



**DE LA MORBILIDAD A LA PERDURABILIDAD
LABORATORIOS VOGUE**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**LEIDY JOHANNA FRANCO MORENO
ANDRÉS FELIPE LOZANO BOHÓRQUEZ**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD
BOGOTÁ D.C
2012**



**DE LA MORBILIDAD A LA PERDURABILIDAD
LABORATORIOS VOGUE**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**LEIDY JOHANNA FRANCO MORENO
ANDRÉS FELIPE LOZANO BOHÓRQUEZ**

Tutor

IRMA MARIA OLIS BARRETO

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD
BOGOTÁ D.C
2012**

DEDICATORIA

A mis familiares que me apoyaron durante toda la carrera y fueron fundamentales en este logro.

Leidy Johanna Franco Moreno.

A mis padres, amigos y profesores que me guiaron y me enseñaron que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

Andrés Felipe Lozano Bohórquez.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas que estuvieron presentes enseñándonos y corrigiéndonos durante el proceso, en especial a Irma María Olis Barreto.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE GRÁFICOS	1
GLOSARIO	3
RESUMEN	4
MORBILIDAD; ADMINISTRACIÓN; PROCESO; EFICIENTE; RECURSOS; PERDURABILIDAD.	4
ABSTRACT	5
MORBIDITY; MANAGEMENT; PROCESS; EFFICIENT; RESOURCE; LONGEVITY.....	5
INTRODUCCIÓN	11
1. CAPITULO I	12
1.1. ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3. MARCO DE REFERENCIA O ESTADO DEL ARTE / TEÓRICO – PRÁCTICO.....	15
1.4. HIPÓTESIS, RESULTADOS ESPERADOS, PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS (IMPACTO).....	19
1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	20
2. CAPÍTULO II	23
2.1. DIRECCIÓN.....	23
2.2. LIDERAZGO.....	24
2.3. ESTRATEGIA.....	27
2.4. REALIDAD EMPRESARIAL.....	29
3. CAPITULO III	31
3.1. GERENCIA.....	31
3.2. MERCADEO.....	31
3.3. FINANCIERA.....	35
3.4. GESTIÓN HUMANA.....	39
3.5. PRODUCCIÓN.....	42
4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERDURABILIDAD	46
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	98
ANEXO 1: ENCUESTA DE PERDURABILIDAD	98

TABLA DE GRÁFICOS

Ilustración 1-Balance General y Estado de Resultados.....	38
Ilustración 2-Capacitaciones	46
Ilustración 3-Publicidad	47
Ilustración 4-Conocimiento del entorno	48
Ilustración 5-Identificar, Almacenar y Procesar.....	49
Ilustración 6-Empleados Comprometidos	50
Ilustración 7-Empleados con Mayor Conocimiento	51
Ilustración 8-Forma de Gobierno Eficiente.....	52
Ilustración 9-Comunicación Coordinada y Eficiente	53
Ilustración 10-Consolidación	54
Ilustración 11-Base de Datos para los Empleados.....	55
Ilustración 12-Conocimiento de Entorno y Mercados.....	56
Ilustración 13-Eficiencia de Procesos	57
Ilustración 14-Índices de Rotación	58
Ilustración 15-Directivos y Oportunidades.....	59
Ilustración 16-Planeación Estratégica.....	60
Ilustración 17-Reconocimiento en el Sector	61
Ilustración 18-Transferencia de conocimientos entre empleados	62
Ilustración 19-Formalizar el conocimiento producido por los empleados	63
Ilustración 20-Postura Estratégica.....	64
Ilustración 21-Toma de decisiones Stakeholders	65
Ilustración 22-Reconocimiento al Labor de los Empleados	66
Ilustración 23-Ética y Responsabilidad Social.....	67
Ilustración 24-Valores Empresariales	68
Ilustración 25-Desarrollo Social	69
Ilustración 26-Formalización por Escrito	70

Ilustración 27-Causas de Liquidación	71
Ilustración 28-Autonomía para Empleados	72
Ilustración 29-Integración.....	73
Ilustración 30-Las Enseñanzas de la Empresa	74
Ilustración 31-Objetivos Definidos	75
Ilustración 32-Definición de Cargos, Funciones y Responsabilidades.....	76
Ilustración 33-Certificación ISO.....	77
Ilustración 34-Definir Protocolos	78
Ilustración 35-Ventajas Competitivas.....	79
Ilustración 36-Establecer, Difundir y Aplicar Códigos al Buen Gobierno	80
Ilustración 37-Coordinación y Comunicación	81
Ilustración 38-Espacios de Confianza.....	82
Ilustración 39-Filosofía, Misión y Objetivos.....	83
Ilustración 40-Desarrollo Personal	84
Ilustración 41-Comunicación Formal entre StakeHolders	85
Ilustración 42-Buenas Prácticas	86
Ilustración 43-Auditorias.....	87
Ilustración 44-Documentación de las Decisiones	88
Ilustración 45-Ilustración 47-Sistemas de Información	89
Ilustración 46- Políticas Definidas.....	90
Ilustración 47-Diseño y Aplicación de Metodologías	91
Ilustración 48-Cumplimiento de Preceptos Éticos	92

GLOSARIO

Estrategia: Forma como la empresa se adecua a las condiciones de su entorno sectorial, tratando de hacer innovaciones permanentes, como aplicar conceptos nuevos, a través de variedades, necesidades y/o canales.

Gestión de calidad Iso 9000: Serie de estándares para establecer la gestión de un sistema de calidad.

Ley 550 de 1999: Ley que establece un régimen que facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y dicta disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta Ley.

Ley 1116 de 2006: Dispone cambios e innovaciones para aquellas empresas que siendo viables, se encuentran en crisis transitoria y deben ser sometidas a una reorganización.

Morbilidad Empresarial: Hace referencia a las crisis empresariales que se asemejan a las enfermedades en las personas, en el sentido de que si no se detectan a tiempo, no habrá posibilidad alguna de salir a flote de la situación.

Planeación estratégica: Realizada para analizar factores internos y externos de una compañía y evaluar su repercusión en los objetivos trazados.

Perdurabilidad Empresarial: Se evidencia en toda empresa que presente longevidad y calidad de vida. Una empresa longeva es aquella que tiene más de 25 años y presenta calidad de vida.

Posicionamiento: Imagen percibida por los consumidores de una compañía en relación con su competencia.

Recesión: Periodo de tiempo de duración mayor a doce meses durante el cual el porcentaje de crecimiento del PIB de una economía es negativo

Reestructuración: Conjunto de acciones dirigidas a transformar la estructura productiva de las empresas, modificando la participación de los factores de producción en el proceso.

RESUMEN

Este trabajo de grado tiene como objetivo identificar las rutas y métodos seguidos por una organización para salir de la crisis. El caso de estudio es la empresa Laboratorios Vogue, quienes estuvieron en acuerdos de reestructuración (Ley 550/1999), y a través de las decisiones tomadas por sus líderes empresariales sobrevivieron y permanecen en el mercado, razón por la cual la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario le otorgó el Premio Ave Fénix 2009, con el que reconoce y destaca el esfuerzo colectivo de sus directivos y trabajadores que reconstruyen las empresas, identificando características que les permitan ser sostenibles, perdurables y exitosas. Con este panorama de la situación empresarial, se busca resaltar la gestión de empresarios que sobresalen de sus crisis y enfrentan mercados cada vez más competitivos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron varios instrumentos de análisis como la entrevistas, encuestas y visitas a la empresa en las que se analizaron las estrategias tomadas y su eficiencia para sobresalir de la crisis y alcanzar el cumplimiento de su acuerdo de reestructuración.

El trabajo se organizó bajo el lineamiento de la Facultad de administración, en la que se analizaron también variables como la Dirección y Gerencia para identificar su gestión administrativa y la ruta del éxito para superar la crisis de Laboratorios Vogue.

PALABRAS CLAVES:

Morbilidad; Administración; Proceso; Eficiente; Recursos; Perdurabilidad.

ABSTRACT

This degree work aims to identify the routes and methods used by an organization to overcome the crisis. The case study is Vogue Laboratories Company, who were in restructuring agreements (Law 550/1999), and by the decisions of business leaders survived and remain in the market, which is why the Faculty of Management Universidad del Rosario was awarded the Phoenix Award 2009, which recognizes and highlights the collective effort of its managers and workers who rebuild businesses, identifying characteristics that allow them to be sustainable, enduring and successful. With this picture of the business situation, is to underscore the business management protruding from its crisis and facing increasingly competitive markets.

For the development of the research used several analysis tools such as interviews, surveys and visits to the company in which they discussed strategies and efficiency made to protrude from the crisis and achieve compliance with its restructuring agreement.

The work was organized under the guidelines of the Faculty of Management, in which variables were also analyzed as the Leadership and Management to identify its administrative and successful path to overcome the crisis of Vogue Laboratories

KEY WORDS:

Morbidity; Management; Process; Efficient; Resource; Longevity.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto quiere analizar la planeación de la empresa *Laboratorios Vogue* para salir del estado de morbilidad y recuperando su liquidez. Es importante identificar las causas que pueden alterar el desarrollo de actividades administrativas y de producción en una empresa. Vale la pena identificar las estrategias puestas en marcha por los funcionarios y directivos para superar la crisis.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se partirá desde una entrevista con la empresaria, identificando la situación vivida en el momento que se tuvo que acoger a la ley 550 de 1999. Se busca tocar temas como: ¿qué enseñanza obtuvo en cuanto al ámbito empresarial? ¿Cuáles fueron sus pasos para salvar la compañía?, entre otros.

Con base a esta entrevista se analizará como la experiencia ayuda en la búsqueda de soluciones ante las más duras situaciones. Luego se aplicaran encuestas para analizar los componentes de la perdurabilidad, estas encuestas deberán ser diligenciadas por funcionarios desde cargos medios hasta directivos. Se busca analizar paso a paso cada componente y como afecto el estado de morbilidad de la empresa en sus procesos de producción y distribución.

1. CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“En el periodo comprendido entre los años de 1.997 y 2.000, Colombia atravesó una de las mayores crisis de su historia en la que se vieron perjudicadas empresas locales que no estaban preparadas económicamente para afrontar una crisis o recesión, provocando además desconfianza en la inversión extranjera. La causa de esta crisis se dio por el endeudamiento que adquirieron las empresas y personas naturales con los bancos por buscar una mayor expansión en su capital sin pensar en los continuos cambios al que estaba sometido el entorno, impidiendo el pago de los préstamos y llevando a las empresas a un estado de iliquidez en los que su capacidad de respuesta económica fue muy inferior a lo planeado, afectando a la organización y actores que influían directamente en ella como los proveedores.” (Castrillón, 2006)

Por los problemas que acarreaban las empresas al ser deudores de los bancos y no poder cumplirles a sus proveedores, Laboratorios Vogue opta por acogerse a la Ley 550 de 1999 “*ley de reestructuración*”, la cual tiene por objeto “*corregir deficiencias que presenten en su capacidad de operación y para atender obligaciones pecuniarias, de manera que tales empresas puedan recuperarse dentro del plazo y en las condiciones que se hayan previsto en el mismo. El acuerdo de reestructuración deberá constar por escrito, tendrá el plazo que se estipule para su ejecución, sin perjuicio de los plazos especiales que se señalen para la atención de determinadas acreencias, y del que llegue a pactarse en los convenios temporales de concertación laboral previstos en esta ley*”. (Superintendencia de Sociedades, 1999). Durante varios años cumple con los

acuerdos pactados, y establece lineamientos de dirección y gerencia que logran sacarla de la crisis financiera y hacerla nuevamente competitiva en el mercado. Esta investigación estará basada en los pilares de dirección y gerencia, estrategias, prácticas y formas de planeación para salir de la crisis, y después de un análisis de los procedimientos y estrategias utilizado por la presidenta de la empresa desde 1982, quien estuvo encargada de la dirección antes, durante y después de la crisis

Adicionalmente, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, viene investigando sobre la perdurabilidad empresarial y sobre los motivos por los cuales las empresas entran en acuerdos de reestructuración, es así que desde hace varios años entrega el Premio Ave Fénix, en cooperación con la Superintendencia de Sociedades, como un reconocimiento a las empresas que habiendo iniciado un proceso de reestructuración, resurgen y generan resultados favorables, sostenibles y perdurables en el tiempo. Laboratorios Vogue fue galardonado con el Premio Ave Fénix 2009.

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los aprendizajes del resurgimiento empresarial?

La empresa *Laboratorios Vogue* en el año 2010 recibió el premio “Ave Fénix”, por ser una empresa que supero la crisis y ha vuelto a nacer, pues este premio simboliza la muerte y resurrección; lo que hace para las empresas que este premio represente su resurgimiento.

Esta empresa fundada en el año 1955 en la ciudad de Bogotá por *Roberto Chaves* y *María Cortés de Chaves*, ha sido un ejemplo de innovación en el mercado colombiano por ser una de las primeras empresas en la industria cosmética en el país y en Latino América, la empresa ha logrado ampliar sus procesos de

producción y expandir su portafolio de productos, siguiendo siempre las tendencias cosméticas en el mundo.

Con este proyecto se quiere identificar la ruta de éxito utilizada por la compañía para salir de la crisis y de esta forma observar y analizar cuáles fueron los aprendizajes de su resurgimiento empresarial, pues es evidente con el pasar del tiempo todos los cambios a los que se debe enfrentar una compañía y en este transcurso de tiempo es cuando algunas empresas no se adaptan al cambio y es allí cuando desaparecen y se da la muerte empresarial. Es por esto, que las organizaciones que logran adaptarse, superar adversidades se les hace este reconocimiento.

Las empresas han venido afrontando diferentes procesos de cambio a los que se deben adaptar, las crisis económicas, la complejidad de los mercados, fortalecimiento de la competencia, reducción de las exportaciones etc. Durante dichos procesos, no todas las empresas son capaces de adaptarse y la mayoría de ellas tienden o llegan a desaparecer, pues el lograr sobrevivir a dichos procesos significan incurrir en grandes costos que se deben afrontar, lo cual es una de las principales causas y el motor principal para dar inicio a la muerte de las empresas.

Igualmente, las empresas implementan cambios, los cuales comienzan con la búsqueda de nuevos mercados nacionales o internacionales, como una alternativa para afrontar los diferentes escenarios en los que debe actuar, pero por diferentes causas no todas estas empresas lo logran y deben recurrir a leyes específicas que dicta el gobierno Colombiano, y si por algún motivo no hay una solución las empresas tendrían que recurrir a la liquidación de la sociedad, terminando sus actividades mercantiles, comprometiendo sus activos para pagar la totalidad de sus pasivos y finalmente realizar la respectiva distribución entre sus socios.

1.3. MARCO DE REFERENCIA O ESTADO DEL ARTE / TEÓRICO – PRÁCTICO

Este proyecto de investigación surge a raíz del Premio “Ave Fénix”, cuya definición es explicada y detallada en la página web de la Universidad del Rosario como:

“La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en cooperación con la Superintendencia de Sociedades, otorga el Premio Ave Fénix, en reconocimiento a las empresas que habiendo iniciado un proceso concursal de reestructuración empresarial, resurgen y generan resultados favorables, sostenibles y perdurables en el tiempo. Empresas que resurgen como el Ave Fénix. El Ave Fénix simboliza la inmortalidad y la resurrección. En la mitología egipcia representa el sol que muere por la noche y renace en la mañana. Este premio reconoce la labor tanto de trabajadores como de directivos, que con un esfuerzo conjugado han recuperado de las “cenizas” empresas inmersas en el fracaso, para hacerlas nuevamente productivas y prósperas, consolidándose así en el tiempo a través de un esfuerzo innovador y ante todo, proyectándose como ejemplo en el campo empresarial. La Editorial Grupo TM S.A. merecedora del premio en el año 2006, anotó: “se escuchó una voz, una gran voz de aliento que apuntaba a consolidar la esperanza: la Universidad del Rosario, a través de su Facultad de Administración con el apoyo y visto bueno de la Superintendencia de Sociedades, premió al Grupo TM S.A. con el primer galardón que en noviembre de 2006, inició una loable gestión de acompañamiento a las empresas que lograran renacer y sobrevivir, es decir configurando el mito del Ave Fénix” (Universidad del Rosario

La ley 550 de 1999 (Superintendencia de Sociedades, 1999) establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración

de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y dicta disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley *Laboratorios Vogue* se acoge a dicha ley de inmediato, allí el Estado servirá de intermediario teniendo como principal objetivo promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía y así mismo hacer más eficiente el uso de los recursos vinculados a la actividad empresarial.

Por otro lado, mejorar la competitividad, promover la función social de los sectores y empresas reestructuradas, restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones; facilitando el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial.

De igual manera velar porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad. Es así como *Laboratorios Vogue* se acoge a esta ley y reestructura sus obligaciones. Sin embargo, dice *María Cortes de Chávez* presidente de la compañía “No fue fácil hacerle entender a los proveedores, que esto no implicaba no pagarles, sino buscar la mejor forma para cancelarles”

En nuestro país, Colombia no existe un escenario económico ideal, en el que el estado apoye actividades de inversión extranjera o programas de investigación, sin embargo los empresarios colombianos han conseguido lograr sus objetivos y llevar a cabo sus proyectos aprovechando de forma eficiente los recursos disponibles. Dichos recursos hacen parte de una legislación que apoya la reactivación económica de Colombia, tal como lo hace la ley 1116 de 2006.

La ley tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor. (Senado de la República de Colombia, 2000). Siendo así un mecanismo de acogida que utilizo la empresa *Laboratorios Vogue* y así lograr su resurgimiento empresarial.

El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos, donde el proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio. El régimen de insolvencia, así mismo propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias. (Senado de la República de Colombia, 2000)

La perdurabilidad empresarial, pues tal como se menciona en el artículo “La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa”; (Rivera, 2007, Pág 54) la perdurabilidad al ser un fenómeno complejo, no puede explicarse a la luz de una sola teoría, a pesar de existir entre ellas elementos contradictorios y complementarios. (Rivera, 2007, Pág 55)

Así mismo al hablar de la perdurabilidad de las empresas es necesario entender la morbilidad de estas, pues las organizaciones al encontrarse en esta situación tienen dos opciones: esperar la muerte o tratar de salvarse; si buscan la medicina para la morbilidad y es aplicada de forma correcta se puede dar paso a la diversificación estratégica y alcanzar la perdurabilidad (Restrepo & Rivera, 2005)

La economía colombiana tuvo una tasa de crecimiento de largo plazo del 5,5% anual durante el siglo XX. En los años 80, la tasa se redujo al 3,5% en promedio, pero evadió la década perdida que devastó a América Latina. Entre 1992 y 1997 la economía volvió a mostrar tasas de crecimiento superiores al 5%, pero en 1998 se inició una crisis de una magnitud como no se sentía desde la Gran Depresión de los años 30. Posteriormente la recuperación fue lenta, en medio de una situación económica deteriorada que generó expectativas muy pesimistas. Cerca de dos millones de personas abandonaron el país desde 1998, a la búsqueda de nuevos horizontes en Estados Unidos y España. En 2000 la economía creció 2,9%, apenas 1,4% en 2001, y 1,7% durante 2002 (Kalmanovit, 2010, Pág 99)

La empresa *Laboratorios Vogue* en el año 1999 sufrió esta crisis, se refugió en la Ley 550, donde encontró protección mientras reestructuraban las deudas trabajando mano a mano con los acreedores; y salieron del proceso antes de los plazos que se habían acordado durante la intervención.

