potencial Sostenible.



Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

Las tres graficas arrojan resultados con cierto grado de homogeneidad, son ascendentes las líneas de tendencia central. En el caso del crecimiento intrínseco, en el periodo estudiado, todos los resultados son positivos y la línea de tendencia central tiene pendiente positiva, lo cual significa que la gestión operacional de la compañía es bastante optima, ratificando que El Corral es una empresa que se enfoca en su *core business* operacional.

Por otro lado, el crecimiento extrínseco a pesar de ser también ascendente la línea de tendencia central, es bastante fluctuante entre los cuadrantes negativos y positivos; lo cual significa que la compañía tiene ciclos en su gestión de los recursos no operacionales, es decir, de los aspectos exógenos a la firma. Esto es de esperarse para una compañía que se desenvuelve en entornos dinámicos y cambiantes constantemente, con cambios en los marcos legales y valores macroeconómicos como tasas de interés.

Sin embargo, el hecho que en los últimos años haya sido positivo, y que haya mantenido una tendencia ascendente, significa que en términos generales, El Corral logra gestionar en buena medida sus recursos no operacionales.

Finalmente, la suma de estos dos valores arroja el resultado de la tercera ilustración, el crecimiento potencial sostenible, que en ningún periodo es negativo<sup>31</sup> y muestra una línea de tendencia central con una pendiente altamente positiva; esto demuestra que la El Corral tiene una alta capacidad de sostener el crecimiento de la demanda del mercado y adapta su gestión a los cambios en el entorno.

Vale la pena recordar que parte del crecimiento de la demanda se debe a que El Corral ha aumentando su concentración en el sector, como se observo en el Índice de Hirschman-Herfindahl.

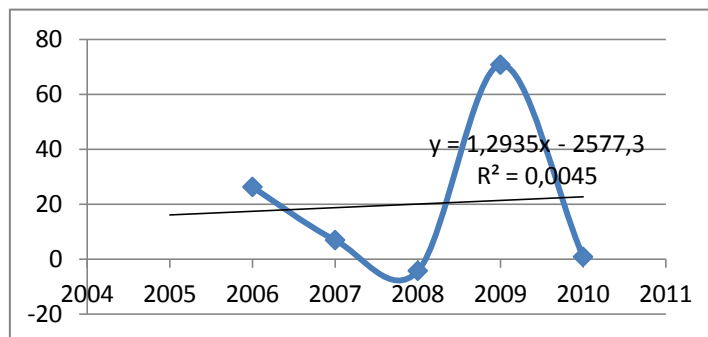
### **Índice de Erosión de la Estrategia.**

En términos de Rivera y Restrepo (2008) “una empresa presenta *erosión estratégica* cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos”<sup>32</sup>. La siguiente ilustración muestra el Índice de Erosión de la Estrategia para el mismo periodo del CPS.

---

<sup>31</sup> Vale la pena aclarar que solo en los periodos 2007, 2009 y 2010 ambos crecimientos son positivos por lo cual el CPS es netamente positivo.

<sup>32</sup> Óp. Cit. AESE p.177

**Ilustración 8: Índice de Erosión de Estrategia.**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

Esta ilustración es bastante alarmante, puesto que muestra que El Corral tiene *erosionada su estrategia*, en solo un periodo, 2010, el crecimiento de las utilidades no es considerablemente superior al de los ingresos, y la línea de tendencia central comprende los rangos entre 15 y 25. Estos resultados son lo que Hamel (2000) denomina como aquella “*situación en donde el crecimiento de los ingresos es lento, los márgenes mejoran rápidamente, pero hay un límite para la empresa; en este caso, la utilidad está creciendo como consecuencia de la reducción de los costos*”<sup>33</sup>. Se recomienda a la organización definir estrategias que busquen aumentar sus ingresos a una mayor tasa y mantener un crecimiento estable en sus utilidades.

### Índice de Erosión de la Productividad.

Continuando con el análisis financiero de índices, tenemos en tercer y último lugar, el Índice de Erosión de la productividad; según Rivera y Restrepo (2008) se

<sup>33</sup> Óp. Cit. AESE p.179

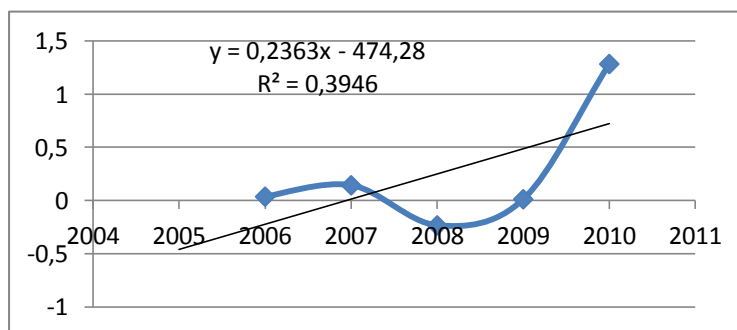
presenta *Erosión de la Productividad* cuando “la empresa presenta, en cierto periodo, un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que las utilidades”<sup>34</sup>.

A priori, si existe erosión de la estrategia, se puede decir que no hay erosión de la productividad, sin embargo es necesario corroborarlo con datos reales.

La ilustración 6 muestra el índice de erosión de la productividad en el periodo 2005 – 2010 y corrobora que El Corral no tiene erosionada su productividad, su mayor índice es 1,29 en el 2010; es decir que ha logrado controlar sus costos.

Sin embargo, la línea de tendencia central muestra una *tendencia* ascendente, por lo cual se sugiere a la organización verificar su estrategia en torno a costos.

**Ilustración 9: Índice Erosión de la Productividad.**



Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

## Diagnostico Financiero.

Diagnostico financieramente no es una tarea fácil y tampoco exacta; para el caso específico de El Corral, se encontró que en términos generales ha aumentado su

<sup>34</sup> Óp. Cit. AESE p. 177

concentración en el mercado, tiene un CPS positivo, no tiene erosión de la productividad pero tiene una alarmante erosión de su estrategia.

Para controlar la erosión de la estrategia es necesario aumentar sus ingresos, y una forma de aumentar sus ingresos es explorar nuevos mercados, pero, debe ser cauteloso por que puede ser contraproducente.

Al explorar nuevos mercados puede incurrir en costos extras que perjudiquen su contabilidad y le causen una erosión de la productividad.

Estas erosiones, productividad y estrategia son inversamente proporcionales, el aumento de una, produce una disminución de la otra; por lo tanto no es posible definir un único camino que deba tomar El Corral para tener un desempeño superior.

### **3.2.3. Gestión Humana.**

Continuando con el análisis de los aspectos del lineamiento transversal *Gerencia*, viene la Gestión Humana; y es aquí donde se analiza la interacción y el manejo de los miembros de la organización.

La gestión humana en El Corral se divide en dos grandes ejes centrales: incentivos individuales y grupales.

Como incentivo individual, El Corral es una compañía que se caracteriza por que "reconoce que el más importante activo de esta compañía es la gente, y por eso trata de incentivar a sus empleados con formación y estabilidad. "Ojalá todos se pensionaran con nosotros"<sup>35</sup>. De tal forma que buscan que el empleado se siente identificado con los valores de la empresa y se siente parte de la *filosofía Corral*.

---

<sup>35</sup> Publicado en la Noticia "Felipe Batiste: Chicos Superpoderosos" de la Revista Semana. Mayo 2 de 2009.

