



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

**“VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE  
PERDURABILIDAD”: EMPRESAS SALUDABLES  
CASO DE ESTUDIO: MARIO HERNÁNDEZ (MARROQUINERA S.A.)**

**ANA CRISTINA CAICEDO MENESES  
SERGIO ARTURO LONDOÑO CAMACHO**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C.,**

**AGOSTO DE 2011**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

**“VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE  
PERDURABILIDAD”: EMPRESAS SALUDABLES  
CASO DE ESTUDIO: MARIO HERNÁNDEZ (MARROQ  
UINERA S.A.)**

**ANA CRISTINA CAICEDO MENESES  
SERGIO ARTURO LONDOÑO CAMACHO**

**TUTOR: IRMA MARÍA OLIS BARRETO**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C.,**

**AGOSTO DE 2011**

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos han brindado a lo largo de nuestras vidas y a sus múltiples enseñanzas, las cuales nos han llevado a ser las personas que somos hoy en día y nos han facultado de los valores, las habilidades y las herramientas –personales y profesionales– necesarias para los logros que a la fecha hemos alcanzado.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por las muchas bendiciones con las que han sido colmadas nuestras vidas, por ser la luz en nuestros caminos, por todos y cada uno de los logros alcanzados y por las experiencias que nos han enriquecido y permitido crecer como personas.

A nuestros padres por su entrega, esmero y sacrificio.  
Y a cada una de las personas que mediante sus enseñanzas han hecho parte del continuo proceso que ha sido nuestras vidas.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. ANTEPROYECTO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. JUSTIFICACION.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. OBJETIVOS PROPUESTOS.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6. METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
<b>1.7. DESCRIPCIÓN DE MARIO HERNÁNDEZ.....</b>	<b>27</b>
<b>2. COMPONENTE DE DIRECCIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. LIDERAZGO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1. EL LÍDER .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.2. LOS SEGUIDORES.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3. LA SITUACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1. ETAPA DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE).....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI) .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3. ETAPA DE CONTRASTACIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.3.1. MATRIZ MIME .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.3.2. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA) ...</b>	<b>42</b>
<b>2.3. REALIDAD EMPRESARIAL .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.2. PRIMER COMPONENTE: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.3. SEGUNDO COMPONENTE: FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.4. TERCER COMPONENTE: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.5. CUARTO COMPONENTE: FORMALIZACIÓN SOPORTE PARA LAS DECISIONES .....</b>	<b>52</b>

2.3.6. QUINTO COMPONENTE: RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y EL SECTOR.....	54
2.3.7. SEXTO COMPONENTE: DIFERENCIACIÓN .....	55
2.3.8. SÉPTIMO COMPONENTE: DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS.....	55
2.3.9. OCTAVO COMPONENTE: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA.....	56
2.3.10. NOVENO COMPONENTE: CONSOLIDACIÓN .....	57
2.3.11. DÉCIMO COMPONENTE: GESTIÓN INTEGRAL .....	58
2.3.12. DECIMOPRIMER COMPONENTE: CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO .....	59
2.3.13. DECIMOSEGUNDO COMPONENTE: EFICIENCIA EN PROCESOS .....	60
2.3.14. DECIMOTERCER COMPONENTE: GESTIÓN FINANCIERA .....	61
<b>3. COMPONENTE DE GERENCIA.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1. MERCADEO .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2. FINANZAS .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. GESTIÓN HUMANA.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4 PROCESOS.....</b>	<b>76</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>86</b>
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>92</b>
<b>A. ANEXO 1: ENCUESTA DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL .....</b>	<b>92</b>

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. MATRIZ MIME .....	42
ILUSTRACIÓN 2. MATRIZ PEEA.....	48
ILUSTRACIÓN 3: PRIMER COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	49
ILUSTRACIÓN 4. SEGUNDO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	51
ILUSTRACIÓN 5. TERCER COMPONENTE DE PERDURABILIDAD.....	52
ILUSTRACIÓN 6. CUARTO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	53
ILUSTRACIÓN 7. QUINTO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	54
ILUSTRACIÓN 8. SEXTO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD.....	55
ILUSTRACIÓN 9. SÉPTIMO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	56
ILUSTRACIÓN 10. OCTAVO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	57
ILUSTRACIÓN 11. NOVENO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	58
ILUSTRACIÓN 12. DÉCIMO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	59
ILUSTRACIÓN 13. DECIMOPRIMER COMPONENTE DE PERDURABILIDAD.....	59
ILUSTRACIÓN 14. DECIMOSEGUNDO COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	60
ILUSTRACIÓN 15. DECIMOTERCER COMPONENTE DE PERDURABILIDAD .....	61