Actualmente, esta empresa continúa su tradición, siendo una de las primeras empresas en la industria cosmética en el país y en Latino América, pues la empresa ha logrado ampliar sus procesos de producción y expandir su portafolio de productos, siguiendo siempre las tendencias cosméticas en el mundo.

Es así, como se hace importante destacar la labor realizada por los directivos de esta empresa, pues con este proyecto se quiere identificar la ruta de éxito utilizada para salir de la crisis y de esta forma observar cuáles fueron los aprendizajes de su resurgimiento empresarial.

1.4. HIPÓTESIS, RESULTADOS ESPERADOS, PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS (IMPACTO)

¿Es posible que una empresa en estado de Morbilidad empresarial pueda salir de ella, convirtiéndose en una empresa perdurable?

La investigación que se va a llevar a cabo quiere demostrar que las empresas que caen en un estado de Morbilidad pueden salir de este, convirtiéndose en empresas rentables nuevamente. Para que esto sea realidad se busca demostrar que una buena administración apoyada por la experiencia que solo otorgan los años es fundamental para un proceso tan crítico como este. *“Con el aprendizaje siempre debe haber una planeación, además un excelente manejo de los recursos económicos, no gastando más de lo que se tiene, y un buen liderazgo en los recursos humanos. Si una empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados, los empleados se preocuparán por que la empresa este bien.”*¹

Es importante demostrar que el cliente es parte fundamental en todo proceso de reestructuración en una empresa, ya que son los encargados de otorgarle rentabilidad a las empresas al comprar sus productos, por esta razón las empresas no deben perder la confianza que el cliente deposita en ellos; un ejemplo de ello es *Laboratorios Vogue*, que a pesar de su iliquidez siguió llevando a cabo sus procesos de producción, sin deteriorar la calidad de sus productos, logrando que sus clientes siguieran prefiriéndolos por encima de otras marcas de cosméticos.

¹ Tomado de entrevista realizada a María Cortes de Chávez, Septiembre de 2011.

El apoyo del gobierno es importante para las empresas, ya que obtienen algunos beneficios económicos además de brindarles protección frente a posibles competidores extranjeros, y permite un mayor desarrollo económico y social en el país, porque brindan empleos directos e indirectos, como es el caso de *Laboratorios Vogue*, que genera más de 200 empleos directos y 5.000 indirectos por su sistema de tercerización de ventas por catálogo. En Colombia la tasa de desempleo es del 9.9%, una de las más altas en Suramérica. (Dane, 2012)

1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

VARIABLES Y CATEGORÍAS

El Proyecto de Investigación vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad, se divide en tres categorías. La primera, se denomina “Empresas Saludables”, la cual tiene como objetivo comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz.

La segunda categoría, se denomina “De la morbilidad a la Perdurabilidad”, que es el objeto de este proyecto, el cual pretende identificar la ruta de éxito para salir de las crisis, identificar el estado de fracaso de las empresas ganadoras del Premio Ave Fénix y los métodos seguidos por las empresas para salir de dicha crisis. La última categoría, es “Thanatos Empresarial prolegómenos y causas”, la cual pretende identificar las causas y consecuencias de la muerte empresarial.

Para realizar un estudio adecuado de las causas de la crisis, consecuencias y obtener la ruta de éxito utilizada por la empresa para superarse, se tuvieron en cuenta los trece componentes de perdurabilidad, investigados por la Facultad

de Administración de la Universidad del Rosario, que se mencionan a continuación:

1. Identidad organizacional
2. Formalización para el gobierno
3. Cohesión social para la acción
4. Formalización soporte para las decisiones
5. Reconocimiento por el entorno y el sector:
6. Diferenciación
7. Dinámica social de los empleados
8. Factores que aportan a la eficiencia
9. Consolidación
10. Gestión integral
11. Conocimiento de entorno y mercado
12. Eficiencia en procesos
13. Gestión financiera

TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se llevara a cabo es de tipo experimental, pues se realizará un análisis de la información obtenida por medio instrumentos de medición de tipo cualitativo tales como entrevistas, y de tipo cuantitativo como lo son las estadísticas obtenidas de encuestas realizadas a los colaboradores de la compañía, teniendo como principal apoyo la obtención de información, donde el investigador tiene un papel activo pues este realiza intervención en la empresa.

UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Es la compañía *Laboratorios Vogue*, quien recibió el Premio Ave Fénix en el año 2010, por ser una empresa que supero la crisis y volvió a nacer. Para la academia

es importante identificar la ruta de éxito utilizada por la compañía para salir de la crisis. Actualmente es una empresa que genera 723 empleos directos, cerca de 30.000 indirectos y comercializa sus productos cosméticos en 17 países.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizará un estudio descriptivo y sistemático a través de un análisis de caso de la empresa galardonada con el Premio Ave Fénix 2010. Los instrumentos a utilizar fueron: a) Encuesta bajo las características de los trece componentes de la perdurabilidad empresarial.; b) Entrevista con actores testigos que fueron protagonistas de las rutas y estrategias que la empresa adopto para salir de la crisis.

MÉTODOS Y ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Los métodos que se utilizaron para realizar la investigación fueron métodos estadísticos, tales como la recolección de la información, a través de una encuesta realizada a empresarios y trabajadores de Laboratorios Vogue. Posteriormente, se hizo un conteo de las encuestas, se clasificaron de acuerdo a los componentes de perdurabilidad, se analizaron los datos recolectados, se elaboraron cuadros y gráficos que permitieran una observación precisa de los testimonios. Igualmente, se obtuvo información de la entrevista realizada a la Gerente General.

2. CAPÍTULO II

2.1. DIRECCIÓN

El programa de la Universidad del Rosario ofrece una formación en la Dirección de las organizaciones, teniendo en cuenta fundamentos como el Liderazgo, la Realidad Empresarial y el Pensamiento Estratégico. Con base en lo anterior, el objetivo es realizar el análisis teniendo en cuenta los lineamientos teóricos y dando respuesta al problema de investigación para identificar la ruta del éxito de Laboratorios Vogue para salir de la crisis.

Para Fayol la dirección indirectamente señala que “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa” (Reyes Ponce, 2004, pág. 384)

Desde este punto de vista, la buena dirección como pilar en una empresa es indispensable, ya que esta define a los directivos de la organización como personas que piensan a futuro, se preparan y son capaces de influenciar en un modo positivo a sus subordinados para que las metas y objetivos de la empresa de se cumplan.

Una empresa en estado de morbilidad que quiera recuperarse y ser perdurable, debe contar con directivos que sepan incentivar a los empleados, como lo hizo la empresaria, quien gracias a su excelente dirección logro convertir a *Laboratorios Vogue* en una empresa perdurable.

2.2. LIDERAZGO

“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo”. (Stoner, 1996, pág. 514)

El buen liderazgo sumado con el correcto desarrollo de los demás pilares en una organización, crea grupos de trabajo comprometidos, orientados hacia el cumplimiento de metas y la obtención de los objetivos propuestos por la empresa. Es importante que todo grupo de trabajo tenga un “líder que sepa influenciar a los miembros de manera positiva, que tome decisiones correctas, que los mantenga unidos y que los guíe según el objetivo propuesto.” (Ruiz González, 2008, pág. 16)

ANTES DE LA CRISIS

La empresa *Laboratorios Vogue*, en sus inicios conto con dos excelentes líderes, el señor *Roberto Chávez* y su esposa *María Cortés de Chavez*. Desde su juventud fueron personas soñadoras, aguerridas y con deseos de salir a delante. El compromiso de crear una empresa grande los esforzó a producir, embalar y distribuir sus productos. Acumulando arduas horas de trabajo y desvelo, cometiendo errores pero también enmendándolos y aprendiendo de ellos.

Con el pasar de los años, el sueño por el que tanto se esforzaron se convirtió en realidad, la empresa *Laboratorios Vogue* se convirtió en una de las empresas cosméticas más fuertes del mercado gracias al espíritu emprendedor de sus creadores y al excelente grupo de funcionarios que seleccionaron para convertir su sueño en realidad.

En 1982 la empresaria llega a la presidencia de la organización. A su cargo se encontraban en esa época alrededor de 400 empleados y siempre se interesó por el bienestar de sus colaboradores, lo que los llevo a tener un gran sentido de pertenencia y compromiso por la empresa.

“Con el crecimiento que obtuvo la empresa lograron en 1988 convertirse en patrocinadores oficiales del *Reinado Nacional de la belleza*” con los productos de marca de Jolie de Vogue. Este fue uno de los motivos por los cuales uno de los propietarios de la empresa decidió separarse, argumentando que no le gustaba el negocio de las reinas. Esto se convirtió en un reto más para la presidenta de la empresa y uno de sus primeros pasos fueron enfrentarse a nuevos mercados sin su compañero de trabajo de toda la vida; adicionalmente, decidió capacitar a sus 400 empleados, con la finalidad de exigirles mayores resultados en la calidad del producto y del servicio, ya que al convertirse en patrocinadores del certamen de belleza nacional, los estándares de calidad deberían mantenerse en los más alto.

Cada vez *laboratorios Vogue* crecía más e incursionaba en nuevos mercados, lo que motivaba a sus funcionarios a hacer mejor su trabajo, porque a medida que la empresa iba creciendo, ellos recibían mayores beneficios.

DURANTE LA CRISIS

En el momento que la empresa empieza a decaer por la falta de planeación, al tratar de ingresar al mercado norteamericano y por las deudas con proveedores y entidades financieras, la empresaria comienza a buscar soluciones. Es de resaltar el apoyo recibido por parte de los empleados y su gran sentido de compromiso ante la crisis enfrentada por la empresa.

Durante la crisis la presidenta de la compañía tuvo que negociar directamente con proveedores y entidades financieras para llegar a un acuerdo. Para esto la empresa adquirió compromisos con los empleados asegurándoles la estabilidad

laboral y el pago a tiempo de sus salarios, mientras que los directivos planearon todas las operaciones financieras para que la empresa en ningún momento dejara de producir sus productos y se pudieran cumplir con todas las obligaciones financieras a largo plazo.

Es importante destacar que mientras la empresa estuvo inmersa en la crisis, no se despidió a ninguno de los 700 empleados con los que se contaban en ese momento. Para la presidenta lo más importante en una compañía son los recursos humanos con que esta cuenta es por esto que la empresa siempre se preocupó por el bienestar de ellos y pago cumplidamente los salarios de todos los empleados.

Como un reconocimiento a la labor de la empresaria, la firma *The Leading Women Entrepreneurs of the World*, la catalogó como una de las cuarenta mujeres empresarias más importantes del mundo, teniendo que viajar a España para recibir el máximo galardón en el 2001.

DESPUÉS DE LA CRISIS

Gracias a la gestión en la planeación y negociación por parte de la presidenta, y del compromiso de los funcionarios con la empresa, quienes creyeron que podían salir del estado de morbilidad en el que se encontraban, se logro superar completamente la crisis y cumplir con todas las obligaciones financieras pendientes.

La enseñanza fue asimilar y aprender de los errores, teniendo en cuenta las lecciones que cada uno de ellos deja. Así mismo, fue importante seguir contando con líderes que han vivido las diferentes etapas de la empresa, quienes la conocen y entienden las dificultades del entorno, valoran, reconocen el esfuerzo y la capacidad para desarrollar el trabajo de cada uno de sus empleados. Por estas razones la dirección de la empresa la sigue llevando la empresaria, quien ha dejado visible una cabal dirección.

2.3. ESTRATEGIA

La palabra estrategia se utiliza de varias maneras, para nosotros la definición más acertada cuando hablamos de estrategia como área de la dirección se dio en 1969 por Andrews: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.” (Andrews, 1997, Pág. 2)

ANTES DE LA CRISIS

En sus inicios la empresa *Laboratorios Vogue* comercializaba sus productos en toda Colombia, esto lo hacía transportando y ofreciendo sus productos en lugares muy comerciales y con gran afluencia de público como lo son en Bogotá *San Andresito* y *San Victorino*, en Medellín *el Hueco* y en Cali *la catorce*.

Con el pasar del tiempo, los buenos ingresos que adquirió la empresa le permitió contratar personas más capacitadas y con mayor conocimiento en el desarrollo de productos cosméticos. Con esto, la empresa logro mejorar la calidad en sus productos y ser una marca reconocida por las personas a nivel nacional.

“El gran paso la empresa lo da en 1988 al convertirse en patrocinador oficial del Reinado Nacional de la belleza en Cartagena.” En ese momento la empresa logra un posicionamiento de marca en el mercado, además de un reconocimiento absoluto a nivel nacional que le permite poder exhibir sus productos en las grandes superficies nacionales. Se desarrolló rápidamente y decidió sin ninguna planeación, ni análisis ingresar al mercado internacional. Para esto invirtió dinero en un “*infocomercial*”, en el que personajes reconocidos del momento daban a

conocer las excelentes características de los productos de *Laboratorios Vogue*. Además crearon un kit de belleza para vender en Estados Unidos e incurrieron en costos altos de transporte para poder enviarlos. La ausencia de investigación de mercados en la empresa no le permitió darse cuenta que el mercado norte americano era totalmente distinto al Colombiano y que ni sus productos, ni sus precios, eran competitivos.

Finalmente, la empresa por falta de planeación financiera no evalúa la factibilidad de crear el “*infocomercial*”, tampoco el costo del transporte de los kit de belleza enviados y tampoco el costo de las devoluciones por no venta.

Por esta serie de desaciertos la empresa obtuvo préstamos financieros desmesuradamente, sin análisis y sin proyecciones. Sumado a esto las dificultades económicas de Colombia a mediados de los 90, dio como resultado una profunda crisis económica para la empresa.

DURANTE LA CRISIS

Las directivas de la empresa toman la decisión de acogerse a la ley 550/99 de Colombia, esto les permite llegar a un acuerdo de pago con los proveedores para no liquidar la empresa. Además de esto, llegan a acuerdos con los proveedores para el suministro de la materia prima y elaboración de sus productos, con el fin de no parar la producción.

Por esta razón la empresa desarrolla métodos de análisis de información y planeación financiera, permitiéndole crear nuevas estrategias para mejorar sus ventas y obtener mayores beneficios económicos. Una de las estrategias fue la implementación de un canal de distribución por catálogo. Este le permitió ampliar la información de sus clientes con respecto a sus gustos y mejorar en los pronósticos para la producción.

La empresa también creó el departamento de logística, el cual estaba encargado de controlar de manera óptima los inventarios y evitar al máximo las grandes acumulaciones de estos. La alta rotación de los productos contribuyó a salir de la crisis por la que pasaba la empresa.

DESPUÉS DE LA CRISIS

La empresa logró el objetivo de cumplir con todas las obligaciones financieras y siguió adelante con las estrategias que adquirió durante esta. Aprendió de los errores y por esto ahora las directivas de la empresa planean todas las operaciones financieras bajo la información que poseen, además en las inversiones se hacen proyecciones a futuro dejando totalmente claro cuánto dinero la empresa va a aportar y cuánto dinero la empresa recibirá en retribución.

Es importante destacar que la empresa a pesar de la crisis en la que se encontró nunca deterioró la calidad de sus productos y siempre estuvo atenta a las necesidades y tendencias de sus clientes, con lo que logró obtener la confianza y fidelización de ellos, elementos claves para la perdurabilidad de una empresa en el mercado.

2.4. REALIDAD EMPRESARIAL

“La realidad empresarial es una noción constitutiva para el ejercicio de la dirección. De ella se derivan las posibilidades del pensar y del valorar que suponen el conocimiento y la comprensión del contexto filosófico, político, social, administrativo y cultural, así como de las tendencias y configuraciones a las que están sometidas.” (Universidad del Rosario, 2012)

La empresa debe analizar y evaluar la realidad empresarial constantemente, desde el momento que decide desarrollar una actividad económica hasta el momento en que decida terminarla, ya que esta determinará el crecimiento económico de la empresa. Para que el crecimiento de la empresa sea beneficioso

“la empresa deberá adaptarse al continuo cambio que la sociedad presenta para asegurar a largo plazo, su capacidad para dar respuesta con éxito a las necesidades de los clientes” (García Echevarría, 1994, Pág. 11)

ANTES DE LA CRISIS

Era relativamente fácil crear una empresa, pues las barreras que impedían la entrada de nuevos productos al mercado no eran tan exigentes. Además el apoyo financiero que brindaban las entidades financieras era generoso y para obtener dichos beneficios los no se exigía gran cantidad de requisitos y era fácil acceder a ellos. El comienzo de *Laboratorios Vogue* fue difícil, porque sus propietarios no contaban con muchos recursos, y eran ellos mismos los que se encargaban de la producción, distribución y venta, Sin embargo, la empresa fue creciendo rápidamente ya que los cosméticos estaban en furor y la mujer colombiana comenzaba a preocuparse más por su belleza, queriendo lucir. Igualmente, en el mercado aun no existían marcas de cosméticos posicionados, y los lugares con gran afluencia de público como lo eran *San Andresito* y *San Victorino* en Bogotá se encontraban disponibles para la comercialización de los productos de *Laboratorios Vogue*.

DURANTE LA CRISIS

El factor económico venía siendo muy favorable para las empresas colombianas lo que hizo difícil prever una crisis económica que afectara a todas las empresas que gastaban más de lo que ganaban. Para *Laboratorios Vogue* esta crisis termino por hundir a la empresa, puesto que ya venía bastante golpeada por el intento fallido de ingresar al mercado norte americano. Invirtió mucho dinero en publicidad y su crédito financiero era alto, así como el que manejaba con sus proveedores.

DESPUÉS DE LA CRISIS

La empresa ha logrado perdurar en el mercado, el buen manejo por parte de los dirigentes la ha convertido en una empresa saludable. La economía Colombiana

se mantiene y cada vez el gobierno busca alternativas fuertes para que esta crezca.

Para que una empresa perdure en el tiempo se debe realizar buenas prácticas dentro de la organización como los son: alta capacidad de análisis por parte de los dirigentes, estrategias de mercado, planificación financiera, excelente comunicación, entre otros. Pero también el gobierno debe velar por el bienestar de las empresas locales colocando barreras altas a empresas extranjeras que quieran ingresar al mercado Colombiano, barreras que no les permitan competir en igualdad de condiciones con las empresas locales.