Buscar que el empleado se identifique con la compañía es congruente con la investigación de Collins (2002) donde “demostró que las compañías sobresalientes cuentan con personal que ha entendido la importancia de la disciplina, pero no como algo obligado, sino como una forma de hacer las cosas más sencillas, con objetivos claros, para de esta forma llegar al gran objetivo que la compañía se ha planteado”<sup>36</sup>

Esta integración la logran al darle *estabilidad* al empleado, entendiendo *estabilidad* como aquella situación en la que la persona tiene un grado mínimo de incertidumbre sobre su futuro laboral con la compañía; puesto que “El Corral no tiene ningún empleado que no sea contratado directamente e indefinidamente”<sup>37</sup>

Esta estabilidad tiene su máximo ejemplo en el empleado más antiguo, que lleva 27 años con la compañía, desde la fundación.

Sin embargo tienen una percepción particular sobre los estudiantes como empleados en los restaurantes; para la compañía no es beneficioso tener estudiantes puesto que consideran que “una vez aprenden se van, y por eso tenemos personas que saben del servicio y que quieren pensionarse con nosotros, tener una estabilidad laboral”<sup>38</sup>.

En cuanto a incentivos grupales, los directivos de la compañía lograron “entender que *uno solo no logra nada. Hay que saber parte del equipo*”<sup>39</sup>; de tal forma que se comprometen con los objetivos de la compañía y buscan la forma que los empleados compartan la responsabilidad de alcanzarlos; lo cual es congruente con Nohria, Joyce y Roberson (2003) “...permite a una empresa ser exitosa, ya que el empresario se compromete con los objetivos de la empresa, comunica las

---

<sup>36</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 14.

<sup>37</sup> Observaciones realizadas durante reuniones con el empresario.

<sup>38</sup> Observaciones realizadas durante reuniones con el empresario.

<sup>39</sup> Óp. Cit. Revista Semana.



estrategias de forma clara y se encarga que todos los empleados realicen las tareas que se le han encomendado”<sup>40</sup>.

Como política de incentivos grupales, la compañía realiza dos tipos de actividades grupales que se complementan.

En primer lugar, realiza campañas donde buscan “personas que estén día a día comprometidas con nuestro trabajo”<sup>41</sup> y publican a los ganadores para que estos se sienten orgullosos de su rendimiento.

Segundo lugar, invierte en formación de los empleados con líneas de formación en grupos. Los más *talentosos* les realizan planes de estabilidad del tiempo con cronogramas para acceder a beneficios que les ofrece la compañía y así lograr su intención que se *pensionen* con la compañía.

Dentro de esta política “*tienen dividido en 3 grupos los empleados, 20% mejores, 70% se comportan promedio y 10% por debajo del promedio, esos del 10% tienen 3 opciones, subir al 70%, renunciar, o la competencia interna se los lleva*”<sup>42</sup>.

Esta política podría analizarse desde dos perspectivas. La primera perspectiva es una política que funciona como un código de conducta empresarial de la dirección a los empleados, y son estos códigos los que según Simons y Davila (1999) los que “*detienen pérdidas potenciales de activos o de la reputación de la empresa*”<sup>43</sup> Es decir, es un programa implícito con un orden que permite a los empleados conocer el funcionamiento de la organización.

Pero también se puede analizar desde una perspectiva negativa; puesto que genera presiones a los empleados causándoles estrés y disminución de su

<sup>40</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 14.

<sup>41</sup> Definición según la página web oficial de El Corral. Disponible en: <http://elcorral.com/ElCorral/NuestraGente.aspx>.

<sup>42</sup> Conceptos tratados durante reuniones con el empresario.

<sup>43</sup> Óp. Cit. Deusto p. 90.

rendimiento. La clasificación en grupos es similar a una calificación por méritos, así:

<b>Méritos</b>	Altos	Son los del 10%
	Regular	Son los del 70%
	Sin méritos	Los últimos 20%

Según Deming (1989) *“La idea de una calificación por méritos es seductora... se paga por lo que se obtiene, se obtiene lo que se paga, se motiva a la gente a que lo haga lo mejor posible, por su propio bien. Pero el efecto es exactamente lo contrario de lo que prometen las palabras. Todo el mundo se lanza hacia adelante, o lo intenta, por su propio bien, para salvaguardar su propia vida, quien pierde es la organización”*<sup>44</sup>.

Siguiendo esa corriente se encuentra Sull (2008), quien establece que *“los directivos también pueden utilizar la competencia entre las unidades de negocio o entre los empleados para mantener la presión”*<sup>45</sup>. Este enfoque se basa en una cultura de trabajo no cómodo, donde siempre existe presión y cuyo objetivo es resistir la *turbulencia* en el entorno.

Para determinar si El Corral se encuentra en un ambiente de *turbulencia* o no es un objeto de estudio que se sale del alcance de esta investigación, sin embargo el autor también establece que *“este enfoque obliga a los profesionales a evaluar constantemente su rendimiento en comparación con el de sus compañeros, pero entraña el riesgo de que ellos se vean como rivales en un juego de suma cero y no como colaboradores en un proyecto conjunto”*<sup>46</sup>

<sup>44</sup> “Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis” p. 79

<sup>45</sup> “Así actúan los verdaderos estrategas”. Harvard Deusto Business Review HDBR. p. 14

<sup>46</sup> *Ibíd.* HDBR.

Por lo cual, se sugeriría a la organización analizar esta política y verificar que no cause una versión de la *tragedia de los comunes*<sup>47</sup> y se cumplan los objetivos de la organización sin que sus empleados se sientan presionados.

### 3.2.4. Procesos.

En el aspecto *Procesos* de la *Gerencia*, se analiza como la empresa lleva a cabo la toma de decisiones, como se ejecutan los proyectos al interior de la empresa y como esta ejecución en particular hace que la empresa sea perdurable.

Para los directivos de El Corral “el concepto de perdurabilidad empresarial es aquel momento en que una empresa logra que el emprendedor, quien normalmente realiza muchas actividades dentro de la empresa y tiene la visión de esta hacia adelante, llega a un punto que esta persona no es necesaria para la organización; es decir, se logra montar una estructura, unos procesos y una cultura empresarial que permite que la empresa pueda nombrarse a través de sus organismos su propio equipo directivo y eso baste para que pueda con las labores en el tiempo y que sea autosuficiente en cuanto a gestión y capacidad”<sup>48</sup>.

Con respecto a los citados procesos y retomando el llamado *juicio analítico* nombrado con anterioridad, Hamburguesas El Corral tienen unos principios y una disciplina con un enfoque claro de su *core business* y somete a análisis cualquier posible proyecto a los principios fijados desde el inicio; logrando así la ventaja competitiva de Zook (2004)<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> La tragedia de los comunes es una paradoja analizada en Economía que pone de manifiesto la destrucción no intencionada del bien común cuando los individuos buscan cumplir metas individuales; entiendo en este caso al bien común como la organización.

<sup>48</sup> Conceptos obtenidos durante reuniones con el empresario.

<sup>49</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 15.

Esta disciplina tiene su origen en unas hojas que pintó el fundador después de la venta inicial de hamburguesas, donde plasmo lo que el consideraba debería tener y ofrecer un local de venta de hamburguesas, esas hojas sobrevivieron y están enmarcadas en la oficina del gerente general de la compañía y cualquier proyecto se somete a estas hojas para ver si cumple o no con los requisitos ahí plasmados; creando, lo que el directivo llama *su propio sistema de gestión de calidad*.