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1: CALIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y DEBILIDADES	36
TABLA 2. MATRIZ MEFE .....	37
TABLA 3. MATRIZ MEFI .....	40
TABLA 4. EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA DE NEGOCIOS	43
TABLA 5. INDICADORES FINANCIEROS MARROQUINERA S.A. ....	45
TABLA 6. EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS .....	47
TABLA 7. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES QUE INFLUYEN EN LA VENTAJA COMPETITIVA.....	47
TABLA 8. ESTADOS DE RESULTADOS. MARROQUINERA S.A.....	66
TABLA 9. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA .....	68

## **1. ANTEPROYECTO**

### **1.1. JUSTIFICACION**

Las altas tasas de morbilidad y mortalidad en el entorno empresarial colombiano ponen al descubierto importantes falencias en el comportamiento y el desempeño de las diferentes organizaciones y compañías que constituyen el parque empresarial nacional. La expectativa de vida, por así decirlo, de las organizaciones empresariales en Colombia parece ser cada vez menor; lamentable fenómeno que puede ser atribuido, entre otros, a un direccionamiento estratégico débil e inconsistente –o en el peor de los casos, nulo e inexistente-, una visión del mercado de tipo miope o astigmática, una inadecuada gestión financiera o escasa sensibilidad a la dinámica y la mutabilidad del entorno.

Dicha situación adquiere particular importancia al considerar que son las empresas las que constituyen esa plataforma microeconómica de la cual (al menos en teoría) ha de derivarse el crecimiento económico y el desarrollo social, los cuales se ven amenazados por el crecimiento en la tasa de desempleo, la disminución de la capacidad productiva de la economía y demás efectos negativos que acompañan a la quiebra y al cierre de empresas.

Por si fuera poco, es imposible hacer caso omiso a las crecientes exigencias e intensas presiones planteadas por una economía mundial cada vez más globalizada caracterizada por la continua y progresiva liberalización de los mercados; competencia más intensa y agresiva; el acelerado incremento de los niveles de productividad; la latente necesidad de mejorar las condiciones de competitividad –en términos de eficacia, eficiencia y oportunidad–; la creciente necesidad de generar adelantos en materia de investigación, desarrollo e innovación; la proliferación de la información; consumidores mejor informados y

más sofisticados y exigentes; y, en últimas, un 'juego' mucho más agitado, impredecible y complejo que no perdona ningún error y en el que cualquier cosa puede pasar.

En este orden de ideas, el panorama es apremiante y poco tiene de alentador, al menos en cuanto concierne al desempeño empresarial colombiano, y obliga a identificar los factores y las condiciones que generan esas altas tasas de mortalidad empresarial y a proponer teorías, modelos y estrategias que posibiliten aumentar la longevidad y perdurabilidad de, cuanto menos, la gran mayoría de empresas colombianas, así como también mejorar las condiciones y calidades de vida en que esa supervivencia tiene lugar, a fin de mejorar el desempeño de la economía, y así posibilitar el logro de escenarios más favorables en materia económica y social. Sin embargo, son pocos los estudios que se han desarrollado en Colombia en materia de perdurabilidad empresarial, y por tanto el conocimiento acumulado al respecto es aún muy incipiente y carente de suficiente desarrollo conceptual e instrumental, gran parte del cual se deriva de desarrollo y estudio de casos.

Se hace preciso entonces realizar una compilación responsable, ordenada y sistemática de información relevante cuyo procesamiento haga posible analizar el comportamiento de una muestra representativa de empresas, diagnosticar su estado de salud y monitorear patrones y tendencias para así identificar las causales de morbilidad empresarial en el contexto colombiano. Esto con miras a la proposición de estrategias y modelos que apunten a la prolongación de la expectativa de vida de una empresa colombiana promedio, es decir, al aumento de los niveles de perdurabilidad empresarial, para lo cual será necesario contar con modelos estadísticos cuya precisión, nivel de ajuste y bondad permitan hacer inferencias sobre el universo poblacional con base a los resultados hallados en el estudio de la muestra con el mínimo margen de error posible.

Con esto no solo se pretende contribuir a la compleja misión de llenar los vacíos en la teoría de la perdurabilidad, sino también a contrarrestar el rezago empresarial –en términos de productividad, competitividad, rentabilidad y permanencia– mediante el suministro de herramientas que le permitan a las empresas encarar con mayor acierto las vicisitudes del entorno y competir con mejores condiciones dentro del juego del mercado, lo cual finalmente se traducirá en desarrollo económico y social, siendo este el fin ulterior perseguido por la disciplina administrativa.