3. CAPITULO III

3.1. GERENCIA

El programa de la *Universidad del Rosario* ofrece una formación en la Gerencia de las organizaciones, teniendo en cuenta fundamentos como el Mercadeo, el sector financiero, gestión humana y la producción. Con base en lo anterior, el objetivo es realizar el análisis teniendo en cuenta los lineamientos teóricos y dando respuesta al problema de investigación para identificar la ruta del éxito de *Laboratorios Vogue* para salir de la crisis. Especificando en cada fundamento las situaciones atravesadas por la compañía antes, durante y después de la crisis.

3.2. MERCADEO

El primer fundamento de la gerencia es el mercadeo donde según John A Howard es un proceso que permite identificar las necesidades del consumidor, conceptualizar dichas necesidades en función de la capacidad de la organización en producir, comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones en la empresa, y así mismo darla a conocer al consumidor de

manera clara y efectiva (Howard, 1993, Pág 135) .Por otro lado, Philip Kotler dice que el mercadeo es un proceso social y administrativo mediante el cual las empresas obtienen lo que necesitan a través de la generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Kotler, 2006, Pág. 48)

ANTES DE LA CRISIS

La empresa quería lograr posicionamiento de la marca en Estados Unidos, para esto realizaron un “infocomercial” donde contrataron reinas de belleza, y un selecto grupo de estilistas que trabajaron durante 30 años en *Max Factor* entre otros personajes que daban testimonios de lo que era el maquillaje de Vogue. Este comercial tuvo un costo alto, pero al llegar a Estados Unidos el mercado era muy diferente, pues en Colombia era una marca de prestigio pero en el exterior era una marca popular, económica para estratos 1 y 2. Por esto, la venta de los kits de maquillaje fue mínima porque las personas de estos estratos no tenían los 110 dólares que costaba el kit en ese momento, tuvieron que traer nuevamente los kits que no se habían vendido, perdieron todo el dinero invertido en el infocomercial.

DURANTE LA CRISIS

En ésta etapa, la empresa toma la decisión de ceder el negocio de *venta directa*, en ese momento contaba con once mil vendedoras. *La empresaria* habla con los directivos de los bancos, porque había una firma que quería comprar la parte de la venta directa, fue bastante difícil la aceptación hasta que por medio de los bancos se pudo lograr dicho acuerdo. Así mismo, inicia la comercialización con grandes superficies y cadena de almacenes a nivel nacional.

El negocio de cosméticos patrocinaba el *Reinado Nacional de Belleza*, e incursionaba en la venta directa y buscaba abrirse espacio en zonas francas. Pero justo en ese momento los intereses aumentaron. Es por esto que en el año 2001, Vogue se acogió a la Ley 550 y bajo sus parámetros tuvieron que realizar

acuerdos financieros con sus acreedores para refinanciar las obligaciones, donde se le fijó a la empresa un plazo cumplir con sus obligaciones bancarias.

DESPUÉS DE LA CRISIS

Laboratorios Vogue comenzó a incursionar en el mercado de *Almacenes Éxito* y la cadena Copidrogas, lo cual lo ayudo a superar la crisis vivida, pues los productos, por pertenecer al sector de la cosmetología y la belleza no han desaparecido, lo que les ha permitido ampliar el portafolio de productos por medio de la innovación y creatividad, en lo que la empresa siempre enfatiza.

La diferenciación en el mercado es muy importante, por ello creó el departamento de innovación y desarrollo, el cual está buscando nuevas formulaciones, ingredientes de mejor calidad y de alta sofisticación que permitan el lanzamiento de nuevos y diferentes productos al mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es significativo dar a conocer el ciclo de vida por el que pasa un producto, pues todo producto tiene una introducción, que va seguida de un crecimiento donde puede haber turbulencia al lograr posicionarse en el mercado, luego viene una etapa de madurez y si el producto se deja paralizado o inmóvil llega un momento de declive donde el consumidor va a buscar nuevos productos, para no llegar a la cuarta etapa.

Una de las ventajas que tiene la cosmetología es que se encuentra en constantemente cambios en el color, pues a nivel mundial la moda cambia cuatro veces en el año, en Colombia cambia únicamente dos veces pero indiscutiblemente se requiere estar en una dinámica constante en cuanto a la gama de colores de acuerdo a las estaciones, por ejemplo en verano se utilizan colores livianos, delicados, suaves tales como corales, rosas, por el calor; mientras que en invierno se manejan colores fuertes, ciruelas, uvas, grises, cafés entre otros.

Esta es la dinámica en general que año a año va cambiando y se va complementando con diferentes variaciones en el color, en su gama, malgama de materias primas, colorantes y nacares que hacen que cambie la moda y todo tenga que ser cambiante para que haya atracción en el público y esto lo hacen a través de una divulgación, por ejemplo actualmente están lanzando una gama de tonos rojos pues es el tono que se encuentra en furor (labiales, rubores, esmaltes, sombras)

Adicionalmente, la empresa tiene un departamento de servicio al cliente, el cual se encuentra en todo momento relacionado con las personas que quieran realizar alguna observación o inquietud a nuestros productos, rara vez se han tenido problemas de gravedad con los productos, pues cuenta con buenas materias primas y siempre da pronta respuesta a las inquietudes para lograr la satisfacción del cliente. De igual forma, están pendientes del periodo de vida de los productos, para evitar que se tenga que retirar un lote del mercado aunque la empresa lo que produce lo vende rápidamente, sin embargo hay que son muy cuidadosos con la fecha de vencimiento de los productos

Por otro lado, su perdurabilidad está dada por ser durante 24 años patrocinadores oficiales del reinado nacional; así como también otros 18 reinados a nivel nacional, y esto hace que la marca se haya fortalecido y tenga hace 22 años la franquicia de Miss Universo. Siendo este resultado de la calidad, trabajo en equipo, constancia, dedicación y formación de estilistas jóvenes que transforman la mujer y hacen que se vea más bella.

Para incrementar sus ventas, a pesar que abandonaron líneas que no eran rentables se amplió la gama de productos y se ofrecieron con mejores precios. La marca fue relanzada y vinieron campañas de renovación. Así mismo, comenzaron a hacer más presencia en los supermercados e hipermercados, aumentando allí los puntos de venta.

3.3. FINANCIERA

El segundo fundamento de la gerencia es el aspecto financiero, pues en las organizaciones cuando se realiza el análisis del entorno económico se debe tener en cuenta que para tomar decisiones racionales orientadas al logro de los objetivos de la empresa, es preciso llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. (Mariño Becerra & Medina Sandoval, 2009, Pág. 134)

ANTES DE LA CRISIS

Para el proyecto de la venta directa por catálogo la empresa realizó una inversión de diez mil millones de pesos en el año 1996 y al mismo tiempo tenían el plan de llevar la planta para la zona franca de la zona industrial donde compraron 4 lotes que fueron pagados de contado.

Todo esto decremento del capital de la compañía pues eran inversiones muy grandes todas al mismo tiempo y al no realizar planeación la empresa financieramente no pudo seguir adelante pues tenía bastantes deudas.

DURANTE LA CRISIS

A partir de los años 90 las empresas colombianas vivieron experiencias difíciles, puesto que había una crisis mundial que afectó en alta medida a las empresas que no estaban preparadas para afrontar dicha situación debido a que se encontraban inmersos dentro de un ritmo de trabajo normal y al mismo tiempo fructífero.

La *Presidenta* de la organización, fue a cada una de las entidades financieras, para acudir a préstamos para poder salir de dicha crisis y poder pagar todas las deudas, al recibir respuestas negativas de los bancos por no tener un respaldo financiero que soportara el préstamo; esto le dejó a Vogue la enseñanza de

planear todas sus operaciones financieras, teniendo siempre presente cuanto se va a invertir y cuanto se va a recibir como retribución.

Todo lo anteriormente planeado, hicieron que *Laboratorios Vogue* recurriera al *Grupo Aval*, quienes se dieron cuenta que el negocio era estratégicamente bueno, que la marca tenía una fortaleza inmensa, pero no había con que trabajar, entonces decidieron llegar a la planta se llevaron la maquinaria y lo remataron, porque consideraron que la empresa prácticamente iba a desaparecer.

En 1997, las deudas de *Laboratorios Vogue* llegaban a 26.000 millones de pesos, cuenta *la presidenta y fundadora* de la empresa. "Deudas inmanejables" con 18 bancos, dice. En valores de hoy, equivaldrían a más del doble de todo lo que la empresa tiene actualmente en propiedades.

Esta fue una época muy dura para la organización, pidieron más plazo y les otorgaron 12 meses más y un préstamo nuevo por dos mil millones de pesos en el año 1999. Al ser un plazo tan corto para realizar el pago en el tercer trimestre *Laboratorios Vogue* no pudo cubrir el pago y el banco decide que hay que liquidar la empresa.

Con la Ley 550/99, se acordaron diez años de plazo para el pago de las deudas con acreedores. La condición de las entidades financiera era que "*La Empresaria ya no fuera la presidenta de la organización, sino que quedaba en el departamento de innovación y desarrollo, de esta forma fue destituida de su cargo y entro un nuevo gerente que trabajaba anteriormente en casa Legis y no conocía del negocio de la cosmetología*". (Ver anexo 2).

La compañía tuvo que acogerse a las condiciones, pues lo primero era la empresa y los trabajadores, porque son personas que se vuelven leales, se logra fidelización y compromiso absoluto con la organización.

Así mismo, como se cedió el negocio de la venta directa, la empresa siguió trabajando con este nuevo ingreso de capital, y los bancos debían vigilar el proceso. Es de anotar, que en la supervisión que se hacía a Laboratorios Vogue, se evidenció que el nuevo gerente permanecía fuera de la compañía, dedicado a dictar conferencias y no estaba en la planta, razón por la cual le devolvieron la presidencia a la Empresaria.

Al tomar nuevamente la gerencia, se comenzaron a pagar las deudas, en un 70%, se entró a la firma de la cláusula de confidencialidad, seguido de esto tuvieron que buscar asesoría de abogados sobre los beneficios de entrar a la Ley 550/99. En el 2008 terminaron de cancelar dichas deudas y después de todo esto faltaba pagar la cláusula de compensación por valor de tres mil millones de pesos. *“Hay comenzó nuevamente un pleito, porque no era justo pagar todo ese dinero, pero en esa cláusula decía que si la empresa no tenía caja en ese momento para pagar la cláusula no debía cancelarla; entonces, Laboratorios Vogue les dijo que realizaran un pago 50% y 50%, finalmente solo se tuvo que pagar mil quinientos millones de pesos”.* (Ver anexo 2).

Desde ese momento la empresa no volvió a pedirle préstamos a los bancos aunque ellos constantemente ofrecen excelentes planes pero prefiere trabajar con sus propios recursos.

Esta situación lleno de energía a la compañía, de deseo de salir adelante, de buscar la forma de desarrollar mejores productos y obtener más ventas. Siendo así una gran experiencia de crecimiento, donde el principal objetivo era sacar la empresa adelante.

DESPUÉS DE LA CRISIS

Después de esto, los primeros meses del siguiente año se había facturado lo mismo del año anterior, y gracias a la incursión en el mercado de una nueva línea económica, *Only You*, se le devolvió la estabilidad económica a la empresa.

La compañía, acaba de fortalecerse con una inversión de 2.500 millones de pesos con la importación de maquinaria para la manufactura de polvos compactos, pestañinas y sombras, así como de unas nuevas unidades para el llenado de esmaltes.

Los mercados que más crecen son Ecuador y Panamá, asegura la empresaria, que durante este año logró un crecimiento del 29%. La meta de crecimiento para el próximo año es aumentar las ventas en 31%. La empresa actualmente coloca en el mercado 45 millones de productos al año, lo que evidencia como la empresa Laboratorios Vogue ha ido creciendo, incrementando el total de su activo y aumentando notablemente su patrimonio.

Ilustración 1-Balance General y Estado de Resultados

Balance General (EN MILES DE PESOS)			Estado de Resultados (EN MILES DE PESOS)		
	2007	2008		2007	2008
Total activo	24.326.161	25.833.785	Ingresos	40.666.785	42.335.766
Total Pasivo	17.058.170	14.464.083	Utilidad bruta	25.477.876	26.580.253
Total Patrimonio	7.267.991	11.369.702	Utilidad neta	5.571.697	6.085.734

Fuente: Información proporcionada de Portafolio 2012

3.4. GESTIÓN HUMANA

El tercer fundamento es la gestión humana, donde un departamento dentro de la organización se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo (Jucius, 1963, Pág. 51) teniendo en cuenta que siempre se deben respetar los objetivos y finalidad de la empresa, trabajadores y la comunidad a la que pertenece.

De esta manera se evidencia como el capital humano, es el activo más importante con el que cuenta una empresa pues su motivación hace que la empresa tenga un rendimiento positivo o que por el contrario decaiga, es por esto que las empresas deben implementar estrategias y programas de bienestar donde se dé una preocupación constante por el colaborador. Pues dichos aspectos hacen que la empresa vaya por el camino del éxito, al realizar la selección del personal se debe tener definido el perfil, que la persona sea acorde a la cultura de la empresa, es decir, a sus políticas, lineamientos, parámetros y así se pueda generar un buen clima laboral en la organización; haciendo así destacar a la persona por sus competencias.

ANTES DE LA CRISIS

Como se ha comentado anteriormente, la empresa tiene un alto grado de compromiso con todas las personas que trabajaban en la compañía, preocupándose por su bienestar humano, es por esto que al momento de entrar en crisis todas las personas siguieron en la compañía, sin importar la dificultad que atravesaba y desconocían su futuro.

Existen diferentes características esenciales para darles mayor valor a las personas de la organización, donde el principal objetivo es disponer de un método

objetivo para analizar el trabajo de cada persona y sus resultados conseguidos dando así una oportuna retroalimentación entre colaborador y empleador. Este método ha sido utilizado por *Laboratorios Vogue* desde sus inicios creando así fidelización y sentido de pertenencia con la organización.

La primer característica es conocer los intereses profesionales del personal, pues esto ayuda a mejorar las relaciones con los colaboradores, la segunda característica es involucrar a las personas con los objetivos de la empresa, pues la labor de una organización es orientar al personal hacia unos objetivos previamente establecidos de lo contrario será difícil que todas los trabajadores vayan hacia la misma dirección en miras a conseguir el objetivo principal.

La tercer característica es evaluar los resultados y efectuar las correcciones oportunas, la cuarta proponer premios, promociones y sanciones tanto económicas como profesionales, pues el programa de méritos que desde sus inicios ha tenido *Laboratorios Vogue* permite que se le dé a los trabajadores una contribución por su buen desempeño; la quinta característica es descubrir las carencias de formación para el mejor desempeño del puesto actual teniendo así un mejor desarrollo de carrera profesional dando capacitación individual o colectiva según las necesidades de cada área. Y por último, la motivación del personal, lo cual permite establecer objetivos de trabajo y así mismo incrementar la productividad de la organización. (Porret, 2008, Pág. 249). Siendo así, dicho método el principal motivo por el que los colaboradores tenían algo grado de compromiso, fidelización y cariño por la empresa.

DURANTE LA CRISIS

Los empleados directos conocían la situación de la empresa, entendieron y adquirieron responsablemente compromisos de austeridad, como ahorro y cuidado de los equipos de la empresa. Igualmente, se implementó la mejora continua, centrada en mayores niveles de satisfacción de los clientes. También se hizo una

capacitación en gestión de calidad ISO 9000, con la cual cada área definió claramente sus procedimientos.

Para la empresa es muy importante tener al personal de la empresa motivado, por ello se realizan diferentes actividades de bienestar, al finalizar el año, paseo con todo incluido, día de la madre, amor y amistad, entre otros. Se les entregan obsequio y se realiza un almuerzo. En los cumpleaños a cada uno se le da regalo y torta. Pues para la compañía lo más importante es la estimulación y satisfacción de sus empleados.

DESPUÉS DE LA CRISIS

Laboratorios Vogue es una escuela maravillosa, es una empresa de mucha estabilidad tiene 56 años en el mercado y nunca ha tenido un sindicato, y en general tiene un grupo humano bastante comprometido, cuenta con 850 empleados directos y 30.000 indirectos.

Actualmente, se maneja al personal por medio del área de Recursos Humanos, Las relaciones entre los trabajadores y las directivas están encaminadas al compromiso de mantener como principal recurso personas brillantes y apasionadas por el cliente, donde lo más importante son las relaciones de confianza entre los colaboradores y la compañía.

Con respecto a responsabilidad social, *Laboratorios Vogue* participa en varios programas, por ejemplo en programas como: “*Derecho a la felicidad*” que es para los niños; “*Luzca bien siéntase mejor*” que es para mujeres que tienen cáncer; “*Corazón verde*” que ayuda a las viudas y mutilados de la guerra. Por otro lado, gerencia general hace un aporte mensual a hospitales, congregaciones y obras sociales, porque para la empresa es muy importante colaborar y contribuir en el bienestar de las personas de Colombia.

3.5. PRODUCCIÓN

En una empresa a nivel gerencial se realizan diferentes actividades, la comercial que identifica deseos y necesidades de los consumidores ocupándose de los productos o servicios que se elaboran o se venden; la gestión humana que se encarga de todo el equipo de trabajo que hace parte de la organización; la financiera que se ocupa de seleccionar distintos tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades productivas y comerciales, así como de las diversas fuentes de financiación precisas para conseguir los medios financieros que se requieren para efectuar dichas inversiones; y por último, la producción que se ocupa de la elaboración de bienes y servicios.

De esta manera, la producción supone un conjunto de actividades que permiten crear una serie de productos y servicios, dicho proceso se desarrolla a través de la transformación de entradas tales como materias primas, mano de obra, equipos de producción, entre otros (Gargallo, 2005, Pág. 2). En unas salidas previstas que se generan cuando la producción se encuentra terminada. Pues en una empresa se combinan distintos factores de producción, (el trabajo, el capital y los recursos naturales) para producir bienes y/o servicios con los que se satisfacen las necesidades generadas por la sociedad.

ANTES DE LA CRISIS

La producción de la compañía en sus inicios fue bastante empírica, pues la Empresaria y cónyuge iniciaron su propia empresa, se retiraron de las compañías en las que trabajaban y con el dinero de las cesantías de los dos compraron una camioneta y bastantes productos para vender por los pueblos en las farmacias, misceláneas, tiendas. Después de un tiempo sacaron la marca Vogue; este

nombre surgió, porque vieron la revista francesa llamada Vogue les gustó y registramos la marca en Colombia.