Este sistema de gestión de calidad, basado en el *juicio analítico* de las hojas del fundador tiene un enfoque claro en su negocio clave, vender hamburguesas, de tal forma que se cumple lo planteado por Porter (1998) que establece que “una de las recomendaciones para lograr ser productivo es la focalización en la tarea que se sepa hacer mejor”<sup>50</sup> y evitan al máximo desviarse de esta focalización al ser consistentes en su negocio, cualquier modificación que le hagan es sometida a su sistema de gestión de calidad cuya clave de éxito es mantener la esencia de la venta de hamburguesas.

Sin embargo, este sistema contradice a lo planteado por Hiemstra, Vander Kooy y Frese (2006) “el proceso estratégico que ellos recomiendan se fundamenta en una planeación oportunista y reactiva y no a un proceso deliberado”<sup>51</sup>; puesto que en El Corral consideran que “lo peor que le puede pasar a una empresa es que comience a modificarse, a cambiar sus atributos y que siga la moda”<sup>52</sup>, de tal forma que se vuelva *oportunista*.

Para esto, El Corral cita el ejemplo de la venta de pastas; si la tendencia gastronómica que vive en el país es la comida italiana y El Corral decide seguir la tendencia y vender pastas en sus restaurantes, llegarían a lo que Porter (1998) denomina una *confusión*, ya que “si una empresa se desenfoca se confunde y

---

<sup>50</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 14.

<sup>51</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 12.

<sup>52</sup> Concepto obtenido durante reuniones con el empresario.

estaría atendiendo diferentes mercados, diferentes clientes, lo que internamente la confundiría”<sup>53</sup>.

Esta confusión podría interpretarse en los procesos internos en la medida en que al incluir la venta de pastas deberán adaptar las cocinas y toda la cadena logística a las pastas, lo cual llevaría a un desenfoque, una confusión y eventualmente el fracaso.

Un elemento asociado a este fracaso y siguiendo la línea de Porter (1998) es la de Cardozo (2003) en la estrategia de decisión, puesto que “al no realizar un proceso adecuado de consecución de recursos, no identificar las condiciones de las fuerzas externas y no contar con un buen proceso de toma de decisiones puede llegarse al fracaso”<sup>54</sup>.

Esta toma de decisiones es una toma de decisiones ágil por lo ya expuesto en *Finanzas*.

### **3.2.5. Análisis dinámico de los componentes de la Gerencia.**

Con base en el anterior análisis de los componentes de la Gerencia, a continuación se hace un análisis dinámico de estos tres componentes como sistemas que interactúan y se correlacionan para dar una conclusión del componente *Gerencia*.

Para iniciar el análisis de dinámica de sistemas es clave identificar el *bucle de retroalimentación* que hace posible esta dinámica.

Este *bucle*, el cual aplica para todos los componentes, especialmente procesos, es el conjunto de los papeles del denominado *juicio analítico* ya que son estos los que permiten convertir las ideas de nuevos proyectos o *entradas* en proyectos

---

<sup>53</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 14.

<sup>54</sup> Óp. Cit. Documento de investigación No. 73 p. 21.

reales y consolidados o *salidas*, y estos proyectos son verificados en el tiempo de tal forma que vuelven a pasar por los *juicios analíticos* y se genera la retroalimentación. Mientras que los proyectos rechazados, deben ser reformulados y adaptados para que sean aprobados por los *juicios analíticos* en caso de ser reconsiderados como proyectos nuevos, o simplemente descartarlos.

Este *análisis y adaptación* son un mini bucle de control cuyas entradas son los proyectos rechazados y salidas son nuevos proyectos o ideas que serán sometidos al bucle principal *juicios analíticos*.

Es interesante como unas simples hojas de papel hacen el papel de juez en la interacción de los sistemas de la organización desde la alta gerencia.

Los *juicios analíticos*, sirven como medida para verificar si las estrategias de mercadeo son fieles o no al *core-business* de la organización y si es consistente o no con los lineamientos de la misma; además, una vez se verifica su fidelidad, se implementa esta estrategia de mercadeo con el respaldo financiero pertinente; por lo cual se podría decir *a priori* que se encontró en el componente de mercadeo el resultado esperado que indica que *La alta gerencia de la compañía basándose en un mejoramiento continuo de sus procesos internos busca implementar estrategias de mercadeo únicas en su clase, que le permiten una solides financiera.*

Estrategia única en el sentido que El Corral basa su mercadeo en el simple, económico y para ellos muy eficaz *voz a voz*, que les permite a ellos con una inversión casi que inexistente, consolidarse como punto de referencia en la venta de hamburguesas.

Por otro lado, existe un *mini-bucle de retroalimentación* dentro de la Gestión Humana de la organización, este bucle es el programa de división en tres grupos de los empleados según su rendimiento; puesto que todo empleado debe generar cierto rendimiento, entrada, que es analizado por la política y los divide en tres

grupos, salidas, de los cuales; dependiendo el que se encuentre, debe adoptar ciertas medidas de mejorar cuando su rendimiento es promedio o inferior o disfrutar ciertos beneficios cuando el rendimiento es superior. Específicamente cuando el rendimiento es inferior o promedio, aparece un bucle de control que buscar filtrar los empleados que mejoran y los que no lo hacen.

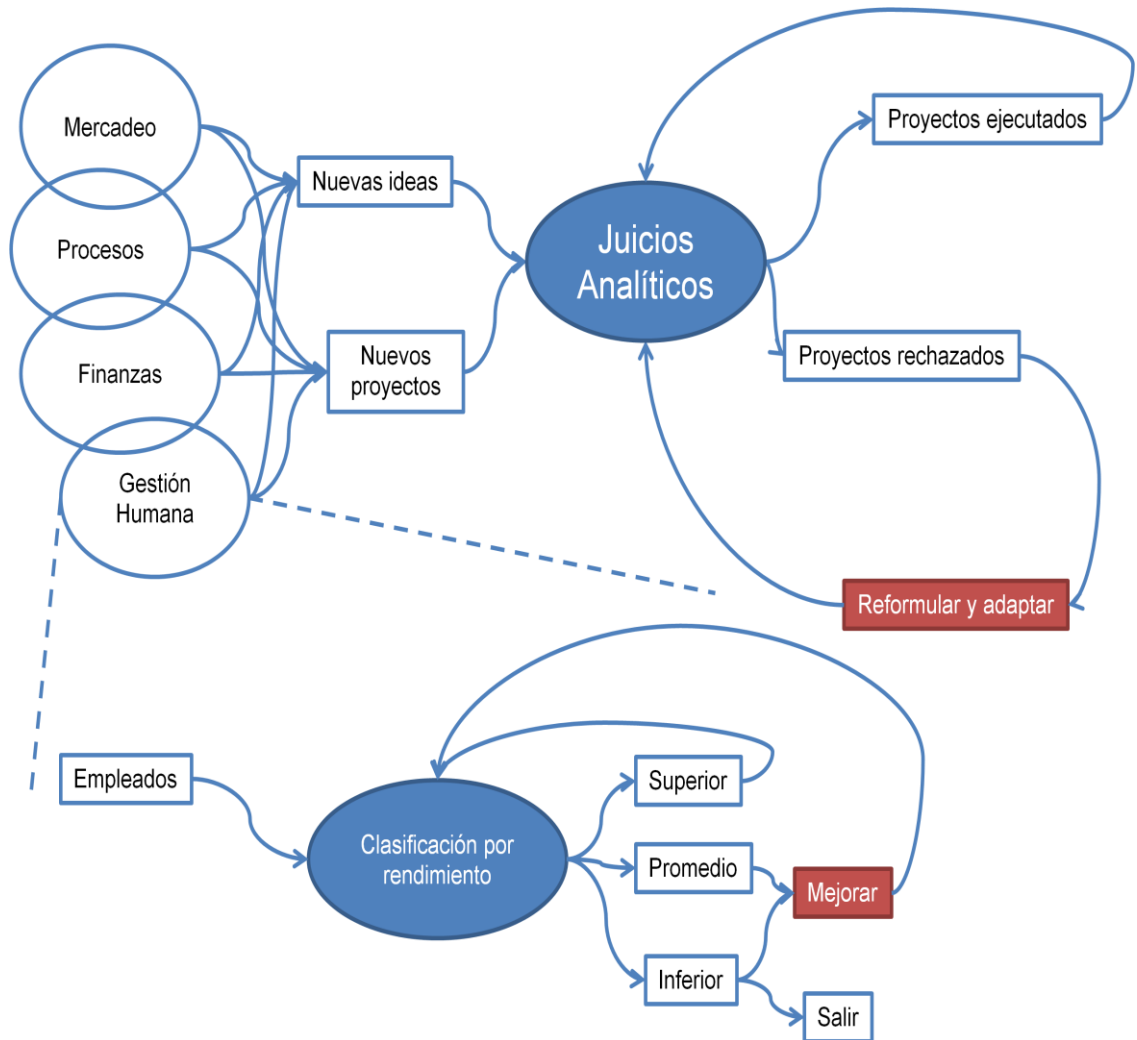
Sin embargo estas medidas o beneficios y la clasificación en cada grupo no son permanentes; puesto que estas salidas volverán a ser entradas cuando la alta dirección decida volver a analizar el estado de los rendimientos de los empleados.