Por último, se espera al contrastar las proposiciones logradas mediante el análisis y diagnóstico de la empresa objeto de estudio –para el caso, Mario Hernández (MH Manufacturas)– con los modelos desarrollados por Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, de la mano del Laboratorio para la Modelación y Simulación de la misma facultad, se compruebe la aplicabilidad y pertinencia de los mismos. Esto se logrará a través del análisis en específico, de los trece (13) componentes de la perdurabilidad propuestos por este grupo de investigación, dando una idea más focalizada de la perdurabilidad empresarial y analizando el comportamiento de los componentes, y las relaciones que estos tienen para con la longevidad y la calidad de vida de la empresa Mario Hernández. También se pretende dar lugar, e incluso se invita, al desarrollo de nuevos modelos y herramientas empresariales cuya aplicación extendida y generalizada consolide la formación y el desarrollo de una red empresarial mucho más consistente, eficiente y longeva, y a un ambiente de negocios más saludable, gracias a una mayor sensibilidad y receptividad al ambiente externo, a un direccionamiento estratégico más acertado, a una gestión financiera más eficiente y a una plena concientización del largo trayecto que aún queda por recorrer en un entorno en el que no todas las respuestas están dadas como lo es el empresarial.

## 1.2. ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El término *empresa* ha venido transformándose a lo largo del tiempo conforme los paradigmas del ordenamiento mundial han venido cambiando. La competencia ha exigido que las empresas mejoren en todo sentido con el fin de mantenerse exitosas y que sean estudiadas como un sistema biológico que se relaciona de manera compleja y comprende múltiples actividades para su desarrollo eficiente.

Ante esta necesidad de mejoramiento continuo los gobiernos mundiales prestan bastante atención a la creación de nuevas empresas, su estructura y perdurabilidad a lo largo del tiempo, puesto que de esto depende en gran medida el comportamiento de las variables macroeconómicas, la creación de empleo y el mejoramiento del nivel de vida; en otras palabras, las empresas son consideradas como el motor del crecimiento regional.

Según un estudio realizado en la Universidad de Stanford, el 50% de las 1.000 mayores compañías del mundo desaparecen cada 10 años<sup>1</sup>. Estudios recientes demuestran que en América del Norte, Europa y Japón el promedio de vida de las empresas se encuentra en los veinte años y son muy pocas aquellas que superan la etapa de la infancia y continúan para vivir entre los veinte y treinta años.

En contraste a estas situaciones, también existen empresas que han podido sobrellevar obstáculos no solo de índole financiero, y han logrado perdurar a lo largo del tiempo a través de la reformulación de sus acciones y procesos, e inclusive, la transformación de su actividad primordial. En el caso colombiano, la crisis del año 1999, fue un acontecimiento que marcó un hito en el comportamiento de las empresas colombianas. Entre 1997 y 1998 la incertidumbre política en el gobierno del presidente Ernesto Samper Pizano –acusado de recibir seis millones de dólares de parte del cartel de Cali–, junto a las altas tasas de

---

<sup>1</sup> Ver Pueyo (2005)

interés y el remezón financiero fueron los detonantes de una recesión sin precedentes en la historia colombiana.<sup>2</sup> Según la revista América Económica (2000), en éste año, un total de 196 empresas colombianas, que sumaban activos cercanos a los 1,15 billones de pesos no pudieron superar esta crisis y entraron en ‘*concordato*’ debido a la disminución de la demanda, el alto costo financiero y el ingreso de mercancía de contrabando.

En este orden de ideas, la mortalidad empresarial es un tema preocupante tanto para los países desarrollados, como para países en vías de desarrollo, siendo estos últimos los más afectados por este fenómeno debido a las condiciones desiguales del juego en el entorno económico mundial y a la deficiente asignación de recursos; siendo un gran campo de estudio las características, comportamientos, variables, acciones y hechos coyunturales que llevan a las empresas al éxito, o al fracaso rotundo.

Según la organización académica sin ánimo de lucro Global Entrepreneurship Monitor, en encargada de investigaciones anuales sobre actividades empresariales alrededor del mundo y para este caso en específico: en un análisis publicado en el año 2009 con respecto al emprendimiento<sup>3</sup>, Colombia posee una alta tasa de nueva actividad empresarial (22.4%) explicada en gran medida, por el bajo PIB per cápita colombiano, que se refleja en pocas oportunidades laborales formales, y obliga de alguna u otra forma a que las personas busquen sobrevivir a través de la creación de su propio negocio o empresa. Lamentablemente de estas empresas nacientes, muy pocas sobreviven más de tres meses (el 6%). Consecuente con éste fenómeno el gobierno colombiano, desde mediados de los años 90, empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir a concretar su idea de negocio; todo con el fin de incentivar a la creación de nuevas empresas

---

<sup>2</sup> Ver Análisis Político (1996)

<sup>3</sup> Informe Global Entrepreneurship Monitor [GEM] Colombia, 2009

que perduren a lo largo del tiempo y brindar mejores herramientas para una mayor incursión en el mercado.