Para empezar con la producción de sus productos con la marca “*Jolie de Vogue*” compraron diez mil frascos de esmaltes, los fabricaron en la casa, dado que conocían las formulas, compraron nacares, colorantes y todos los productos necesarios para su elaboración.

En una oportunidad, mientras realizaban sus esmaltes, tuvieron un error en la formula debido a que le aplicaron mayor cantidad de rapidizantes que son para que seque rápido el esmalte y etilo que es para que extienda. La fórmula se volvió dura y tuvieron que recogerlo de los almacenes y volver a surtirlos.

Fue así, como se vieron en la necesidad de buscar a una persona experta y contrataron a una química; comenzaron a fabricar otros productos como removedor de esmalte, lápices labiales, sombras, cremas entre otros. En el año 1980 compraron una bodega, buscaron personas con experiencia en cosméticos y para fortalecer el negocio viajaban por cada pueblo con muestras y catálogos para la comercializar los productos.

DURANTE LA CRISIS

Los cosméticos es un término general que se aplica a todas las preparaciones y elementos de uso externo para acondicionar y embellecer el cuerpo, limpiando, suavizando o protegiendo la piel, las uñas, los labios o los ojos. El sector cosmetológico ha crecido en gran medida por sus ventas anuales de productos, lo cual hace que esta industria tenga hoy un importante desarrollo y sea muy rentable.

“El sector de cosméticos fue uno de los más golpeados por la recesión que registro el país en los años noventa debido a que sus productos en algunos casos

resultaron suntuarios, y en otros contaban con sustitutos de menor precio” (Null Value, 2000) pero de baja calidad, elemento que se encontraba a favor de Vogue pues su costo era bajo y sus productos de excelente calidad.

DESPUÉS DE LA CRISIS

Actualmente, cuenta con un departamento de control de calidad y otro dedicado al aseguramiento de la calidad, porque estos productos deben tener una formulación correcta en lo que respecta a materias primas las cuales son importadas y certificadas. Son pocos los insumos nacionales que se utilizan. Por otro lado, tiene todos los controles y análisis que se requieren para preparar este tipo de productos.

La compañía sabe cuáles son los productos que tienen mayor rotación, por lo tanto realizan la cantidad que creen pertinente, y así equilibran la rotación de los mismos. Aunque tienen muy presente que el mercado es cambiante y sorprendente pues en ocasiones sale a la venta un producto y se acaba de inmediato y hay que prepararlo rápidamente para tenerlo a la venta prontamente, así como también hay productos que pierden vigencia y hay que realizar acciones comerciales para acelerar su nuevo posicionamiento.

La empresa busco la internacionalización en mercados latinos, de esta manera incursiona en el mercado de Panamá, obteniendo con el tiempo posicionamiento en más de trece países con sus diferentes líneas de maquillaje, se encuentran en los mercados de Guatemala, Salvador, República Dominicana, Aruba, Curazao, Panamá, Ecuador, Perú, Bolivia, Venezuela y México. Venden a todos los almacenes de cadena, mayoristas de *San Victorino*, *San Andresito*, *El Hueco* en Medellín, *La 14* en Cali todos los mayoristas son sus más importantes clientes con los cuales iniciaron y son excelentes en cuanto a compra – venta – pagos entre otros.

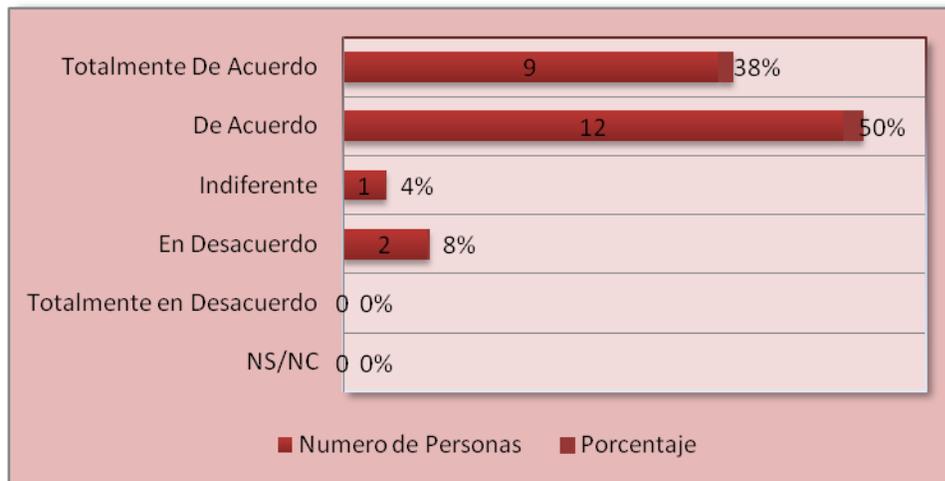
Pues los almacenes de cadena son una gran vitrina para los productos, piden bastantes condiciones y las ganancias son mínimas. Es un mercado complicado pero importante.

De esta forma, Laboratorios Vogue se ha consolidado como una gran empresa y ha logrado posicionarse en el mercado de los cosméticos de manera apropiada, gracias a sus productos y al valor agregado que estos ofrecen y a su constante innovación.

4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERDURABILIDAD

1. Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.

Ilustración 2-Capacitaciones

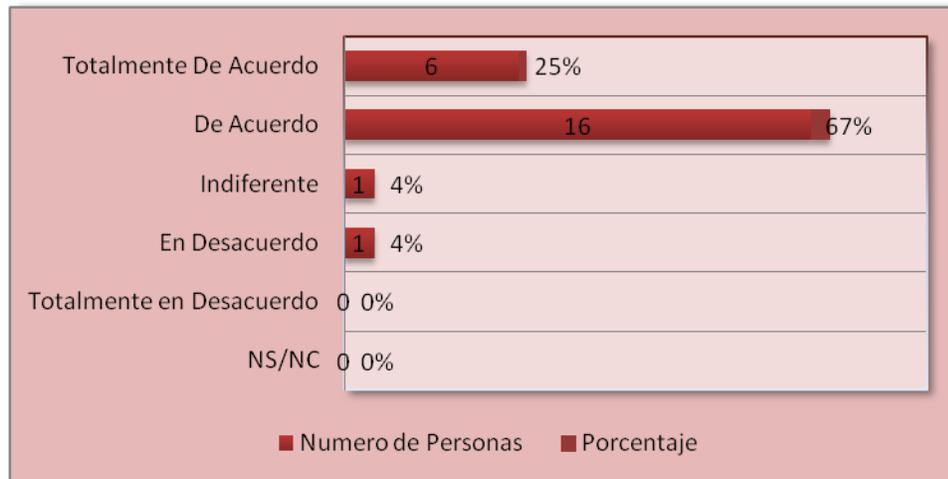


Fuente: Elaboración propia.

El 88% de los funcionarios encuestados consideran que definir los procesos de trabajo y recibir capacitación les permite mejorar su desempeño en el área laboral generando mejores resultados para la organización.

2. El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en ventas.

Ilustración 3-Publicidad

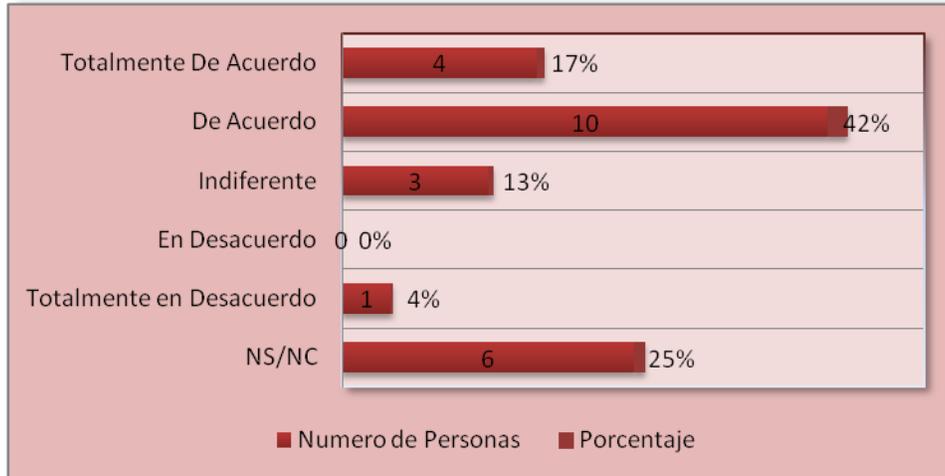


Fuente: Elaboración Propia

El 92% de los funcionarios encuestados consideran que la publicidad en la industria de cosmética es directamente proporcional a las ventas debido a que esta expone las diferentes líneas que manejan la marca y las cualidades del producto. Tan solo el 8% de los encuestados considera que la publicidad no influye directamente en las ventas.

3. Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

Ilustración 4-Conocimiento del entorno

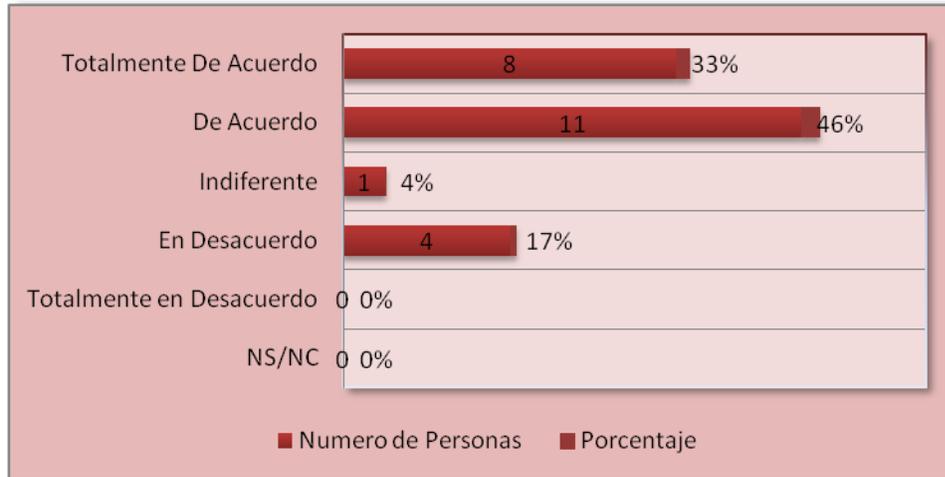


Fuente: Elaboración Propia

El 59% de los funcionarios encuestados están de acuerdo con que los directivos son las personas que tienen mayor conocimiento y experiencia del entorno. Esto evidencia el buen desempeño de los directivos en la organización y la confianza depositada en ellos por los demás funcionarios. Un 13% de los funcionarios se le es indiferente esta afirmación y tan solo el 4% están en total desacuerdo, indicando que el personal de fuerza de ventas posee un gran conocimiento del entorno.

4. La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.

Ilustración 5-Identificar, Almacenar y Procesar

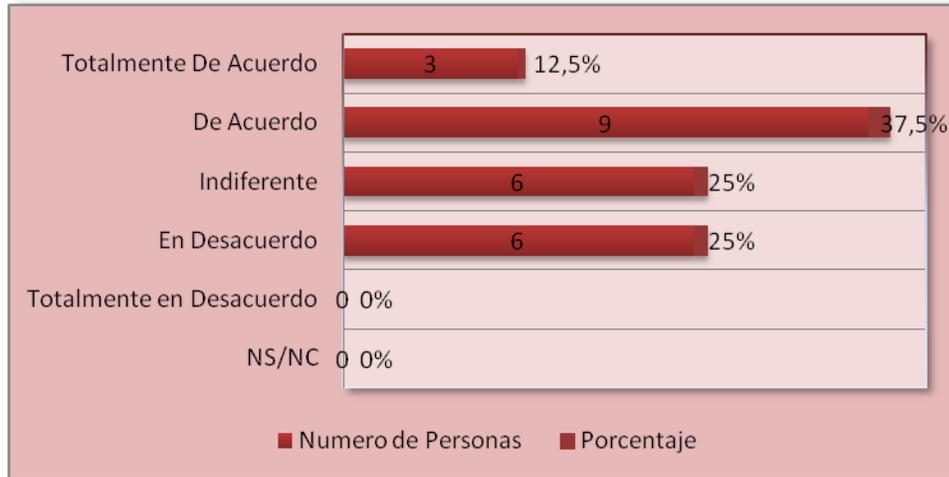


Fuente: Elaboración Propia.

El 79% de los funcionarios encuestados consideran que esta afirmación es correcta, debido a que el análisis de la información les permite el desarrollo de nuevas estrategias. El 4% le es indiferente, mientras el 17% de los funcionarios consideran que la empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza su propia información, dejando la competencia, clientes y proveedores en un segundo plano.

5. Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.

Ilustración 6-Empleados Comprometidos

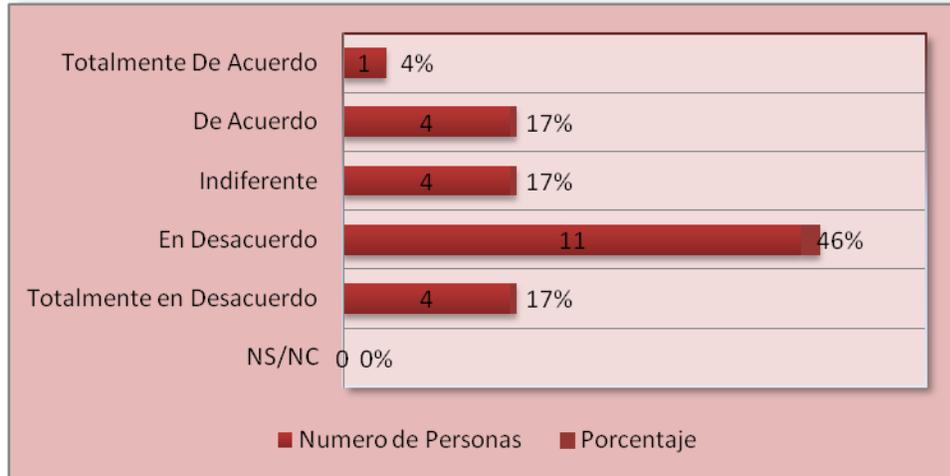


Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los empleados consideran que esta afirmación es correcta debido a que el compromiso con la organización exige el continuo análisis de los funcionarios y los resultados que hacen parte de ésta. Un 25% de los funcionarios es indiferente y el 25% restante está en desacuerdo.

6. Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

Ilustración 7-Empleados con Mayor Conocimiento

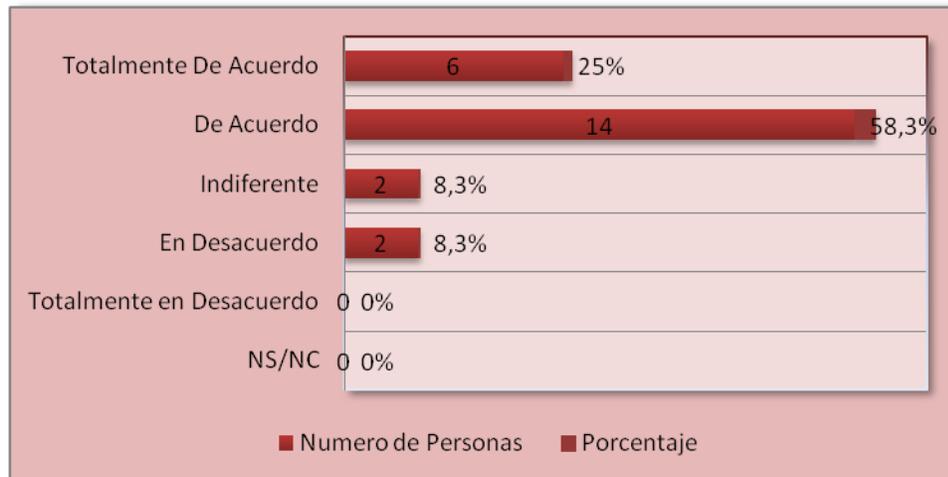


Fuente: Elaboración Propia.

El 63% de los funcionarios encuestados está en desacuerdo con esta afirmación indicando que los funcionarios que no tienen posiciones directivas también poseen conocimiento del entorno, cliente y del mercado. El 21% de los funcionarios está de acuerdo y un 17% le es indiferente.

7. La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.

Ilustración 8-Forma de Gobierno Eficiente

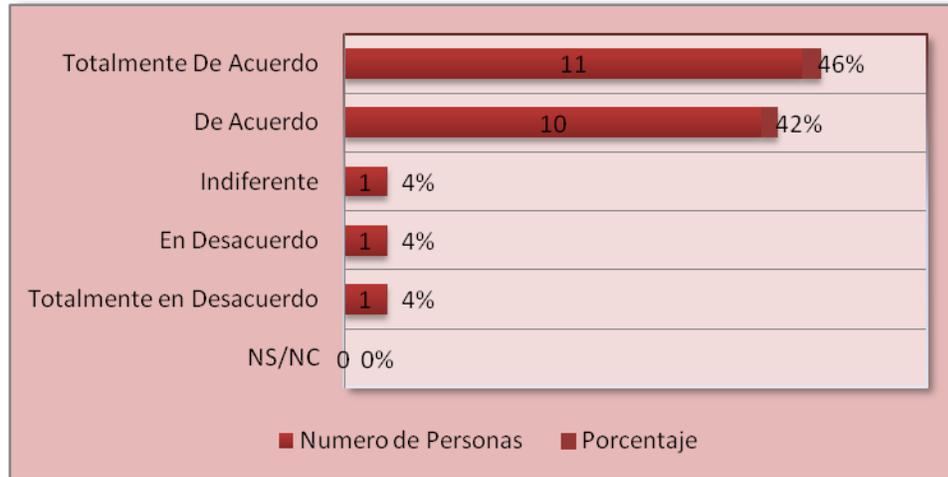


Fuente: Elaboración Propia.

El 83,3% de los funcionarios encuestados están de acuerdo con la dirección que le dan a la empresa los socios y directivos. Un 8.3% de los funcionarios les es indiferente y un 8.3% está en desacuerdo con el manejo que le dan a la empresa los socios y los directivos.