Sea positivo o negativo los resultados de este *bucle*, ya fueron discutidos con anterioridad.

Pero, claramente la filosofía de la organización *Queremos que se pensionen con nosotros*, es una filosofía muy eficaz en la búsqueda de una identidad organizacional, ya que los empleados tienen un mayor grado de seguridad sobre su futuro laboral al interior de El Corral que en comparación con otras empresas; por lo que también se podría decir *a priori* que se encontró en la empresa el resultado esperado que indica que *Los directivos de la compañía implementan estrategias en los departamentos de gestión humana que buscan que los empleados se sientan integrados a la compañía y se sientan identificados con la filosofía de la empresa.*

La siguiente ilustración muestra cómo interactúan los procesos de Gerencia, con los dos bucles de retroalimentación, *Juicios Analíticos* y *Clasificación por rendimiento*, y los dos bucles de control, *Reformular y adaptar* y *Mejorar*.

Ilustración 10: Bucles de la Gerencia.



Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).



#### **4. Modelo Rosarista de Perdurabilidad.**

Después de analizar los lineamientos transversales, continúa el análisis del Modelo Rosarista de Perdurabilidad.

Este modelo hace énfasis en aspectos fundamentales de los lineamientos, *“Desde tal perspectiva, la calidad de la administración debe tener en cuenta, como elemento fundamental, el direccionamiento estratégico y el gobierno, en razón a que una gerencia centrada en el mejoramiento -entendido como productividad u optimización de los recursos- no es suficiente”*<sup>55</sup>.

Aquí se puede observar como la estrategia toma un papel principal al momento de llevar adelante una empresa y es algo muy tenido en cuenta a lo largo de los años por la empresa que venimos analizando, su estrategia firme y a la vez flexible en unos puntos a colaborado a su éxito y perdurabilidad a través de los años, por tal razón se buscará en lo posible aplicar o identificar los 13 componentes de este modelo, a través de la aplicación de una encuesta de 47 interrogantes o ítems dirigido a trabajadores profesionales de la compañía.

##### **4.1. Identidad Organizacional.**

Este componente se puede llamar el esqueleto, anteriormente la estrategia, pero se diferencia en que incluye además la ética, políticas en gestión de las personas y el conocimiento del mercado, tres factores que ayudan a complementar una base firme para el funcionamiento y la perdurabilidad.

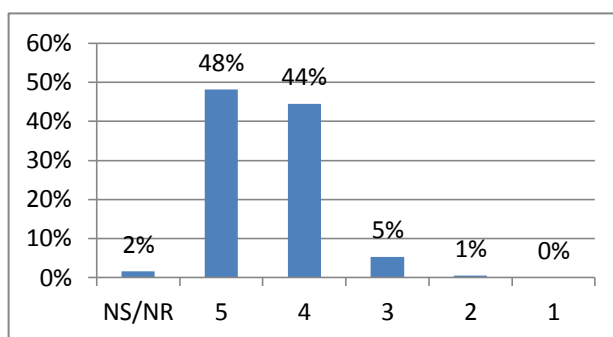
---

<sup>55</sup> UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, Modelo Para La Perdurabilidad; Pág. 2

La aplicabilidad de este primer componente es clara dentro de Hamburguesas El Corral. En uno de los ítems “*Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado*”<sup>56</sup> se observa una tendencia de la mayoría de las respuestas de los empleados de toda edad, cargo, años de experiencia, de estar totalmente de acuerdo y lo que perciben acerca de la identidad organizacional es que los altos mandos tienen algo muy claro, la identidad organizacional es algo base que les ha servido de línea para llegar a donde se encuentran y donde se han mantenido a lo largo de los años.

Además, la empresa no centra todo en la dirección, como lo vemos en el ítem “Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado”, pero su tendencia a no estar de acuerdo la mayoría de personas con esto muestra que existe un balance, entre altos mandos de la organización y empleados en cuanto al conocimiento y a la identidad de la empresa.

**Ilustración 11: Resultado Consolidado de Identidad Organizacional**



Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

<sup>56</sup>Ver Anexo, pregunta 3.

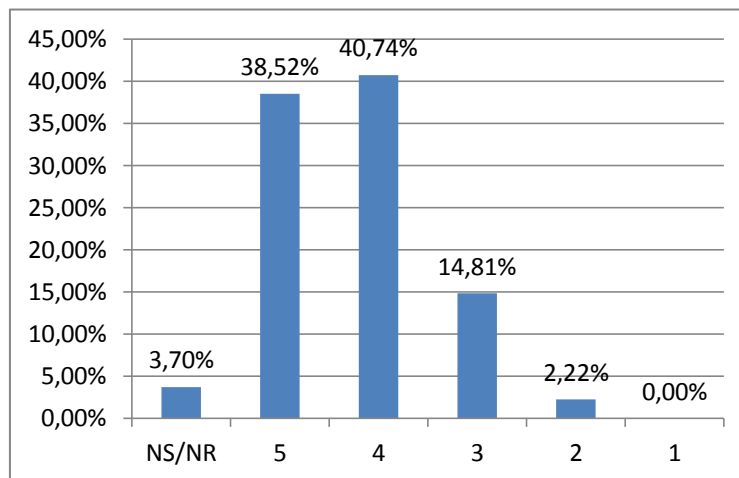
## 4.2. Formalización para el Gobierno.

El siguiente componente va relacionado con el gobierno y la forma de llevar a cabo este dentro de la organización, es decir, como la empresa organiza sus protocolos, procesos y su gente para poner en marcha su negocio, donde lo primero a tener en cuenta para el buen desempeño de este es la identificación y el reconocimiento de sus stakeholders.