Aunque es claro que la mortalidad empresarial es preocupante, hay poca información académica del tema, sobre todo con respecto a aquellas empresas que a pesar de las dificultades encontradas tanto en el ámbito académico, financiero, como político han logrado perdurar a través del tiempo. La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha desarrollado estudios e investigaciones con respecto a la perdurabilidad empresarial en cuanto a sus procesos de medición y su caracterización como un problema fundamental en el estudio empresarial. Fruto de esta línea investigativa ha sido la creación del Premio Empresario Colombiano del Año, el cual se diseñó para galardonar a aquellos empresarios que han logrado hacer perdurables sus empresas a través del tiempo y han vivido crecimientos relevantes, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de la región en general. “La Mariposa de Lorenz” es un premio otorgado a aquellas empresas que han logrado efectos en el tiempo, que han podido estabilizarse en el mercado y ser ejes fundamentales del cambio permanente.

Mario Hernández, una empresa colombiana dedicada a la manufactura del cuero por más de veinte años fue una de las nominadas para éste premio debido a su excelente participación en el mercado nacional a través del tiempo y demostrar un alto índice de perdurabilidad empresarial.

En este orden de ideas, es de gran importancia preguntarse las causas de este comportamiento tan exitoso, el porqué de su accionar perdurable a lo largo de la historia colombiana, lo que nos lleva a formularnos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el patrón y modelo que le ha permitido a Mario Hernández permanecer en el mercado con calidad de vida en el sector marroquinero?

### **1.3. OBJETIVOS PROPUESTOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Comprender el patrón y modelo mental que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron o fueron nominadas al Premio Empresario Colombiano del Año Mariposa de Lorenz, a través del análisis de los 13 componentes de perdurabilidad acompañado de un análisis gerencial y estratégico de la misma.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Realizar un análisis comparativo entre el modelo de selección del Premio Empresario Colombiano del Año Mariposa de Lorenz con los trece componentes de medición de condiciones de perdurabilidad.
- b. Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de las empresas ganadoras del premio.
- c. Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad.
- d. Realizar un análisis profundo de la estrategia, su liderazgo y la realidad empresarial actual.
- e. Estudiar los componentes gerenciales principales, incluyendo el área de recursos humanos, mercadeo, finanzas y procesos.

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La perdurabilidad depende directamente de la rentabilidad a largo plazo, de la gestión financiera y demás indicadores financieros?

¿El hecho de que la empresa sea flexible en cuanto a su estructura corporativa determina su capacidad para ser perdurable?

¿La imagen corporativa y posicionamiento, debido a la innovación y diferenciación son importantes para el desarrollo del modelo de perdurabilidad?

¿Los productos, sus características físicas y psicológicas, ayudan a la perdurabilidad de la empresa?

¿El contexto exterior, en cuanto a dinámica social, cohesión social, interacción colectiva, influye en la perdurabilidad?

¿La estrategia tiene mayor peso que cualquier otra variable analizada para la perdurabilidad organizacional?

¿Es el ambiente de trabajo una variable importante para el análisis de perdurabilidad?

¿Mario Hernández se comporta de manera similar con las empresas que ganaron el Premio al Empresario del Año Mariposa de Lorenz?

¿La empresa sigue un patrón de comportamiento que la lleva a ser perdurable?

## 1.5. ESTADO DEL ARTE

A lo largo de la literatura académica empresarial se encuentran poca información sobre perdurabilidad, fenómeno respecto al cual el economista colombiano Hugo Rivera autor de *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica*<sup>4</sup>, de la empresa reconoce que es aún difícil darle algún término a este fenómeno empresarial que aunque se viene presentando desde hace décadas, ha tomado valor académico hace pocos años. Aún así hay varios trabajos útiles en el tema que permiten la realización de una idea amplia de la perdurabilidad, no solo en términos nacionales y locales, sino también internacionales.