8. La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.

Ilustración 9-Comunicación Coordinada y Eficiente

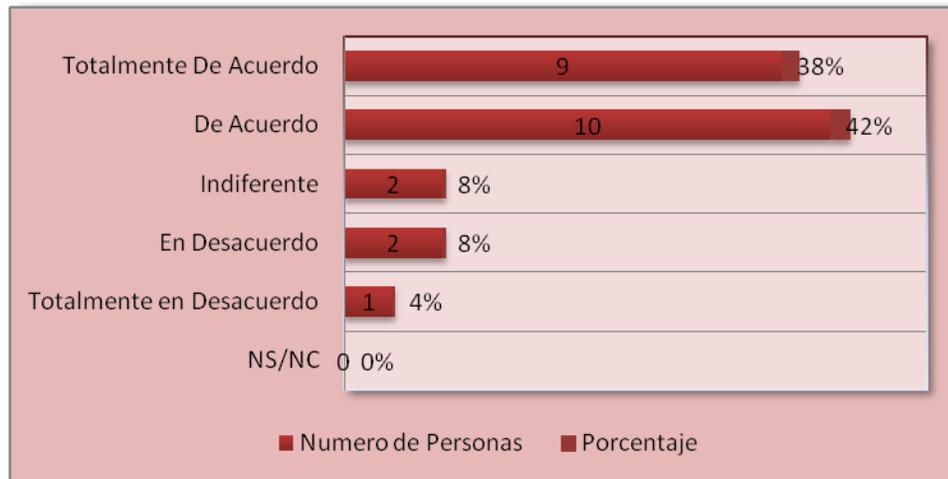


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 88% de los funcionarios encuestados la comunicación y el conocimiento de sus responsabilidades y funciones son parte fundamental para el correcto desarrollo de sus actividades. Un 8% de los funcionarios esta piensa que esta afirmación no es correcta y un 4% le es indiferente.

9. La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.

Ilustración 10-Consolidación

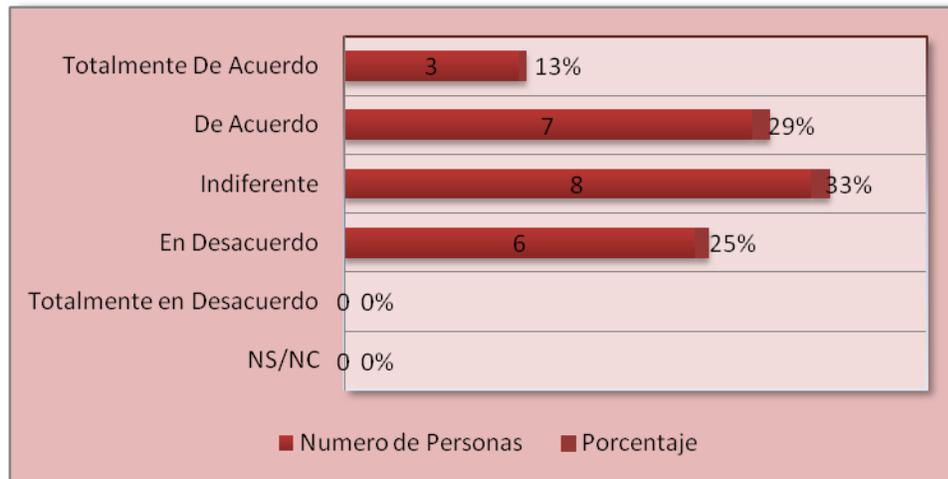


Fuente: Elaboración Propia.

Un 80% de los funcionarios encuestados afirman que la planeación y los sueños de los directivos logran la consolidación de una empresa en su sector. Un 12% de los funcionarios no comparte esta afirmación y a un 8% le es indiferente.

10.La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.

Ilustración 11-Base de Datos para los Empleados

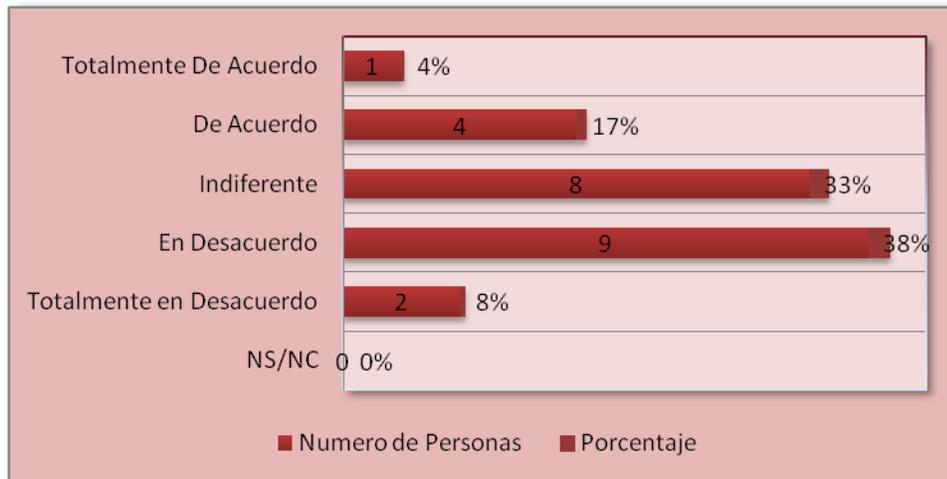


Fuente: Elaboración Propia.

Un 42% de los funcionarios está de acuerdo con esta afirmación, un 33% de ellos piensa que esto no es necesario y un 25% están en desacuerdo con esta afirmación pero se cree que es necesario para llevar a cabo un continuo mejoramiento.

11. Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo gerencial.

Ilustración 12-Conocimiento de Entorno y Mercados

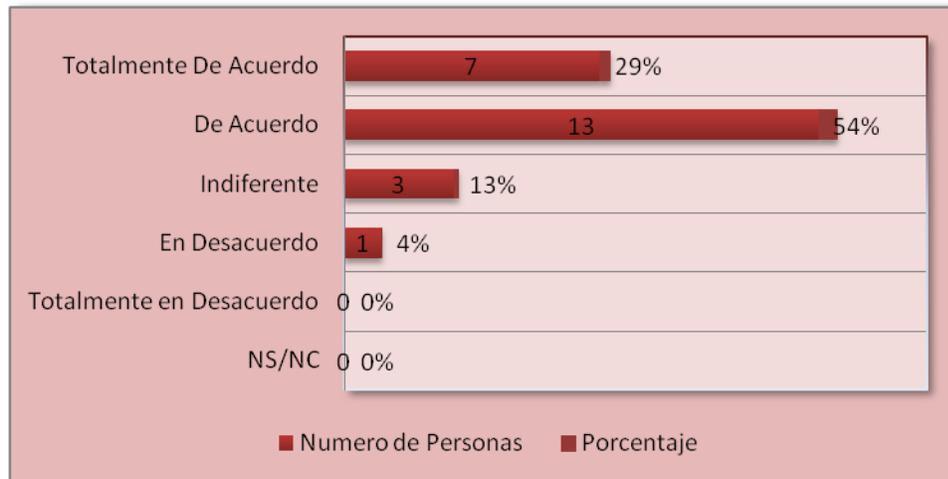


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 46% de los funcionarios esta práctica no es frecuente en la empresa y para un 33% le es indiferente. Mientras que para el 21% restante la empresa frecuentemente aplica protocolos de sucesión y relevo gerencial.

12. Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.

Ilustración 13-Eficiencia de Procesos

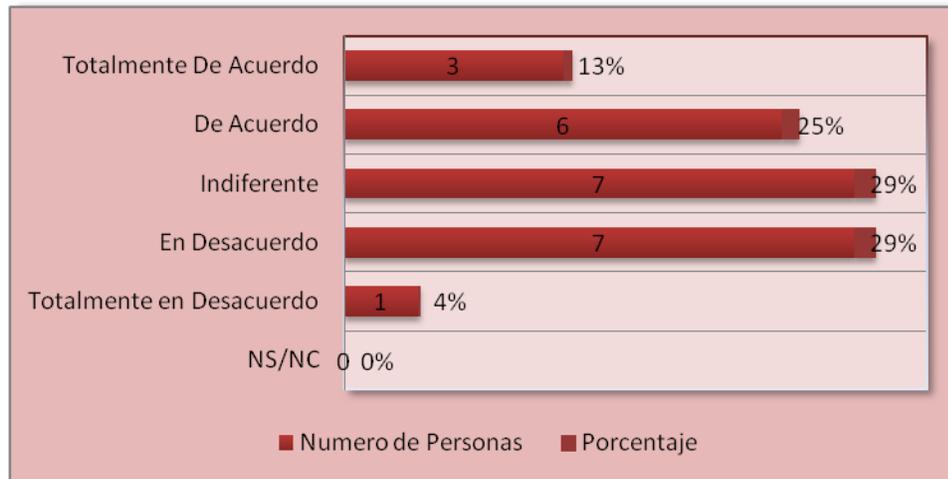


Fuente: Elaboración Propia.

Un 83% de los funcionarios encuestados están de acuerdo con esta afirmación debido a que es importante conocer los intereses de todos los grupos que influyen en la empresa. Un 13% de los funcionarios le es indiferente y un 4% cree que no es necesario.

13. Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.

Ilustración 14-Índices de Rotación

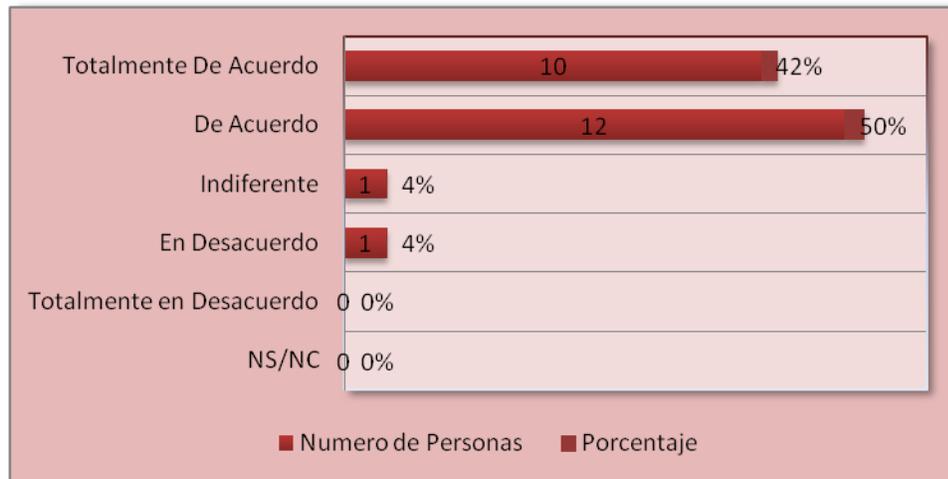


Fuente: Elaboración Propia.

Un 38% de los funcionarios que las empresas utilizan los índices de rotación externa para la toma de decisiones relativas, para un 29% esta práctica le es indiferente. El 33% restante piensa que los índices de rotación externa no sirven para la toma de decisiones relativas.

14. Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.

Ilustración 15-Directivos y Oportunidades

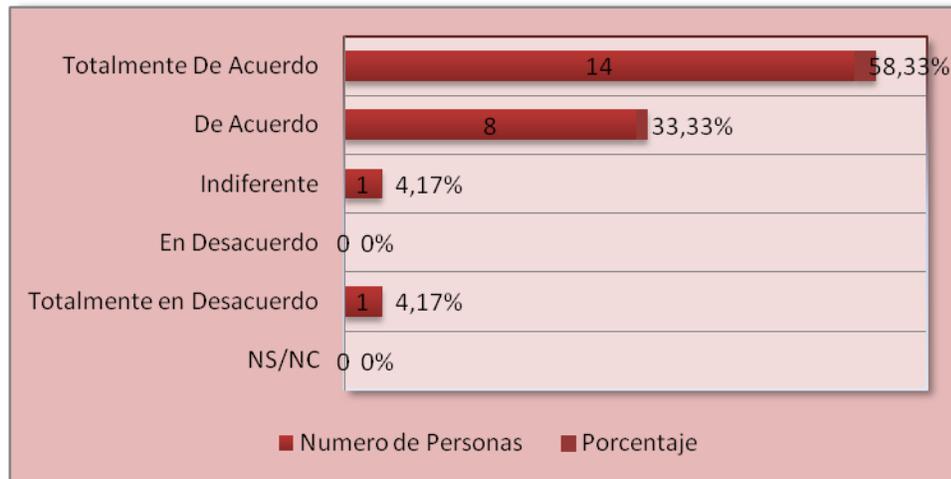


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 92% de los funcionarios la responsabilidad de nuevas oportunidades de negocio recae directamente en los directivos, ya que ellos son los indicados para la toma de decisiones en una empresa. Para un 4% le es indiferente y otro 4% está en desacuerdo con esta afirmación.

15. Es deseable el uso frente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.

Ilustración 16-Planeación Estratégica

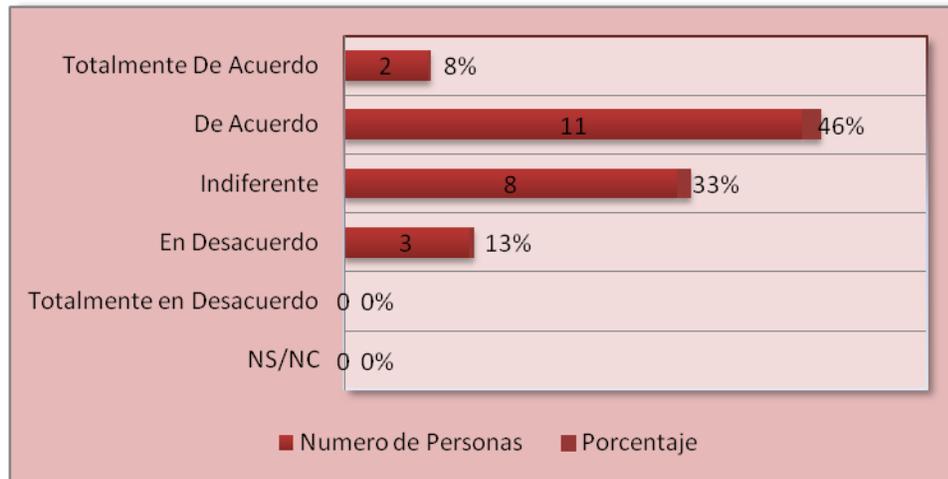


Fuente: Elaboración Propia.

El 91.33% de los funcionarios encuestados cree que la planeación estratégica es una práctica fundamental para la construcción de futuro en una empresa, les ayudara a establecer metas y conseguir objetivos.

16. La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocido por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.

Ilustración 17-Reconocimiento en el Sector

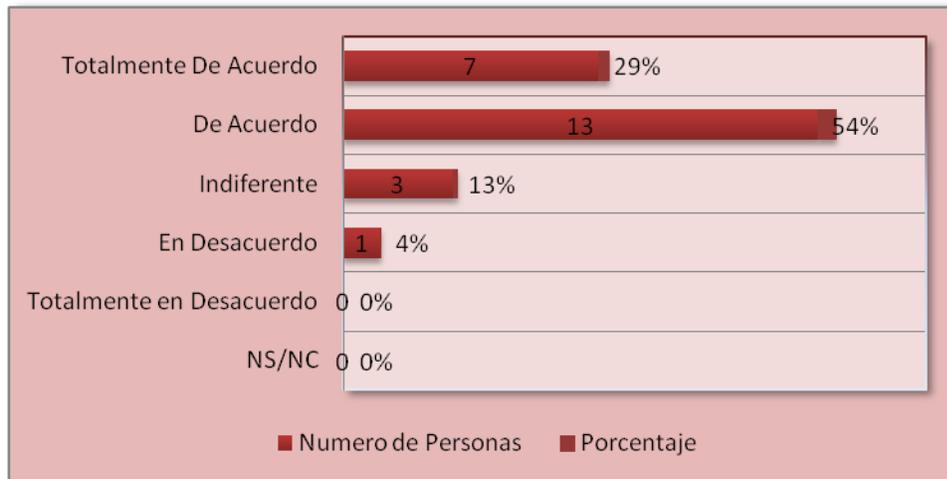


Fuente: Elaboración Propia.

El 54% de los funcionarios encuestados está de acuerdo que utilizar los mecanismos de financiación garantiza el reconocimiento de la empresa. A un 33% le es indiferente y el 13% restante no está de acuerdo con esta afirmación.

17. Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.

Ilustración 18-Transferencia de conocimientos entre empleados

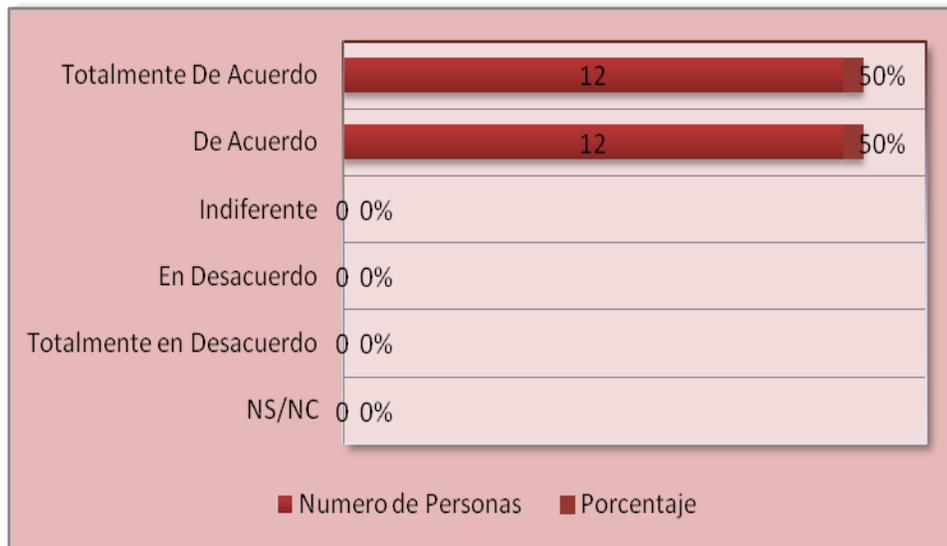


Fuente: Elaboración Propia.

El 83% de los funcionarios creen plenamente que existen procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno. Para 13% de los encuestados les es indiferente y solo el 4% no cree en la existencia de estos.

18. Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidores cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.

Ilustración 19-Formalizar el conocimiento producido por los empleados

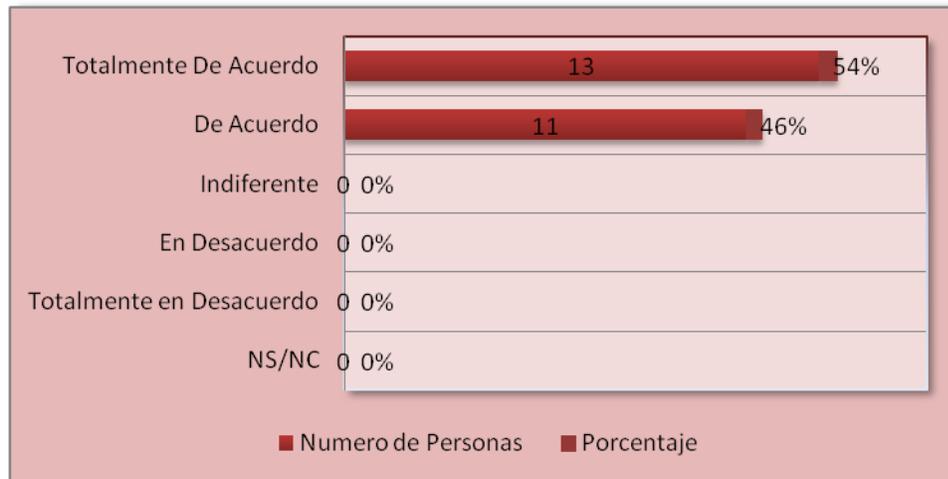


Fuente: Elaboración Propia.