En Hamburguesas El Corral, se evidenció en un par de ítems relacionadas con el tema que le dan la razón al buen gobierno y están de acuerdo que; en primer lugar la empresa debe identificar a sus grupos de interés tal como se observa en el siguiente ítem, donde los 27 encuestados demuestran que El Corral “Identifica los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa”.

En segundo lugar, “El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders en la toma de decisiones” una de las preguntas con mayor aceptación y reconocimiento, y están conscientes que la perdurabilidad a lo largo del tiempo se ha llevado a cabo por el asentamiento y centralización del buen gobierno de los directivos hasta los grupos de interés.

Esto ítems logran un acople general, es decir toda la rama se unifica y se dirige mediante un mismo gobierno, quien es el encargado de llevar la rienda a este negocio.

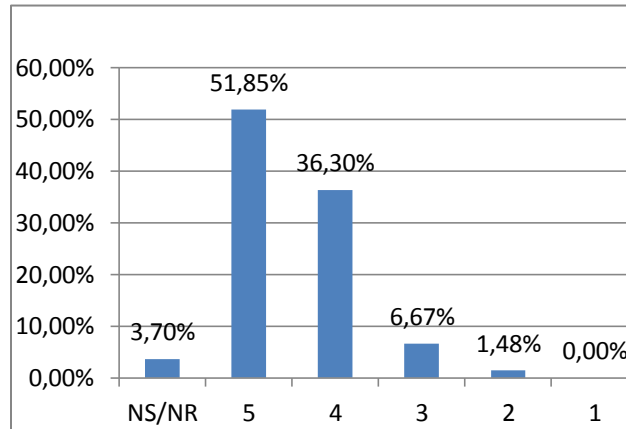
**Ilustración 12: Resultado Consolidado de Formalización para el Gobierno.**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

### 4.3. Cohesión Social para la Acción.

Dentro del tercer componente se analiza la cohesión social para la acción, sin necesidad de recalcar o introducir a Hamburguesas El Corral anteriormente se ha hablado de cómo se desempeña la empresa en este campo y como lo incluye dentro de su estrategia, en el consolidado que se puede apreciar abajo, vemos que de 27 personas encuestadas la tendencia al acuerdo, y el desacuerdo prácticamente nulo significa que la empresa en su mayor parte desarrolla una buena acción social y que sus empleados lo perciben y a la vez lo aplican.

A su vez dentro de la empresa se manifiesta que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes; un factor inculcado para todo tipo de niveles en la organización, reflejado en encuestas donde un 87% se encuentra de acuerdo y que el gerente entrevistado un tiempo atrás afirmó y recalco.

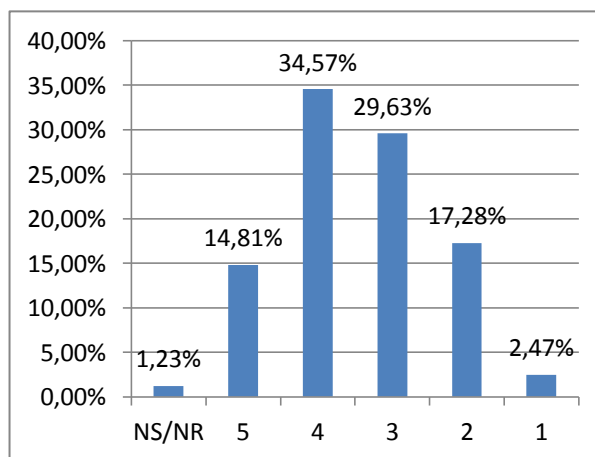
**Ilustración 13: Resultado Consolidado de Cohesión Social para la Acción.**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.4. Formalización.

Siguiendo el orden de los elementos del modelo, se topa a continuación con un tema relacionado con la toma de decisiones donde vemos que dentro de esta empresa los directivos poseen lineamientos basados en ética, responsabilidad social, y en sus grupos de interés;

Los tres factores nombrados anteriormente se llevan de un lado a otro pero que se han seguido desde un principio y justifican su perdurabilidad en el mercado de las comidas rápidas, posesionándose y tomando las mejores decisiones para mantenerse como líder por más tiempo si continúan desarrollando de esta manera sus procedimientos.

**Ilustración 14: Resultado Consolidado de Formalización soporte para las decisiones.**

Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.5. Reconocimiento por el Entorno y el Sector.

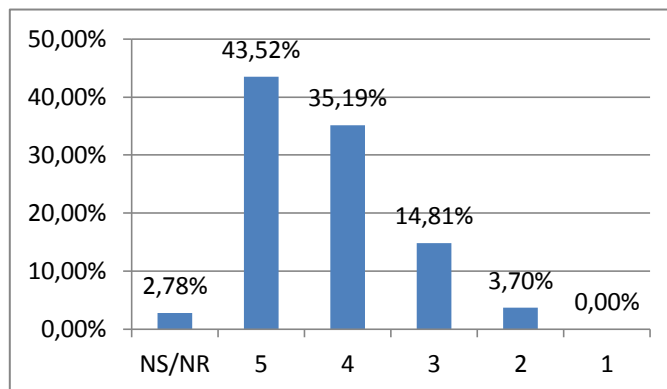
El quinto elemento es uno en los que se percibe más fuerte a Hamburguesas El Corral y este es el reconocimiento por el entorno y el sector, además de ser reconocidos nacionalmente como los líderes en comidas rápidas y especialmente hamburguesas este reconocimiento va de la mano con la buena imagen que tienen por sus buenas prácticas de gestión, en sus tomas de decisiones, y de cómo impacta la empresa en sí a la comunidad, como estas llegan a integrarse y formar un conjunto.

Reflejo de lo anterior son las pregunta 16, 18, 19 entre otras, pero especialmente esta ultima hace referencia a “La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector” cuestionamiento que al parecer la muestra de la población escogida para responder esto estuvo

totalmente de acuerdo en el consolidado de este grupo, y sí, al ver a Hamburguesas El Corral vemos como otras empresas guían sus procedimientos y sus estrategias a converger un poco hacia los procedimientos de ellos ya que reconocen que esta posee fuertes parámetros y se han ganado un reconocimiento a lo largo del tiempo que han funcionado y que los ha llevado a reconocerse en su entorno y en su sector; como en todo siempre hay una excepción el factor de financiación y el desarrollo de este no es que refleje muy buenos datos dentro de los empleados encuestados.

Como se puede ver en la siguiente pregunta “La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector”, dentro de esta pregunta la población se inclino mas a ser indiferente o a no estar de acuerdo, esto no implica que sea malo, aquí se ancla un tema netamente organizacional el cual muestra que Hamburguesas El Corral no ha necesitado del financiamiento para garantizar su transparencia, es decir, no es necesario el uso de palancas financieras que ofrece el sector para llegar a un reconocimiento.

El análisis de estos cuestionamientos y el grupo relacionado con este ítem nos lleva a entender que el reconocimiento se enfoca más en el core business de la empresa y de cómo este está siendo dirigido y direccionado en cuanto a sus prácticas, tanto operativas como corporativas.

**Ilustración 15: Resultado Consolidado de Reconocimiento por el entorno y el sector**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.6. Diferenciación

El sexto elemento es uno de los que más se destaca Hamburguesas el Corral en su sector y en su entorno, como ya se había citado anteriormente, esta empresa es un modelo a seguir por muchas pequeñas y medianas empresas en Colombia, esta se diferencia de sus competidores, en precios, calidad, procesos.