Jim Collins, consultor de negocios y Jerry Porras, catedrático de la Universidad de Stanford, autores del libro *Empresas que Perduran*, publicado por Editorial Norma

---

<sup>4</sup> Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. (2007). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Revista EOS No 1*. Septiembre-Diciembre de 2007. Disponible online en: <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf>

en el año 1996, han contribuido a un debate complejo sobre el ‘secreto’ que implica mantener a una empresa a lo largo del tiempo; estos académicos sugieren que las empresas son perdurables siempre y cuando no cambien sus principios y valores. Los autores proponen cuatro principios básicos, a saber:

1. Construir una organización capaz de sobrevivir a múltiples generaciones de líderes y de ciclos de vida de productos.
2. Crear un ambiente que permita abrazar ideas diversas, e incluso al mismo tiempo contradictorias.
3. Delinear los valores centrales y el objetivo que hace de la compañía una firma “irreemplazable, ya sea por la excelencia de sus procedimientos o la exclusividad de sus productos o servicios”, explica Collins.
4. Respetar y proteger la ideología central, mientras se cambian las prácticas y estrategias en la medida necesaria para estimular el progreso de la organización.

Por otro lado, Sarah Kaplan y Richard Foster, autores del libro *Creative Destruction* publicado en el año 2001, sostienen que la supervivencia empresarial surge de la flexibilidad y capacidad para reinventarse, cosa que se ha visto empíricamente en empresas como Nokia y Microsoft. Aunque al principio estos dos comentarios parecen ser contradictorios y muy propensos a un debate intenso, podemos concluir a favor de los dos, que, los principios y valores pueden referirse a aquella ‘identidad organizacional’ que muy probablemente no se pierde aun cuando cambien radicalmente de actividad económica.

Profesores de la Universidad de Harvard, preocupados por la longevidad de las empresas y estudiando casos particulares que han perdurado por varios años, analizaron en específico la empresa Shell. La preocupación sobre la perdurabilidad empresarial empezó al analizar empresas que llevaban quinientos años o más en el mercado, como por ejemplo *Swedish Company Stura*, compañía

productora de papel, pulpa y productos químicos que tuvo sus inicios como una explotadora de mina de cobre en Suecia, hace más de setecientos años. Sin embargo, así como Swedisch Company existen una gran cantidad de empresas que mueren prematuramente, llegando a afectar dramáticamente a las comunidades y economías cercanas.

Dichos académicos le dan una gran importancia al componente humano de la compañía. Por ejemplo a la pregunta: ¿por qué tantas empresas mueren jóvenes?, ellos responden que *“Muchas evidencias indican que las empresas fracasan, porque sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje exclusivo de la economía. Dicho de otra manera, las empresas mueren porque sus accionistas y ejecutivos se enfocan esencialmente a producir bienes y servicios y se olvidan que la organización, es una comunidad de seres humanos que se encuentran en el negocio –cualquier negocio– para mantenerse vivos.”*<sup>5</sup> Esto implica la necesidad apremiante de la transformación del paradigma de cada uno de los agentes de una empresa o actividad industrial, un cambio de rumbo teniendo en cuenta que la producción es necesaria pero no suficiente para perdurar a lo largo del tiempo.

En 1983, académicos y empresarios de la empresa Shell se propusieron investigar las empresas más antiguas, que en ese momento, se encontraban en el mercado, el estudio arrojó treinta empresas ubicadas en Norte América, Japón y Europa, de las cuales se pudo concluir que en primer lugar “El promedio de vida de las corporaciones es menor que su potencial de vida”, es decir, que luego de analizar el promedio de vida a través de las actas de constitución de las empresas, éstas mismas tienen un promedio de vida de veinte años, cuando su potencial sería de cien años. Adicionalmente, observaron que las empresas trascendentes han tenido una excelente adaptación al cambio continuo, no solo en la tecnología de

---

<sup>5</sup> Traducción de Angelica Tejada Garcia, Universidad de la Salle, Mexico DF; del trabajo original *“The Living Company”* publicado por Harvard Business School, escrito por Arie de Geus. 2001. Página 4.

los procesos, las telecomunicaciones sino también, no han tenido miedo de cambiar radicalmente su portafolio de productos.

Finalmente, encontraron cuatro aspectos que ellos llaman “factores de personalidad” que explican de alguna forma la longevidad de las veintisiete (27) empresas estudiadas:

1. *Financiamiento Conservador*: Las empresas no arriesgan el capital gratuitamente, tienen reservas de dinero que les permitirá aprovechar oportunidades más rápido que sus competidores, no se endeudan mucho lo que les da una gran autonomía en su crecimiento y evolución
2. *Sensibilidad al mundo que los rodea*: Las empresas vivientes están expuestas a adaptarse a cambios del medio ambiente como por ejemplo guerras, depresiones, cambios tecnológicos, inestabilidad política; se adaptan rápidamente y aprenden.
3. *Conciencia de su identidad*: Los directivos de las organizaciones perdurables trabajan en función del sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa. El sentimiento de comunidad es esencial, estos directivos fueron escogidos desde dentro y se consideran servidores de una empresa de larga duración.
4. *Tolerancia a las nuevas ideas*: Se reconoce la importancia de la innovación, de los grandes cambios y las ideas excéntricas; es esta creación de nuevo valor lo que le permite a las empresas ser diferenciadas y competitivas.