El 100% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, sin lugar a duda medir el conocimiento que producen los empleados de la empresa es un gran diferenciador que permite obtener ventajas frente a la competencia.

19. La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.

Ilustración 20-Postura Estratégica

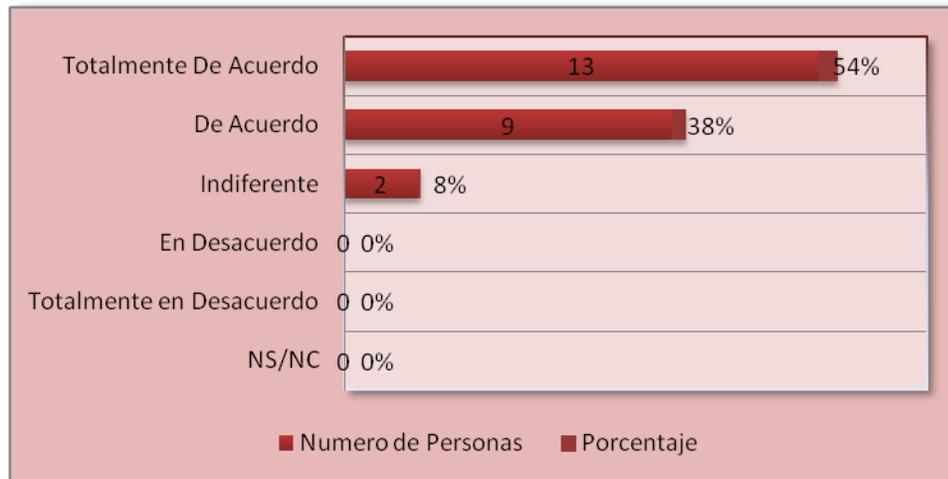


Fuente: Elaboración Propia.

El 100% de los funcionarios encuestados están de acuerdo con esta afirmación, esto demuestra que la postura estratégica utilizada por Laboratorios Vogue ha permitido su reconocimiento en el sector y que sus funcionarios lo tienen completamente claro.

20.El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.

Ilustración 21-Toma de decisiones Stakeholders

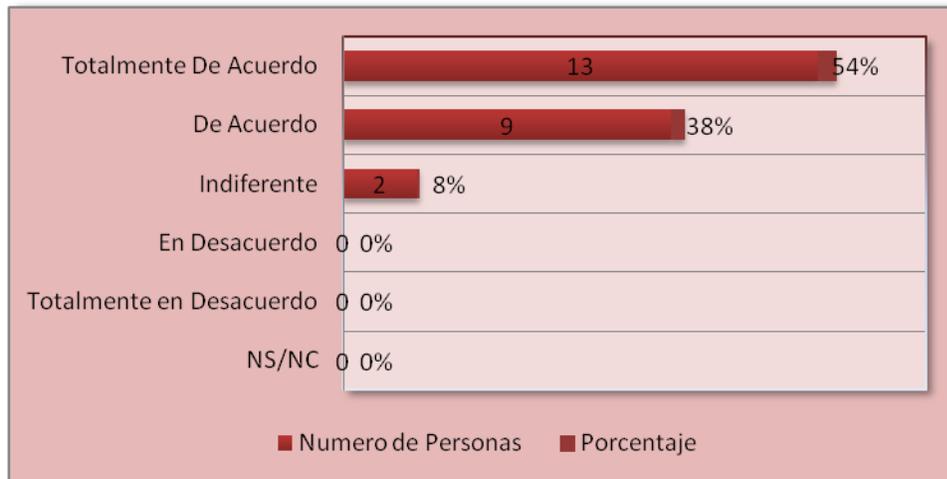


Fuente: Elaboración Propia.

El 92% de los funcionarios encuestados creen plenamente que en las decisiones de la empresa se debe tener en cuenta los stakeholders ya que estos influyen directamente en ella. Para el 8% restante le es indiferente.

21. El reconocimiento al desempeño y al esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.

Ilustración 22-Reconocimiento al Labor de los Empleados

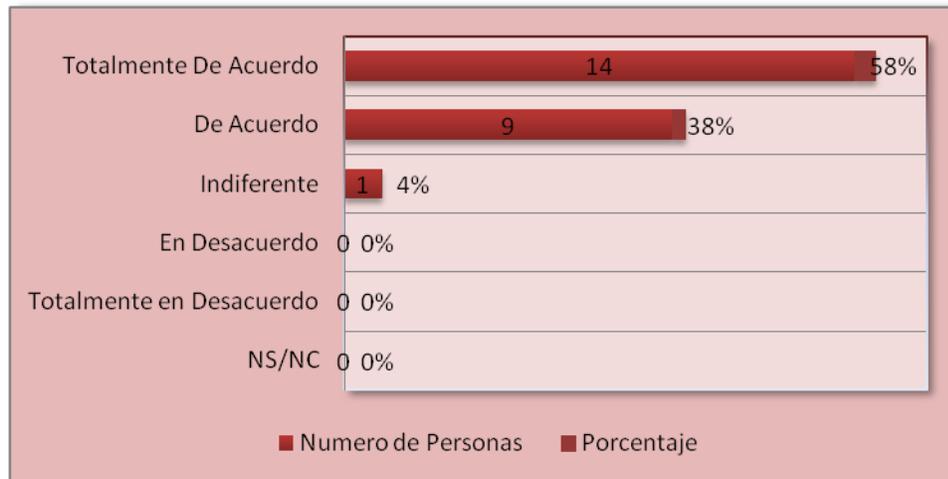


Fuente: Elaboración Propia.

El 92% de los funcionarios creen que el reconocimiento al desempeño y a sus esfuerzos incita a tener una identidad con la empresa y cohesión social. Para el 8% de los funcionarios encuestados les es indiferente.

22. La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.

Ilustración 23-Ética y Responsabilidad Social

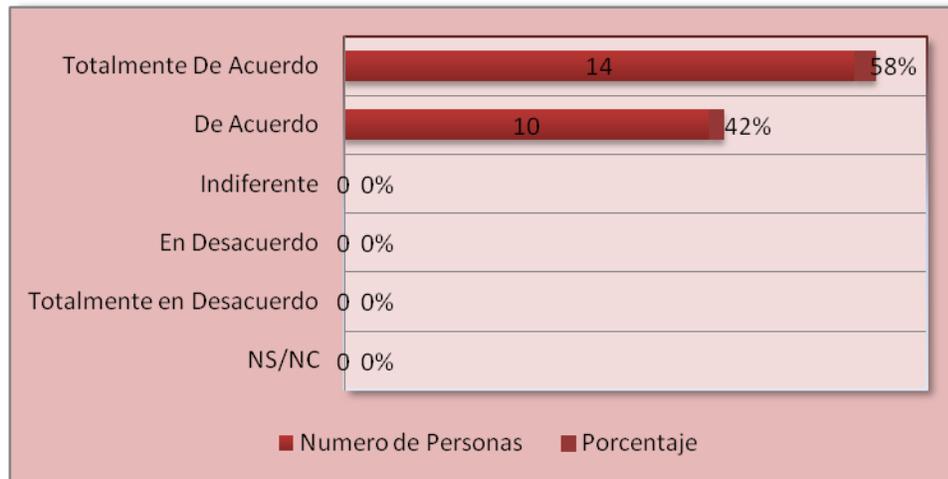


Fuente: Elaboración Propia.

El 96% de los funcionarios creen que la ética y la responsabilidad social es el eje principal para la toma de decisiones justas y prudentes. Es importante que el factor humano de una empresa piense de forma ética y tengan presente siempre la responsabilidad social.

23.El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

Ilustración 24-Valores Empresariales

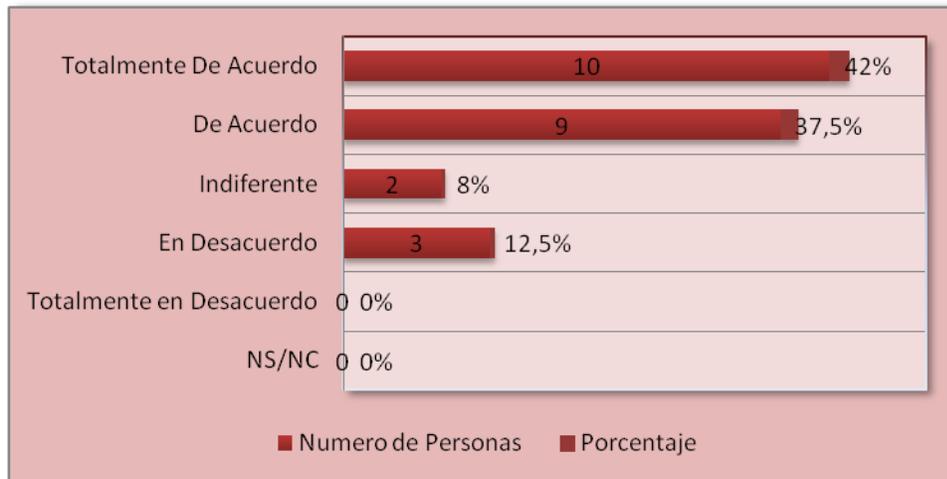


Fuente: Elaboración Propia.

El 100% de los funcionarios cree que en una empresa es importante inculcar valores a sus empleados permitiéndole aprenderlos y afianzarlos.

24. El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.

Ilustración 25-Desarrollo Social

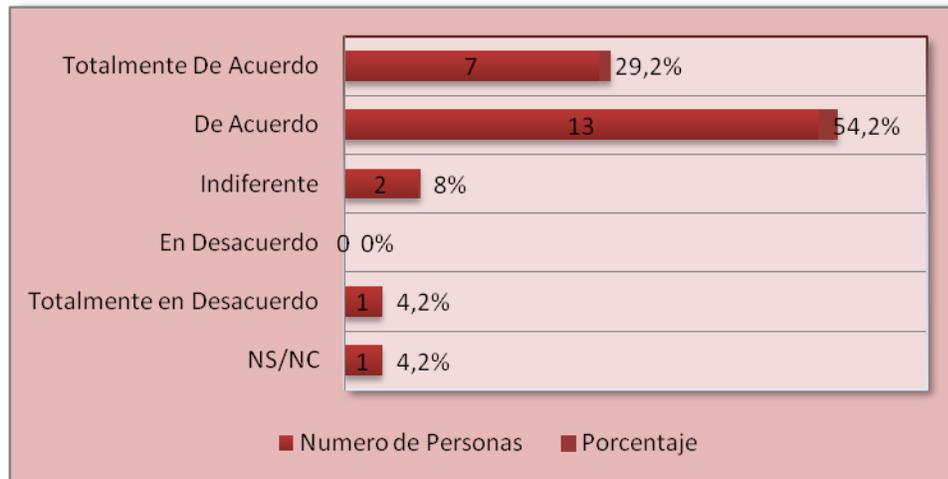


Fuente: Elaboración Propia.

El 79.5% de los funcionarios tiene presente que el desarrollo social es importante dentro de la agenda estratégica de la empresa. Para un 8% le es indiferente pero el 12.5% está en desacuerdo con esta afirmación.

25. La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.

Ilustración 26-Formalización por Escrito

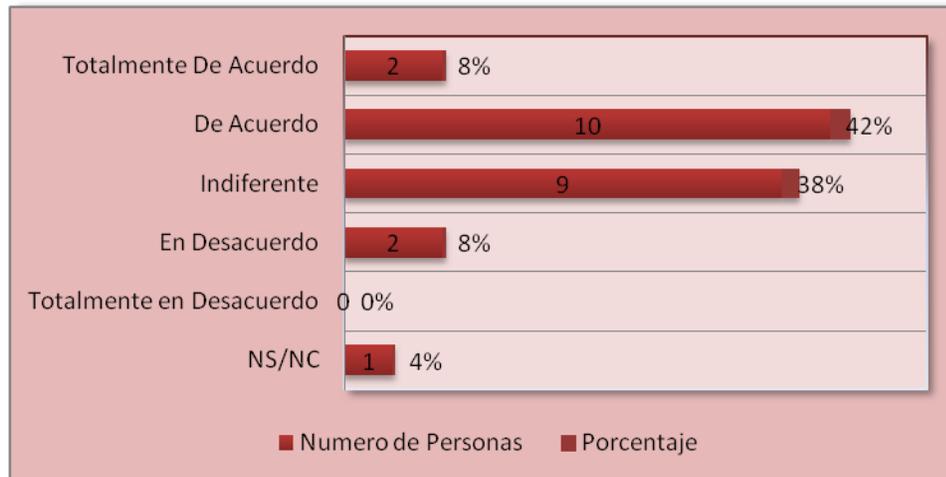


Fuente: Elaboración Propia.

El 83.4% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, debido a que la empresa debe aprender de los fracasos en el pasado y sus funcionarios deben conocer las causas de estos para no repetirlos en el futuro. Un 8% les es indiferente y un 4.2% está en total desacuerdo con la afirmación.

26. La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

Ilustración 27-Causas de Liquidación

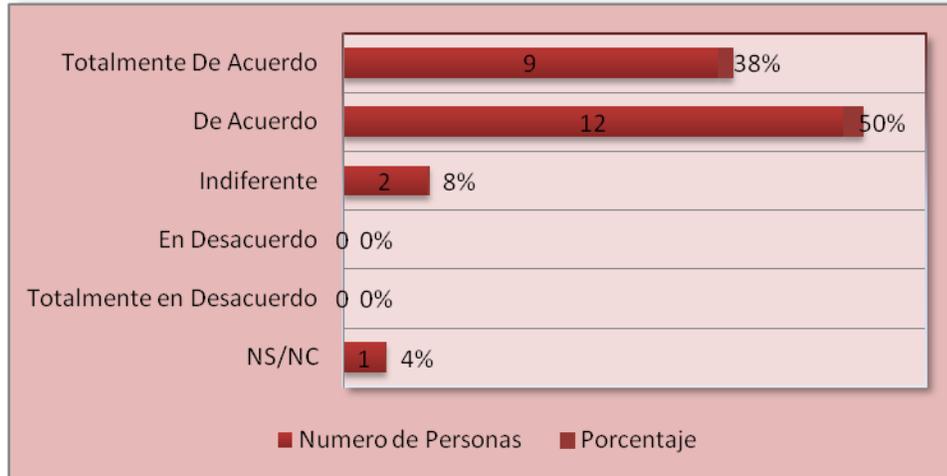


Fuente: Elaboración Propia.

El 50% de los funcionarios encuestados están de acuerdo con la afirmación, para un 38% le es indiferente y un 8% está en desacuerdo con la afirmación.

27. La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para invertir en la solución de problemas.

Ilustración 28-Autonomía para Empleados

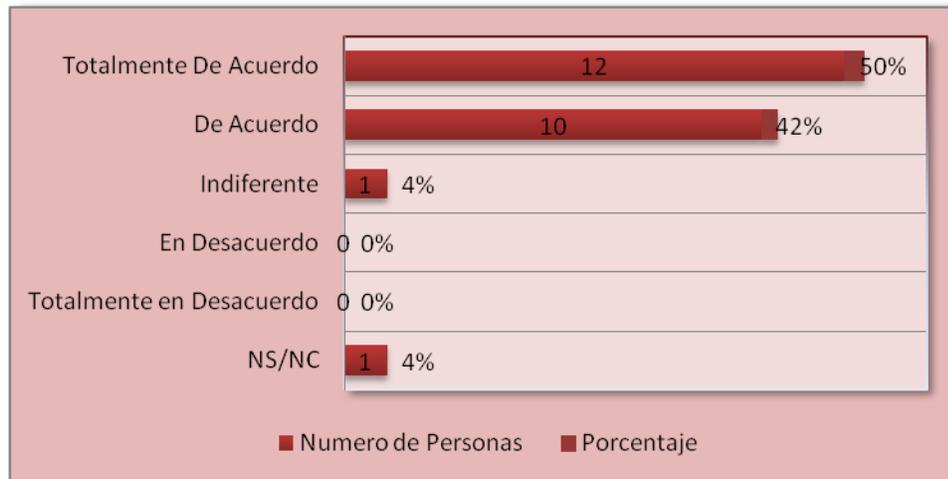


Fuente: Elaboración Propia.

El 88% de los funcionarios encuestados creen que es necesario que la empresa escuche y analice las soluciones que plantean sus empleados a los problemas que se presentan. Para el 8% les es indiferente.

28. La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.

Ilustración 29-Integración

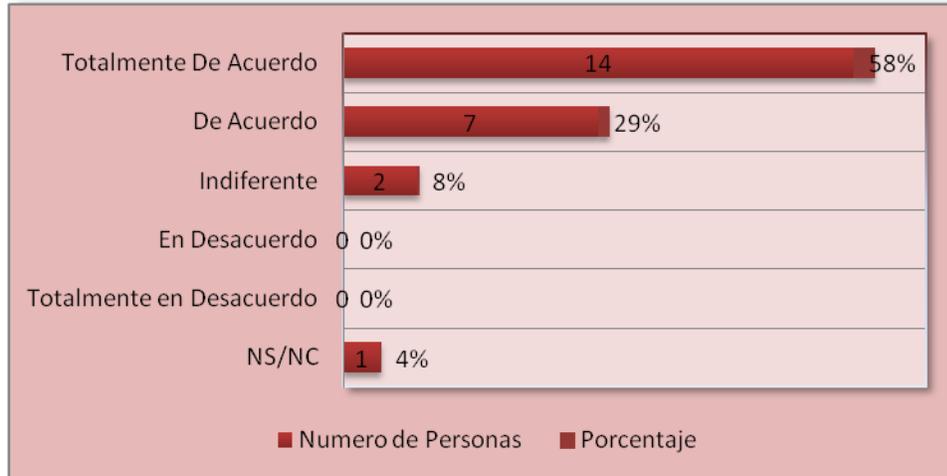


Fuente: Elaboración Propia.

El 92% de los funcionarios encuestados consideran importante las actividades en la empresa para la integración de los empleados, esto ayuda a que la comunicación dentro de la empresa sea más efectiva.