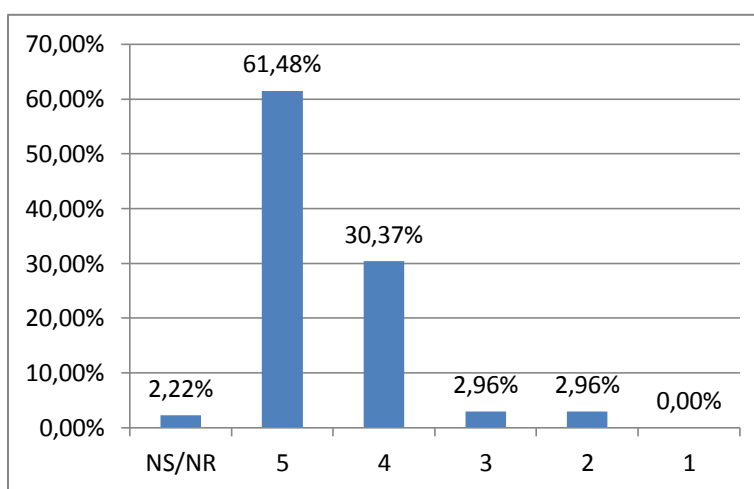
El grupo a la que la empresa pertenece está en constante investigación y conocimiento de nuevas oportunidades dentro del mercado y es algo que lleva al corral a ser una empresa exitosa y superior frente a sus competidores, el solo hecho de que otras organizaciones converjan en base al corral ya vemos una diferenciación clara y una ventaja competitiva que tiene esta empresa frente a cualquiera que se encuentre en el mercado colombiano.

El haberse posesionado y consolidado como un grupo líder en el mercado los ha llevado a ser una empresa sana y perdurable en el tiempo que ha adquirido una identidad organizacional fuerte.



A continuación se puede considerar el consolidado de preguntas como la 14,34, 36, 44 en las cuales se consigue apreciar claramente el gran aumento y porcentaje al acuerdo en cuanto a temas de diferenciación, percibidos y analizados dentro de la empresa.

**Ilustración 16: Resultado Consolidado de Diferenciación.**



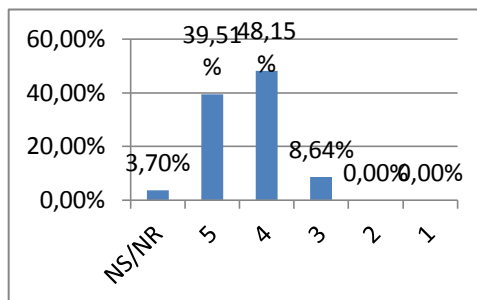
**Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).**

#### **4.7. Dinámica Social de los Empleados.**

A continuación se explicará un elemento determinante que tiene que ver mucho con el factor humano y quienes hacen a la empresa ser los que es y desarrollar todo de la mejor forma, los empleados y su dinámica social; el buen estado tanto social, anímico, de salud de los empleados es determinante a la hora de garantizar un proceso óptimo y llegar al cliente como se debe.

El empresario Felipe Batiste a lo largo de la entrevista recalcó de gran manera como el factor humano su trato, su entrenamiento, su comodidad a la hora de trabajar llevaban a Hamburguesas El Corral a prestar el mejor servicio y entregar al cliente lo mejor que ellos pueden dar, así mismo se reflejó en las encuestas realizadas, las cuales se inclinaban mucho hacia este tema de conocimientos, aportes, compromiso, valores, identidad de los empleados con la empresa para llegar a una cohesión social y a una plena participación tanto física como intelectualmente dentro de la empresa, tal cual como el empresario enfatizó y quiso dar a entender que esta mano de obra es tratada, respetada, direccionada a ser participes de la empresa, no solo a prestar un servicio y quedar ahí.

En el anexo se puede notar que las preguntas 18, 25, 28 y 27, tienden a relacionarse con este tema, puntualmente una de ellas, la número 18, donde se ve cómo éstas referentes al tema de la dinámica social tienden a llevarse un resultado determinante por los encuestados, los cuales son participes de este proceso y se encuentran identificados con su empresa más que como un trabajo, como unos socios, los cuales están de acuerdo de cómo la empresa influye y direcciona sus acciones hacia ellos para formar, capacitar, evaluar y reconocer sus logros siempre en busca de la perfección y de un óptimo funcionamiento, por el bien de todos.

**Ilustración 17: Resultado Consolidado de Dinámica Social de los empleados.**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

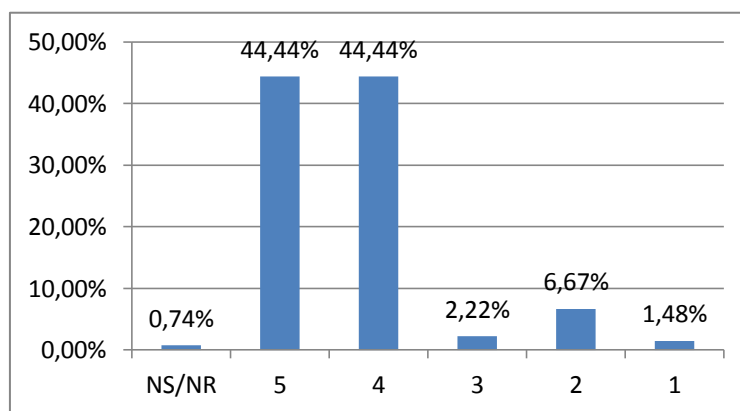
#### 4.8. Factores que Aportan a la Eficiencia.

Es un elemento que describe acciones de la empresa que tratan acerca del manejo de la información, la coordinación y la comunicación, así como al comportamiento de socios y directivos en su gobierno.

Este factor en El Corral arroja resultados afirmativos, corroborando que los funcionarios profesionales de la compañía consideran que la presencia y las decisiones tomadas por los altos directivos de la compañía contribuyen a la eficiencia de los resultados obtenidos y deseados.

La ilustración 19 muestra el consolidado de este ítem, mostrando que el 88,88% esa de acuerdo, o total acuerdo con este ítem dentro de la organización.

**Ilustración 18: Resultado Consolidado de Factores que aportan a la eficiencia.**

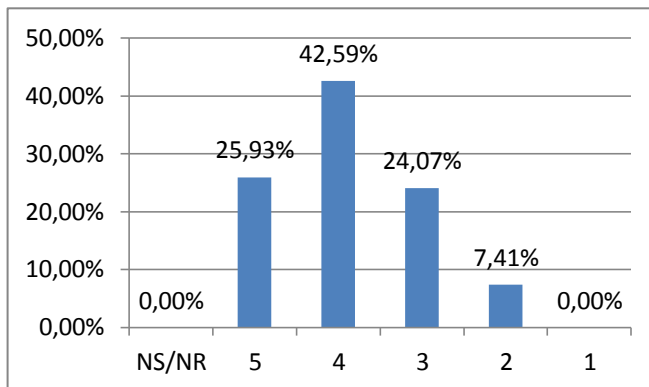


Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.9. La Consolidación.

Hace énfasis en la visión que tiene la empresa y sus directivos como elemento que ayuda a su fortalecimiento y a que sus empleados se comprometan más con la organización.

El resultado de este ítem no es tan sólido como el anterior, pero sigue siendo un resultado satisfactorio, ya que el 68,52% está de acuerdo o total acuerdo con que los directivos construyen una visión a futuro de la compañía con la participación activa de los empleados.