En conclusión, una empresa perdurable depende en gran medida de la estrategia desde la gerencia; sin embargo, es muy importante el papel de cada uno de los empleados, para con la identidad organizacional y la creación constante de nuevas ideas y el rompimiento de paradigmas. Una empresa aumenta su *potencial* de vida al tener directivos que cuidan a su organización como si fuera a sí mismos y buscan mantenerla tan saludable como la encontraron. En este orden de ideas,

la formalización de la información, la identidad organizacional y la buena comunicación al interior son piezas fundamentales para mantenerse con éxito en el mercado; sin embargo, como lo dicen los autores, la organización es tan compleja como el cuerpo humano, con interrelaciones y fuerzas complejas que hacen el análisis más interesante.

En términos globales, se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. (Artículo 25, Código de Comercio). “La empresa es una entidad poseedora de atributos (activos) distintivos. Donde los activos comprenden las propiedades, el prestigio, relaciones con clientes y proveedores de insumos y las competencias o capacidades de una compañía.” (Nelson & Winter, 1973, citado en Rivera, 2007). Adicionalmente una empresa perdurable, será aquella que, “vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa... todos sus sistemas y componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad al entorno, manteniendo su independencia pero conservando su identidad, y concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sostenible.” (Rivera, 2007).

Este economista a través del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario de Bogotá, ha intentado en un primer momento responder a la pregunta: ¿Por qué unas empresas mueren y otras sobreviven?, llegando a la conclusión que las variables organizacionales internas y el perfil financiero de una empresa son variables determinantes a la hora de analizar la perdurabilidad, y que una empresa debe ser analizada desde todos los niveles de análisis: global; regional; nacional; y, local.

Muchas características de las empresas se deben a la interrelación compleja que tiene con el mundo, y una sola teoría sería incapaz de explicar el funcionamiento de la misma; las empresas colombianas tienen sus particularidades debido al contexto en que se desarrollan y la historia que deben cargar a sus espaldas *Solo 318 empresas colombianas pueden considerarse perdurables para este grupo de investigación*<sup>6</sup>, conclusión extraída de *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*, valiéndose de un análisis profundo del comportamiento financiero de la organización; sin embargo, esta área de la organización no es suficiente para ser perdurable y longevo. Es por lo tanto que la perdurabilidad pueden entenderse como el producto de una serie de variables y componentes, que no trabajan solos, que están relacionados y que interviene el uno con el otro.

En *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*, teóricos de la Universidad del Rosario dan un primer paso en el entendimiento del ¿por qué alguna empresas pueden luchar contra los obstáculos y permanecer exitosas en el tiempo?, a través de la creación de lo que ellos denominan '*componentes de perdurabilidad*', los cuales afectan de manera directa el recorrido del organismo empresarial en el mercado; estos componentes son fruto de un trabajo complejo que implicó la calificación de cuarenta y siete (47) juicios o ítems por un grupo de expertos (proceso estadístico que fue evaluado y validado por un grupo de expertos consultores), el análisis de los datos compilados llevaron a determinar las condiciones primarias de perdurabilidad expresadas directamente por expertos y empresarios quienes tenían experiencia en el tema. Adicionalmente, como una segunda etapa del proceso de validación se realizó otra ronda de entrevistas a expertos de varios sectores de la industria de Bogotá. Con esta información realizaron un análisis prospectivo que les permitió analizar las relaciones directas

---

<sup>6</sup> Restrepo, L & Velez, R & Mendez, C & Rivera, H. & Mendoza, L. (2009) *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Documento de Investigación No 39. Universidad del Rosario

e indirectas de cada componente llegando a modelar el relacionamiento de cada componente con la variable dependiente *Perdurabilidad* y entre ellas mismas.