29. La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.

Ilustración 30-Las Enseñanzas de la Empresa

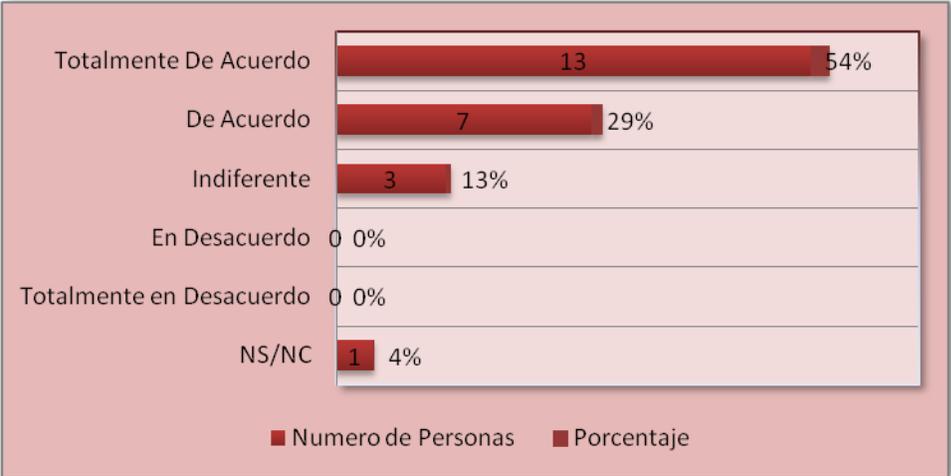


Fuente: Elaboración Propia.

El 87% de los funcionarios están de acuerdo con la afirmación, aprender de los errores y de los éxitos del pasado les otorga ventajas frente a los competidores. Para un 8% le es indiferente.

30. Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.

Ilustración 31-Objetivos Definidos

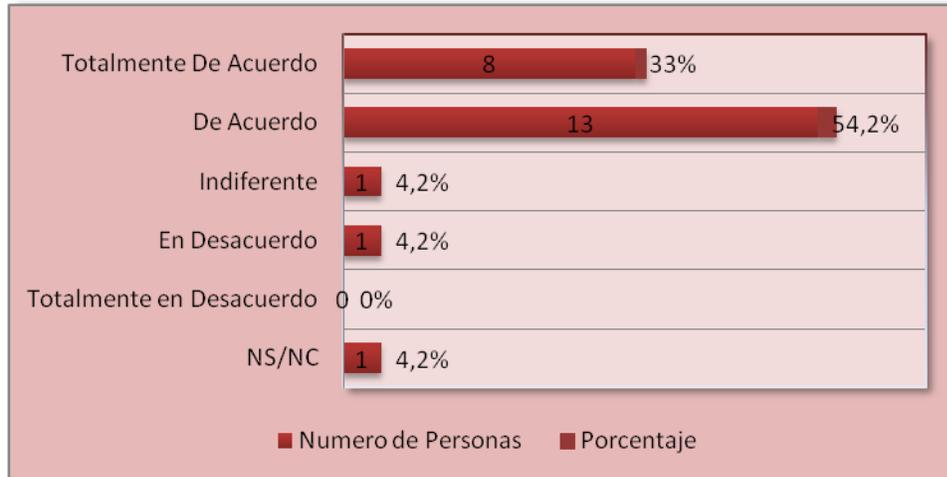


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 83% de los funcionarios encuestados tener los objetivos y formalizados por escrito es muestra de compromiso y por esto se alcanzan mejores resultados. Para un 13% le es indiferente.

31. Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de Junta Directiva están definidos y son adecuados.

Ilustración 32-Definición de Cargos, Funciones y Responsabilidades

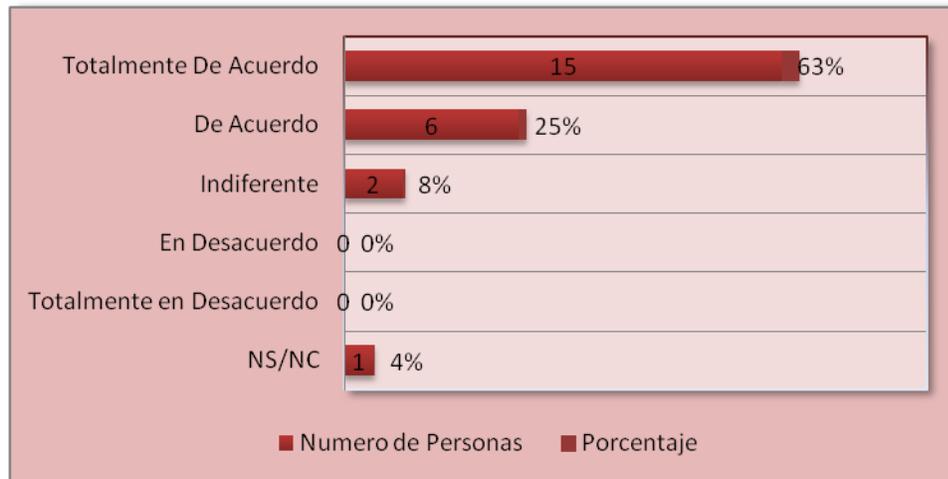


Fuente: Elaboración Propia.

El 87.2% de los funcionarios encuestados creen que es necesario definir claramente las funciones y responsabilidades de los miembros de Junta directiva ya que con esto se incrementa el compromiso con la empresa. Para un 4.2% le es indiferente y el 4.2% restante está en desacuerdo con esta afirmación.

32. La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.

Ilustración 33-Certificación ISO

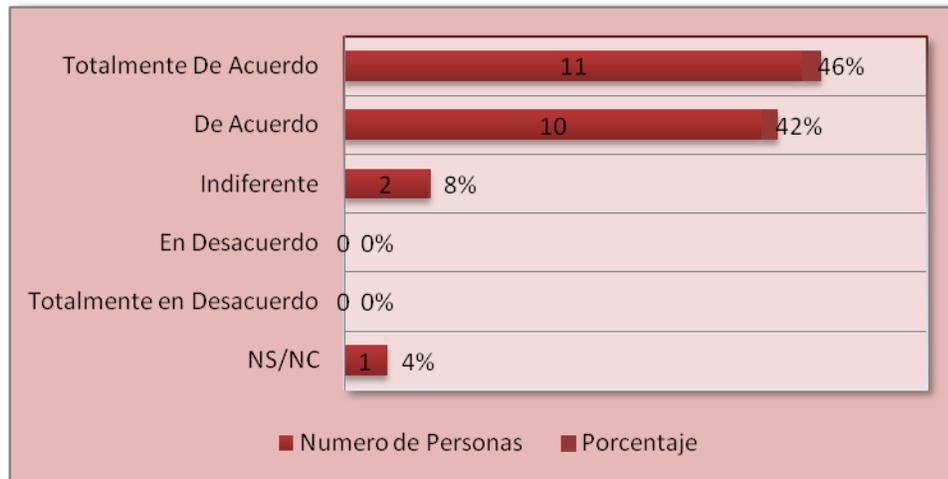


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 88% de los funcionarios encuestados es necesario que la empresa se certifique en normas de calidad esto le permite a la empresa obtener ventajas frente su competencia. Para un 8% certificarse en normas de calidad le es indiferente.

33.La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.

Ilustración 34-Definir Protocolos

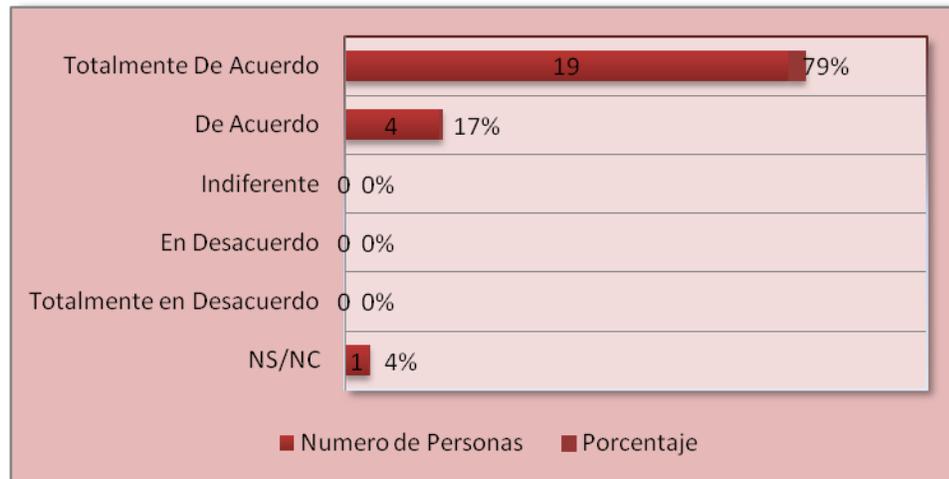


Fuente: Elaboración Propia.

El 88% de los funcionarios encuestados creen que la Junta Directiva debe actuar bajo las normas y protocolos de la empresa esto contribuye al buen gobierno de esta. Mientras que para un 8% le es indiferente.

34. La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.

Ilustración 35-Ventajas Competitivas

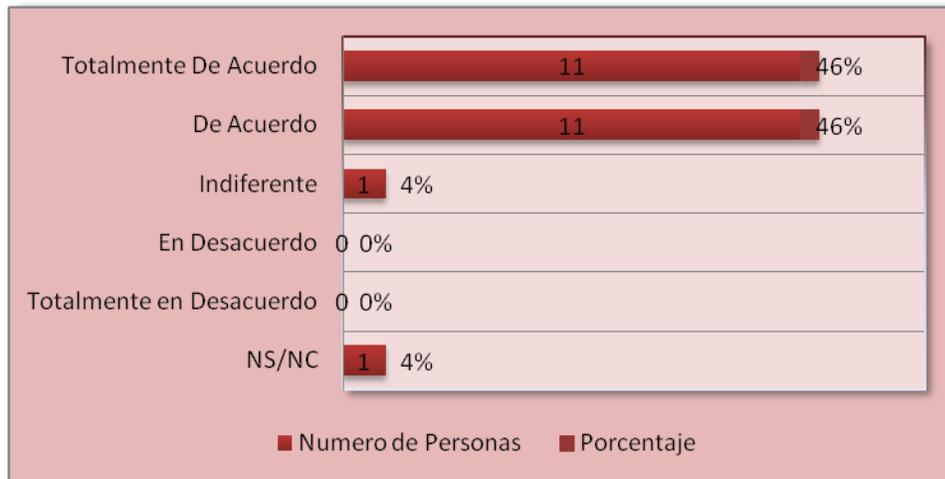


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 96% de los funcionarios es importante establecer ventajas en sus productos y servicios frente a los ofrecidos por la competencia. Si se logra que el cliente identifique estas ventajas, la empresa obtendrá mejores resultados que su competencia.

35. La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.

Ilustración 36-Establecer, Difundir y Aplicar Códigos al Buen Gobierno

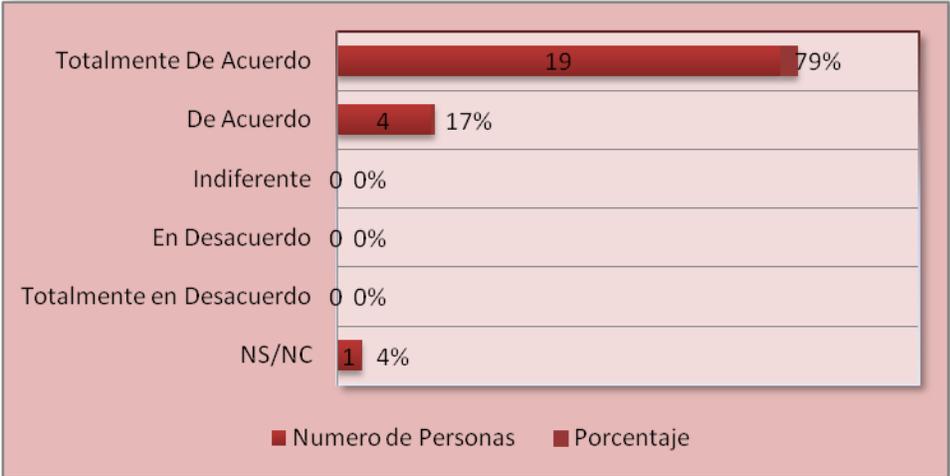


Fuente: Elaboración Propia.

El 92% de los funcionarios encuestados creen que para un correcto funcionamiento la empresa debe establecer, difundir y aplicar códigos relativos al buen gobierno. Para un 4% de los encuestados les es indiferente.

36. Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.

Ilustración 37-Coordinación y Comunicación

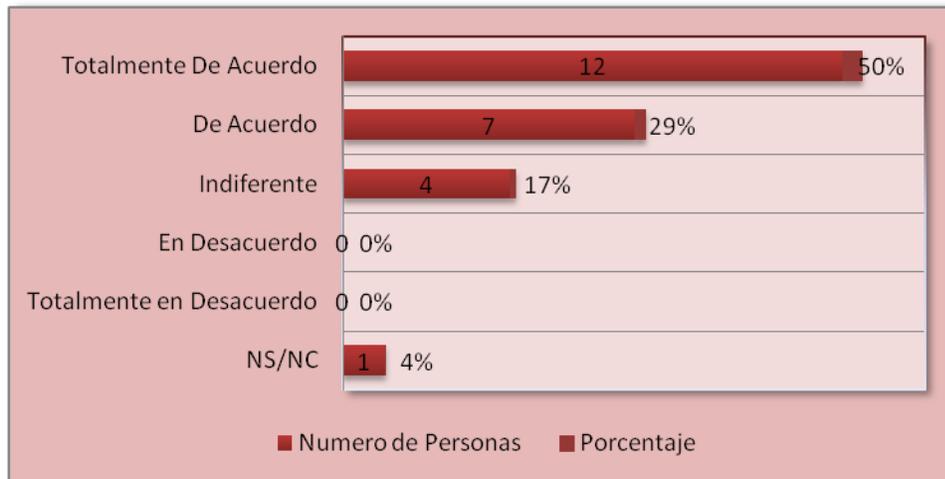


Fuente: Elaboración Propia.

El 96% de los encuestados están de acuerdo que una correcta comunicación en la empresa dará buenos resultados, además es importante que la empresa tenga coordinación y todos los funcionarios, áreas y demás estén enfocados en el mismo objetivo.

37. Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.

Ilustración 38-Espacios de Confianza

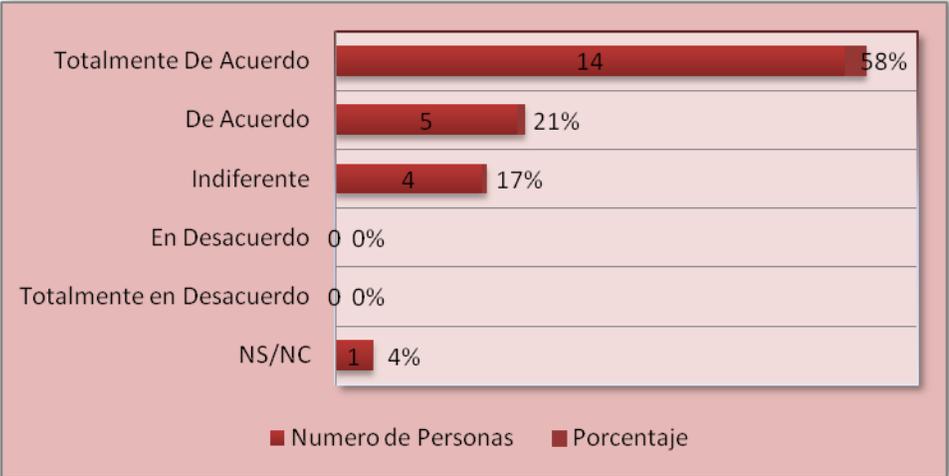


Fuente: Elaboración Propia.

El 79% de los funcionarios creen la confianza entre los mismos funcionarios les permite compartir conocimiento aprendido en su experiencia laboral, mientras que un 17% le es indiferente.

38.El conocimiento de la filosofía, mision y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.

Ilustración 39-Filosofía, Misión y Objetivos

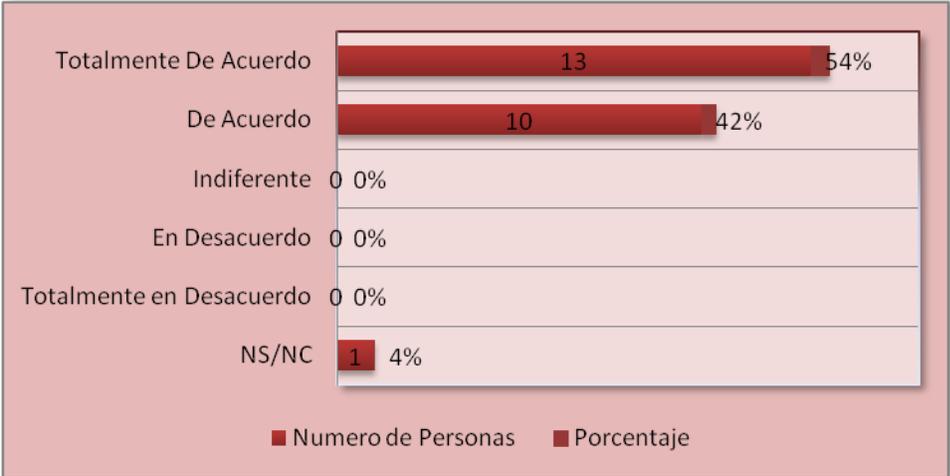


Fuente: Elaboración Propia.

El 79% de los funcionarios encuestados creen que todos los empleados de la empresa deben conocer la filosofía, misión y objetivos de la empresa, esto hace que se sientan parte de ella y aumente su compromiso con ella. Mientras que para un 17% le es indiferente.

39.El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.

Ilustración 40-Desarrollo Personal

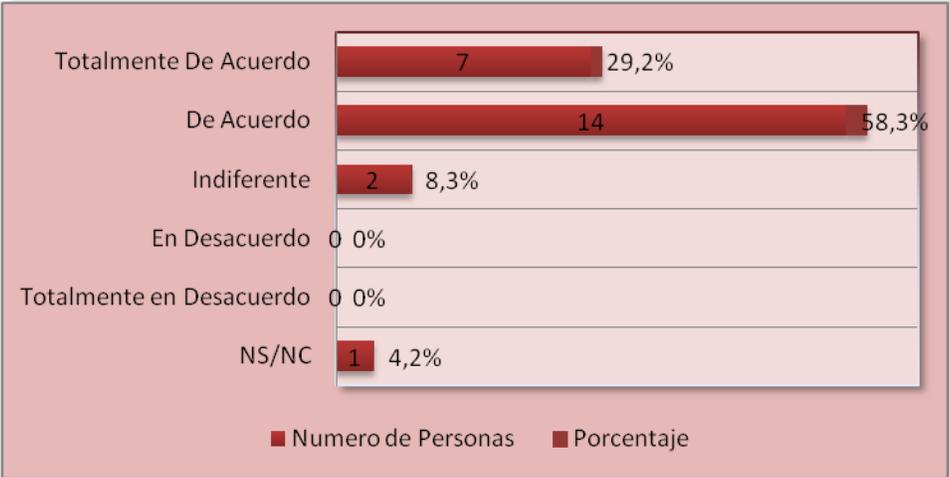


Fuente: Elaboración Propia.