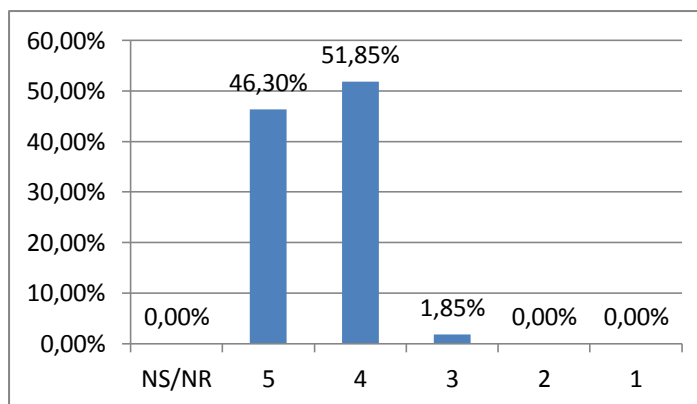
**Ilustración 19: Resultado Consolidado de Consolidación.**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.10. Gestión Integral.

La cual hace referencia a todas aquellas acciones de planeación y dirección de la organización, para emplear la estrategia adecuada.

En El Corral, el 98,15% de los encuestados está de acuerdo o total acuerdo con el cumplimiento de este ítem, lo cual demuestra que los directivos de la compañía y demás altos funcionarios vinculan a todos los grupos de interés en las decisiones de la empresa de una forma efectiva y eficiente y logran una planeación estratégica adecuada a los recursos organizacionales y enfocada al cumplimiento de los objetivos.

**Ilustración 20: Resultado Consolidado de Gestión Integral.**

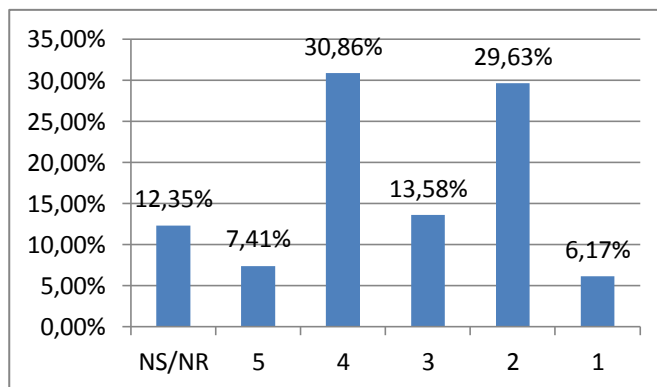
Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.11. Conocimiento de Entorno y Mercado.

Es un factor clave ya que permite a la organización tener información clara del entorno en el que se desempeñara y el mercado al cual quiere dirigir su estrategia.

Este ítem tiene un resultado disperso en la compañía; se podría interpretar que los altos funcionarios de la organización consideran que las estrategias e inversiones en publicidad no son las adecuadas y no generan el impacto deseado en las ventas.

La compañía deberá reorganizar su estrategia publicitaria y de mercadeo para poder adquirir más conocimiento de su entorno y el mercado al cual se dirige.

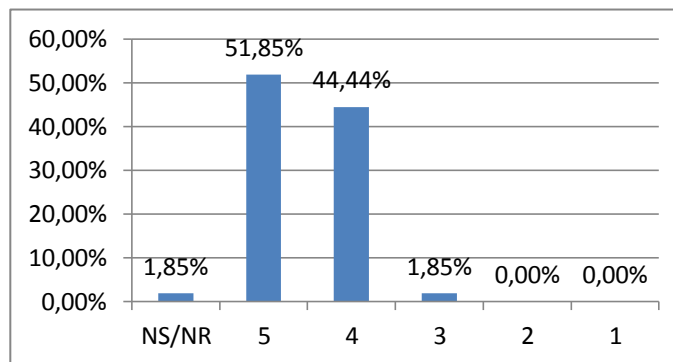
**Ilustración 21: Resultado Consolidado de Conocimiento de entorno y mercado**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.12. Eficiencia en Procesos.

La importancia del método es formular procesos dentro de la empresa para programar acciones que tengan un impacto positivo y ayudara a la mejora para hacerla más eficaz.

EL 96,3% de los encuestados consideran que la formula procesos que permiten la eficiente organización de las acciones que debe tomar la compañía para mejorar la eficiencia agregada de toda la organización.

**Ilustración 22: Resultado Consolidado de Eficiencia en Procesos**

Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).

#### 4.13. Gestión Financiera.

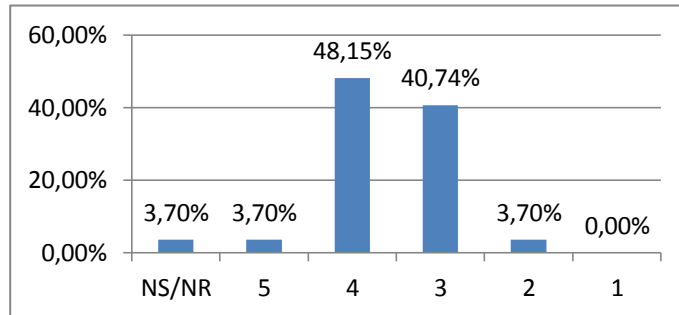
Es un elemento muy importante ya que sin una buena gestión o liquidez la empresa puede llegar a la morbilidad e incluso a la mortalidad, por esta razón se debe tener en cuenta el aspecto financiero y a la vez la parte de estrategia para que la empresa sea perdurable.

Dentro de El Corral el resultado es neutral, es decir el 40,74% considera que es indiferente el impacto que tiene la gestión financiera y el 48,15% considera que tiene un leve impacto, por lo tanto se sugiere a la organización redirigir esfuerzos para llegar a un acuerdo entre los altos funcionarios sobre el papel que juega la gestión financiera en la perdurabilidad de la compañía.

También se puede interpretar que los altos funcionarios de la organización consideran que las estrategias financieras implementadas por los altos directivos no son las más eficientes y efectivas y puede que conduzcan a una morbilidad o mortalidad empresarial.



**Ilustración 23: Resultado Consolidado de Gestión Financiera.**



**Fuente: Juan Sebastián Reina y Pablo Uribe Antía (2011).**

## 5. Conclusiones.

A continuación se enumeran las conclusiones del análisis realizado a Hamburguesas El Corral:

- Dar un diagnóstico financiero no es una tarea fácil y tampoco una tarea exacta; para el caso específico de El Corral, encontramos que ha aumentado su concentración en el mercado, tiene un CPS positivo, que no tiene erosión de la productividad pero tiene una alarmante erosión de su estrategia.
- Hamburguesas El Corral se consolida cada vez más en el mercado colombiano de comidas rápidas, quedando a la vista de los emprendedores como un modelo a seguir y un patrón de éxito el cual cuenta con lineamientos de gerencia y dirección fuertes y concisos, a simple vista una empresa comprometida con su gente, tomando gente como todos los que intervienen en el proceso, socios, consumidores, empleados.
- Hamburguesas El Corral encaja perfectamente en el modelo para la perdurabilidad de la Universidad del Rosario, donde claramente se puede percibir cada uno de los 13 elementos citados y aplicados anteriormente en el transcurso del trabajo; son elementos que se evidencian en pruebas estadísticas como lo son las encuestas, que dentro de la muestra tomada de 27 personas se nota claramente la tendencia a coincidir y estar de acuerdo con las preguntas relacionadas con cada ítem.
- Hamburguesas El Corral posee una estrategia firme desde sus inicios, el ser constantes, el unificar su imagen, procesos, muestra que la empresa se encuentra a la altura de los grandes, como Mc Donalds, donde ambos son tomados como patrones y puntos de referencia le ha permitido a la empresa llegar al éxito, información proporcionada por su gerente, quien resalta el

hecho, como el más importante, el cual lo clasifica como una empresa saludable y perdurable en el tiempo.