Estos trece componentes se dividen en:

1. *Identidad organizacional*: Está compuesto por siete de los cuarenta y siete (47) ítems evaluados, abarca el comportamiento de la organización como gobierno, desde los aspectos éticos que rigen el comportamiento tanto de directivos como de empleados, estrategia, políticas de gestión de personal, conocimiento del entorno, entre otras
2. *Formalización para el gobierno*: Comprende cuatro de la totalidad de los ítems estudiados, contribuyen a la perdurabilidad la formalización por escrito de objetivos y logros, y el cumplimiento de las normas de calidad, procesos y gerencia demandadas por la ley.
3. *Cohesión social para la Acción*: Principalmente hace referencia al grado de pertenencia que los agentes empresariales (directivos, empleados y clientes internos) tienen para con la organización; así mismo a los niveles de integración que se forma dentro de la misma. Entre mayor sea el grado de pertenencia e integración en la organización, ésta tendrá mejores herramientas para sustentar su éxito a lo largo del tiempo.
4. *Formalización y soporte para la decisiones*: Los tres ítems de este componente tienden al análisis del nivel de formalización de lineamientos, el nivel de “formalización” de experiencias, casos de éxito y procesos que permiten tomar mejores decisiones, precisas y oportunas. Las empresas perdurables ponen por escritos sus experiencias con el fin de aprender de ellas y mejorar continuamente.
5. *Reconocimiento del entorno y sectores*: Comprendido por cuatro juicios, nos lleva a concluir que el reconocimiento que la empresa genera en el entorno o sector, ya sea por sus prácticas financieras claras o por cumplir a

cabalidad con todo lo exigido por la ley ayuda de alguna manera a posicionarse en el mercado fuertemente.

6. *Diferenciación*: Como su nombre lo indica, este componente se refiere a aquellos métodos, acciones y variables que permiten la diferenciación de la empresa dentro del sector en donde compite, ésta característica la hace más competitiva puesto que tiene mayor probabilidad de adelantarse en el tiempo haciendo valer la información con la que cuenta y aumentar su promedio de vida.
7. *Dinámica social de los empleados*: Los dos ítems que la componen corresponden al trabajo en equipo que permite la asociación y cooperación del personal, y la dinámica de participación de los empleados dentro de la estructura organizacional. Entre mayor sea la participación, habrá mayor cantidad y calidad de aportes, que permitan el éxito y permanencia de la empresa en el tiempo.
8. *Factores que aportan a la eficiencia*: Comprende el manejo de la información, la incorporación del aprendizaje, los niveles de comunicación usados y la coordinación de cada uno de los agentes dentro de la empresa. Estos factores descritos anteriormente, tienen una relación directa y estrecha con la eficiencia empresarial.
9. *Consolidación*: La consolidación de una empresa en el sector, en el mercado y en el tiempo se da principalmente a la capacidad que tienen los directivos para ser visionarios, y la participación de empleados comprometidos en las acciones requeridas para este fin.
10. *Gestión Integral*: Los dos ítems que la componen enfatizan en las políticas de dirección, la planeación estratégica y la vinculación de los grupos de interés (*skateholders*) dentro de este componente estratégico.
11. *Conocimiento del entorno y del mercado*: Este componente no solo hace referencia al conocimiento en general del entorno expresado en los resultados de la publicidad en las ventas, sino también, al nivel del conocimiento dentro de la estructura jerárquica de la organización.

12. *Eficiencia en los procesos*: Dos de los cuarenta y siete (47) ítems, que se enfocan principalmente, a la formulación de procesos dentro de la empresa, y el adecuado ordenamiento de las acciones pertinentes. Esta eficiencia permite un mejor tiempo de respuesta, mayor productividad y finalmente, la construcción de una empresa saludable.
13. *Gestión Financiera*: Este componente le da bastante fuerza a los niveles de liquidez de las empresas, concluyendo que la gestión financiera y las estrategias para estabilizar los índices financieros llevan a la perdurabilidad empresarial.

Cabe resaltar que estos componentes se relacionan de manera compleja, llegando a una sinergia, donde cada componente por si solo probablemente no tendrá el mismo resultado dentro de la organización, que la interrelación de varios de ellos. Es por esto, es importante tener en cuenta que las teorías del caos, y de la complejidad ayudan a explicar en mayor medida el comportamiento de estos componentes para la perdurabilidad empresarial.

Serán estos componentes de la perdurabilidad los que usaremos en el siguiente capítulo, con el fin de analizar más específicamente el caso de Mario Hernández, empresa que se ha mantenido erguida por más de veinte y que probablemente, siguiendo la teoría, aplica los componentes de la perdurabilidad dentro de sus procesos internos, el pensamiento estratégico y cada una de las áreas.

## **1.6. METODOLOGÍA**

Con la finalidad de contrastar la relación de los trece componentes de perdurabilidad construidos en el marco del trabajo *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas* con el comportamiento perdurable que ha tenido la empresa Mario Hernández a lo largo del tiempo (hecho que le permitió

participar en el premio de la “Mariposa de Lorenz”), se procedió a realizar una visita a la empresa de marroquinería Mario Hernández S.A., con el fin de entrevistar al gerente de la misma y diligenciar un total de cincuenta encuestas sobre perdurabilidad a sus empleados, de cargos tanto administrativos como directivos.