El 96% de los funcionarios encuestados piensa que el aprendizaje en su trabajo aporta tanto para su vida profesional como para su desarrollo personal. Es por esto que la empresa debe brindar al funcionario lugares acogedores, con valores y ética.

40. La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.

Ilustración 41-Comunicación Formal entre StakeHolders

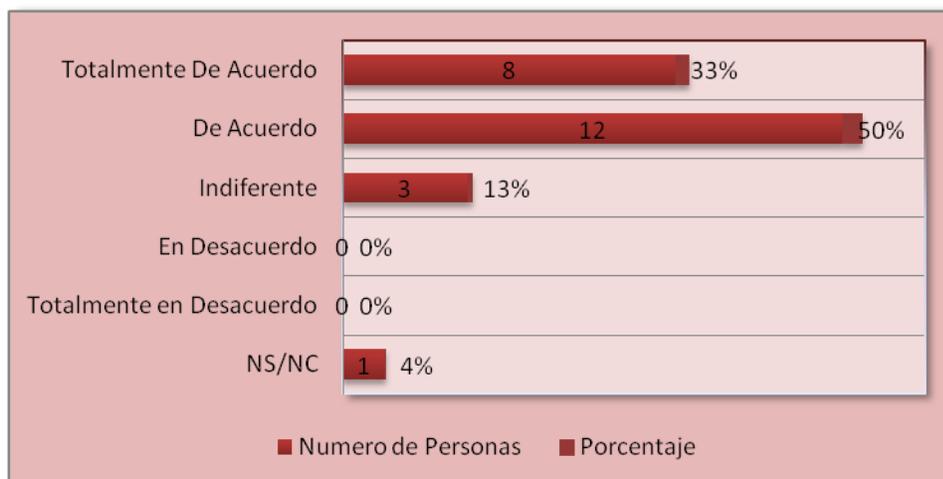


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 87.5% de los funcionarios encuestados la comunicación a través de canales formales permite hacer seguimiento y control que contribuirá a un mejor gobierno. Para un 8.3% le es indiferente.

41. Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.

Ilustración 42-Buenas Prácticas

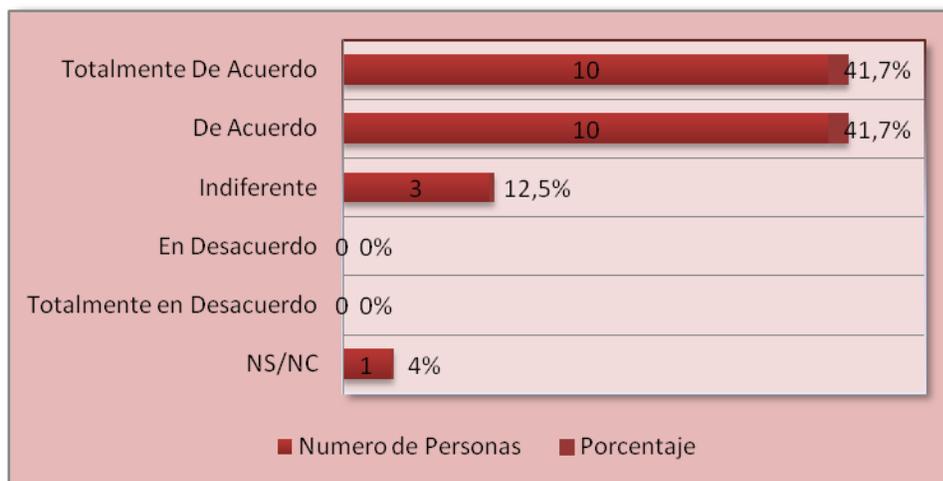


Fuente: Elaboración Propia.

Para un 83% de los funcionarios encuestados una empresa obtiene reconocimiento en el sector de acuerdo las buenas costumbres con las que lleva a cabo su gestión. Para un 13% le es indiferente la forma en que la empresa desarrolla su gestión.

42. El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su sector.

Ilustración 43-Auditorias

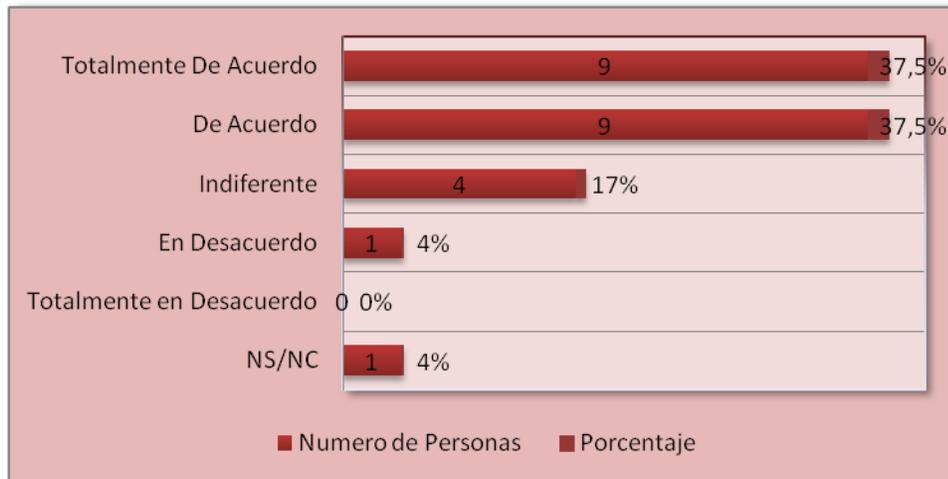


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 83.4% de los funcionarios encuestados es importante que la empresa cuente con dependencias que regulen el cumplimiento del marco legal en la empresa. Mientras que para un 12.5% le es indiferente la existencia de estas.

43.La documentacion de las decisiones influye en la productividad de una empresa.

Ilustración 44-Documentación de las Decisiones

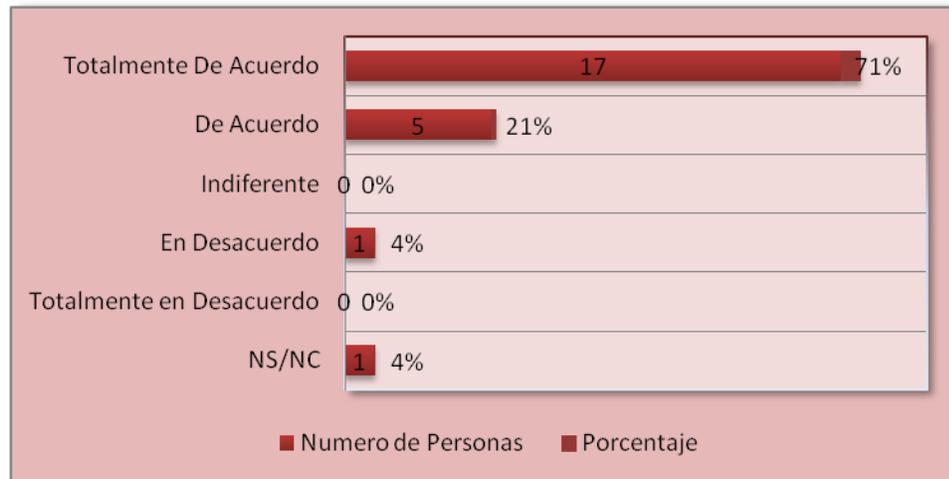


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 75% de los funcionarios es importantes tener por escrito las decisiones que se toman en la empresa, esto logra una mejor productividad en ella. Un 17% le es indiferente, mientras que un 4% esta en desacuerdo con esta medida.

44. Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

Ilustración 45-Ilustración 47-Sistemas de Información

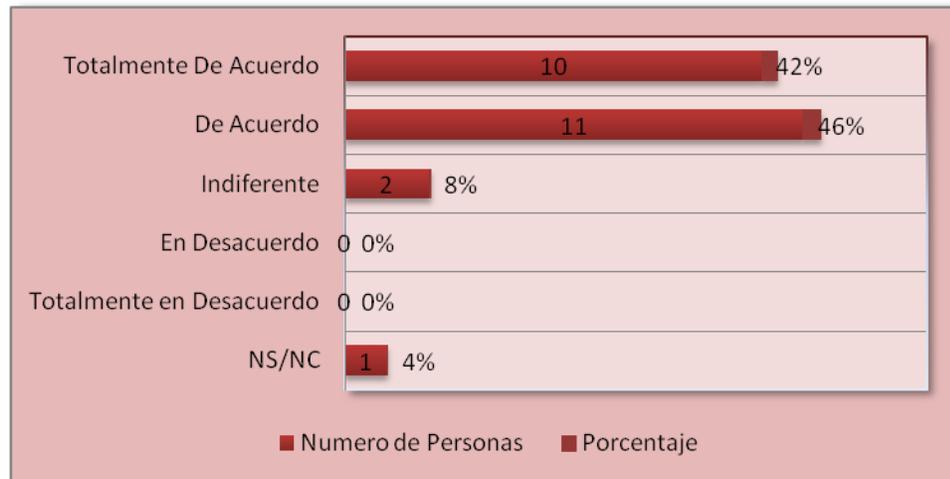


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 92% de los funcionarios encuestados es importante tener bases de datos con información de los clientes, proveedores y todos los actores estratégicos, permitiéndoles tener mayor conocimiento y mejorando sus estrategias. Un 4% de los encuestados está en desacuerdo.

45. Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.

Ilustración 46- Políticas Definidas

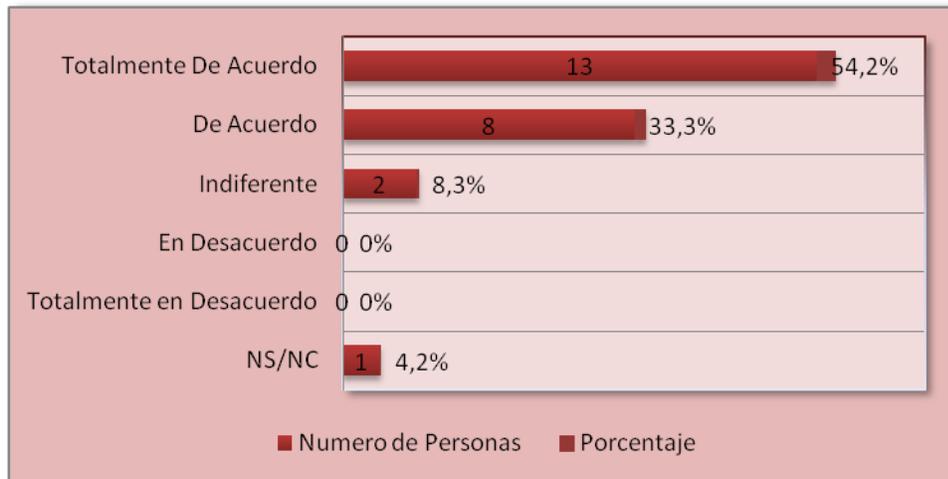


Fuente: Elaboración Propia.

Para un 88% de los funcionarios encuestados un gobierno y gestión coherentes permite cumplir con las políticas definidas por la empresa. Mientras que para un 8% de los encuestados les es indiferente.

46.El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.

Ilustración 47-Diseño y Aplicación de Metodologías

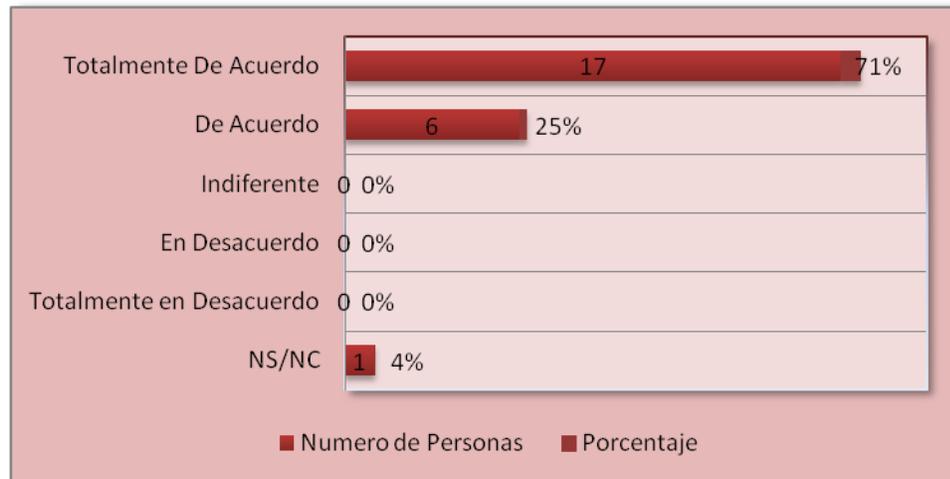


Fuente: Elaboración Propia.

Para el 87.5% de los funcionarios encuestados considera que diseñar y aplicar metodologías brinda ventajas competitivas debido a que el entorno se modifica constantemente.

47. El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.

Ilustración 48-Cumplimiento de Preceptos Éticos



Fuente: Elaboración Propia.

El 96% de funcionarios encuestados considera que el cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa y un buen ambiente dentro de ella. Es importante que los funcionarios de una empresa sean éticos, esto le generara reconocimiento a la empresa en el sector donde desarrolla sus actividades.

CONCLUSIONES

- Las empresas que sustentan su gestión en todos los ámbitos del negocio, innovando y diversificando continuamente sus productos para ofrecerlos a un consumidor cada vez más exigente, son exitosas y perdurables. La diversidad es una característica fundamental en las organizaciones que desean lograr su misión y visión.
- Los análisis de los movimientos financieros que se realizan en una organización cambian sistemáticamente de acuerdo con el nivel de desempeño, por ello es importante tener una proyección a futuro, para evitar caer en situaciones financieras que perjudiquen el movimiento de la empresa.
- Tener un equipo motivado y responsable, hace que se genere un alto grado de sentido de pertenencia y fidelización con la compañía. Debido a que el talento humano es un componente del capital intelectual conformado por competencias como saber hacer y querer hacer que son fundamentales en las personas de una organización.
- Realizar productos innovadores continuamente basados en las tendencias mundiales adaptadas a la mujer latina, hace que se genere fidelización por la marca y se le dé a los productos valor agregado en relación a los productos cosméticos de otras marcas.
- Laboratorios Vogue, es una empresa compuesta por un equipo de trabajo con diversas habilidades y competencias del ser que pueden ser tomadas como referencia para cualquier empresa en nuestro país; pues es perfilada

como empresa pionera en el sector de la cosmetología supliendo las necesidades del cliente y de los trabajadores, demostrando su desempeño como una empresa perdurable.

RECOMENDACIONES

- Realizar una toma sensata y equilibrada de las decisiones, pues una medida o alternativa equivocada puede llevar a inversiones innecesarias o estrategias erradas que lleven a profundizar la crisis.
- Es indispensable realizar planeación a cada una de las actividades que se quieran realizar, teniendo así una proyección y un balance entre inversión y retribución.
- Debido a que la Universidad del Rosario, especialmente el equipo de la Facultad de Administración cuenta con el conocimiento que le ha proporcionado el desarrollo de los proyectos: de la morbilidad a la perdurabilidad, empresas perdurables y Thanatos empresarial: prolegómenos y causas, puede ser utilizado dicho conocimiento para ser un instrumento de apoyo para pequeñas y medianas empresas, esto se puede realizar por medio de capacitaciones o publicación de artículos o de un libro y así los empresarios pueden tomar conocimiento de dichas investigaciones unificadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. (1997). En H. Mintzberg, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (pág. 2). Mexico D.F: Pearson Educación.
- García Echevarría, S. (1994). Introducción a la economía de la empresa. En S. García Echevarría, *Introducción a la economía de la empresa* (pág. 11). Madrid: Diaz de Santos.
- Gargallo, P. (2005). *Producción en las empresas*. (pág. 2). Bogotá: Editorial IES R Maezta.
- Howard, J. (1993). *El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing*. (pág. 135). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Jucius, M. (1963). *Organización y dirección de personal*. (pág. 51). Bilbao: Editorial Homnewood.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. (pág. 48). México: Editorial Prentice Hall.
- Mariño, G., y Sandoval, I. (2009). *La administración financiera: una utopía en las microempresas* (Pág. 134) Bogotá: Editorial Criterio Libre.
- Porret, M. (2008). *Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. (pág. 249) Madrid: Editorial ESIC.

- Restrepo, L., y Rivera, H. (2005). *¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?* (Pág. 72) Revista Universidad y Empresa

- Reyes Ponce, A. (2004). Administración Moderna. En A. Reyes Ponce, *Administración Moderna* (pág. 384). Mexico: Limusa.

- Rivera, H. (2007). *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa.* (Pág. 54 - 55) Revista EOS.

- Ruiz González, M. (2008). Para qué sirve un líder? En M. Ruiz González, *Para qué sirve un líder?* (pág. 16). Diaz de Santos.

- Stoner, J. (1996). Administración 6 edición. En J. Stoner, *Administración 6 edición* (pág. 514). Mexico D.F: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Castrillón., A. A. (2006). *eumed.net*. Recuperado el 2 de 11 de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2008c/454/Explicaciones%20a%20la%20crisis%20de%20fin%20de%20siglo%20en%20Colombia.htm>

- Kalmanovit, S. (2010). *Recesión y recuperación de la economía colombiana.* Pág. 99. Nueva Sociedad. Recuperado el 27 de Octubre http://www.nuso.org/upload/articulos/3211_1.pdf.

- Rosario, U. d. (s.f.). *Universidad del Rosario.* Recuperado el 25 de 11 de 2012, de 2012: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Realidad-Empresarial/>

- Senado de la república de Colombia. (2000). Ley 1116 de 2006. Recuperado el 26 de Octubre de 2011 de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1116_2006.html.

- Superintendencia de Sociedades. (1999). *Ley 550 de 1999*. Recuperado el 12 de Junio de 2012 de <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=96>.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de Perdurabilidad

Empresa que Evalúa:	
Cargo Actual:	
Edad:	
Tiempo que lleva relacionado con la empresa (En años)	
Indique en que sector ha trabajado más tiempo :	
Grupo de Interés:	
PARTE I: Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO, eligiendo una sola alternativa	
Escala	
1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo	
1	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.
2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.
3	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.
5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.
6	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
7	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente

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

	decisiones justas y prudentes.
23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.
24	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
PARTE II:	
Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO COMO DIRECTOR, eligiendo una sola alternativa	
Escala	
1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Con frecuencia 5. Siempre	
25	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.
26	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.
27	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.
28	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.
29	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.
30	Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.
31	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.
32	La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.
33	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.
34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y

	servicios tiene mejores resultados que su competencia.
35	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen
36	Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.
37	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.
38	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.
39	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.
40	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.
41	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.
42	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conducen al reconocimiento de una empresa en su sector.
43	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.
44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.
45	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.
46	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.
47	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.