- La estandarización y formalización de procesos internos tanto operativos como administrativos ha llevado a la empresa a corregir y siempre mejorar el flujo de información, y materiales.

## 6. Recomendaciones.

De acuerdo a las debilidades y amenazas encontradas en El Corral, se realizan las siguientes recomendaciones para convertirlas en oportunidades y fortalezas:

- Para controlar la erosión de la estrategia es necesario aumentar sus ingresos, y una forma de aumentar sus ingresos es explorar nuevos mercados, pero al explorar nuevos mercados puede incurrir en costos extras que aumenten sus costos y le causen una erosión de la productividad. Estos factores hacen difícil y contradictorio definir qué camino debe tomar El Corral para tener un desempeño superior.
- Se recomienda analizar y verificar si las políticas de Gestión Humana de rendimientos clasificados en grupos esta efectivamente cumpliendo los objetivos organizacionales, o si por el contrario, cada miembro de la organización se preocupa por pertenecer al grupo superior de forma individual sin tener en cuenta los objetivos grupales, la denominada *tragedia de los comunes*.
- La percepción de los altos funcionarios de la empresa sobre la Gestión Financiera y su impacto en los objetivos de la organización es negativa, por lo tanto se recomienda redirigir esfuerzos para llegar a un acuerdo entre los altos funcionarios sobre el papel que juega la gestión financiera en la perdurabilidad de la compañía; inclusive se recomienda verificar si las estrategias financieras implementadas por los directivos son las apropiadas; ya que la percepción negativa se puede originar en un desacuerdo por parte de los funcionarios con las decisiones de los directivos.
- La estrategia publicitaria no es considerada como la más efectiva y eficiente por parte de los funcionarios, por lo tanto se recomienda a los directivos reestructurar su departamento de mercadeo para redirigir esfuerzos y así la

compañía tenga un mejor conocimiento sobre el entorno y el mercado donde se desenvuelve.

- Como tema de investigación a futuro, se sugiere realizar un análisis de elasticidad precio de la demanda de El Corral para determinar hasta qué punto puede la empresa mantener precios altos, y si esta estrategia de precios altos – calidad alta, es sostenible en el tiempo.
- La rotación interna del personal, en cuanto a funciones y responsabilidades puede llegar a ser un factor de motivación, el cual puede aumentar el éxito y el rendimiento de la empresa; ya que el estar haciendo lo mismo agota a sus empleados, los cuales al ser socios y tan tenidos en cuenta por las direcciones y la gerencia de la empresa, al no poder aportar su máximo potencial vuelve el trabajo una rutina, más que una labor gratificante, algo contradictorio debido a la gran calidad de personas y capital humano que posee la empresa.

## 7. Bibliografía.

- ACEVEDO S, José A. (SANCHEZ, Rogelio; COLLAZO L., Ariel; Hernández B, Antonio). El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos. La Habana. Editorial Academia. Universidad de Matanzas. 2001. 2006
- BERLIN, Isaiah. El Zorro y el Erizo. En Longevidad Empresarial, Documento de Investigación No. 43. Hugo Rivera y Natalia Malaver. Bogotá. 2008. P14
- CADENA, Javier (GUZMAN, Alexander, Rivera, Hugo). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? Revista Científica de UCES. Vol. X No. 1.
- DEMING, E. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Departamento de Justicia de E.E.U.U. (Online). *Antitrust Division. Public Documents. The Herfindahl-Hirschman Index*. Septiembre 9 de 2011. Disponible en <http://www.justice.gov/atr/public/testimony/hhi.htm>.
- DRUCKER, Peter F. La Información que los directivos necesitan realmente. En Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento de la empresa. Boston. President and Fellows of Harvard College. Traducción: Luis Corrons. Bilbao. Ediciones Deusto. 1999. p. 1 – 28
- EL CORRAL (Online). El Corral. Nuestra Gente. Nuestros Grandes Trabajadores. Disponible en: <http://elcorral.com/ElCorral/NuestraGente.aspx>
- Entrevista Semi-Estructurada con el Gerente General del Grupo El Corral. Marzo 31 de 2011. Oficina del Gerente General en la Sede Principal.
- Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (Online). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Lineamientos de la línea de investigación en Pensamiento Estratégico. Disponible en <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-HAMEL>
- HAMEL, Gary P. Citado en Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. 2008. P.179

KAPLAN, Robert S. (NORTON, David P.). La utilización de la tarjeta de valoración equilibrada como sistema estratégico de gestión. En Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento de la empresa. Boston. President and Fellows of Harvard College. Traducción: Luis Corrons. Bilbao. Ediciones Deusto. 1999. p. 199 – 230.

Modelo para que las Empresas vivan más tiempo. Universidad del Rosario Fascículo interactivo 1 de 16. Programa de Divulgación Científica. Tomo III.

Noticias Terra (online). El Corral presenta su nueva hamburguesa casera. Artículo versión online. Gastronomía. Septiembre 1 de 2010. Disponible en <http://www.terra.com.co/gastronomia/articulo/html/gst4812-el-corrall-presenta-su-nueva-hamburguesa-casera.htm>

PEREZ D, Vanessa. Hamburguesas El Corral abrirá 12 nuevos locales este año. Diario La República. Versión Online. Empresas. Septiembre 10 de 2010. Disponible en [http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-10/hamburguesas-el-corrall-abrira-12-nuevos-locales-este-ano\\_107596.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-10/hamburguesas-el-corrall-abrira-12-nuevos-locales-este-ano_107596.php)

RESTREPO P, Luis F. (RIVERA, Hugo). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? Universidad Empresa. Bogotá. Diciembre de 2005.

RESTREPO P, Luis F. (RIVERA, Hugo). Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Segunda Edición corregida y mejorada. Colección Lecciones. Facultad de Administración Universidad del Rosario Editorial. 2008

RIVERA R, Hugo A. Éxito, fracaso y entrepreneurship. Documento de investigación No. 73. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C. Septiembre 2010

- RIVERA R, Hugo A. La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. Revista EOS No. 1. Septiembre – Diciembre de 2007.
- Revista Semana (Online). Felipe Batiste. Chicos Superpoderosos. Artículo versión online. Economía. Mayo 2 de 2009. Disponible en <http://www.semana.com/economia/felipe-baptiste/123493-3.aspx>
- SIMONS, Robert (DAVILA, Antonio). ¿Qué nivel tiene la rentabilidad de su gestión? En Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento de la empresa. Boston. President and Fellows of Harvard College. Traducción: Luis Corrons. Bilbao. Ediciones Deusto. 1999. p. 81 – 108.
- SULL, Donald. Así actúan los verdaderos estrategas. En Harvard Deusto Business Review. Octubre de 2008. p. 10 - 16
- VASSOLO, Roberto. La vida de una firma tradicional, La longevidad, un activo valioso para la empresa. Artículo de La Gaceta. Economía. Tucumán, Argentina. Septiembre 13 de 2010.
- VÉLEZ B., Ángel R. Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos. Universidad Empresa. Bogotá. Diciembre de 2005.