La encuesta (Anexo 1) consta de cuarenta y siete (47) preguntas, cada una de las cuales está relacionada con los cuarenta y siete (47) ítems estudiados previamente por el grupo de investigación de la Universidad del Rosario, los cuales como se mencionó anteriormente en el Estado del Arte, ayudaron a este grupo de trabajo a estructurar los trece componentes de perdurabilidad. Estas preguntas nos servirán para diagnosticar el estado de cada componente dentro de la empresa Mario Hernández S.A, y así estudiar la influencia que estos tiene para con la perdurabilidad de la misma.

Por otro lado, se realizó una entrevista estructurada que consta de cuatro preguntas específicas, a las cuales el empresario Mario Hernández respondió:

1. *¿Qué es la perdurabilidad empresarial?:* “Perdurabilidad hoy en día es poder subsistir, poder pagar la nómina, y para subsistir se necesita tener diferenciación de producto, más que todo si estamos en un mundo ya globalizado. Así no seamos exportadores tenemos que competir con todo lo que viene de afuera. Para poder permanecer, para poder competir, necesitas tener todas estas cosas”
2. *¿Qué condiciones le han permitido a su empresa ser perdurable?:* “Se necesitan tres cosas: dirección, motivación y pasión. Si no hay dirección, no hay nada. Si no hay motivación a su gente, a trabajar en equipo, tampoco hay nada. Si solo el discurso es que para trabajar para el beneficio de los fundadores, eso no sirve. Y si no hay pasión por lo que haces y por lo que te

gusta tampoco hay nada. Entonces si tú aplicas todas estas cosas te funciona, tiene que funcionar”

3. *¿Cuáles han sido los momentos de la crisis y como los ha enfrentado?:* “Crisis hay todos los días, más en un país como el nuestro: con tanta inseguridad; con tanta pobreza – del 55% –; con un poder adquisitivo bajito; con una plata cara en una época; con muchas restricciones. Crisis hay todos los días. Eso es como la vida: usted nace sin nada; le enseñan a caminar y se cae; le enseñan a comer y se indigesta; le enseñan a vestirse; y tiene que entrar a aprender las vocales. Entonces eso es la vida. Todo es igual. Ahí tiene el ejemplo de la vida. Hay que hacer como los micos: ver y copiar, y mejorar. Sí, crisis no hay. Puede que uno pierda plata y todo, pero si uno nace con nada, hay que correr riesgos. Si no se corren riesgos no se sale adelante”.
  
4. *¿Qué factores considera usted que serían los que llevan a una empresa a la muerte?:* “Si tienes un endeudamiento alto, si te endeudas demasiado y no puedes pagar intereses, pues te vas a quebrar. Si no tienes un producto que compita con los precios, con la calidad y todo, pues también. Eso requiere de todas estas cosas, de constancia y de untarse. Si no te untas, si no aprendes los procesos, si no experimentas de materia prima, si no aprendes de todo, pues no sales”

Adicionalmente, se tocaron temas relacionados con el inicio del negocio, los productos con los que empezó en el mercado, la incursión de la empresa en el mercado internacional y finalmente de las experiencias y enseñanzas que resultaron de estos procesos. Se le preguntó también sobre el área de recursos humanos, el proceso de reclutamiento, la responsabilidad social de la organización y se detalló el ¿por qué de las respuestas de la encuesta de perdurabilidad? (Ver Anexo 2).

Al hacer la entrevista, se tuvo la oportunidad de visitar la empresa, tener algunas pequeñas charlas con los empleados, conocer el proceso productivo, los materiales que usan y algunos componentes organizacionales; todo esto, nos ayudará a realizar un análisis detallado de la organización en todas sus áreas que se expondrá con detalles en los capítulos posteriores a saber: Dirección y Gerencia.

### **1.7. DESCRIPCIÓN DE MARIO HERNÁNDEZ**

En el año de 1968 Mario Hernández dividía su tiempo y trabajo en dos negocios que tenía: incursionaba en el sector de finca raíz y adicionalmente tenía unas boutiques. En 1972, adquirió una tienda de artículos de cuero en el centro de Bogotá y empezó a trabajar comercializando artículos de marroquinería y prendas de vestir. En ese momento y hasta 1978 solo se dedicó a comercializar los productos que recibía de sus distribuidores. Fue en ese año que compro el 40% de una fábrica Marroquinera, localizada en Cali, y la trasladó a la capital colombiana invirtiéndole una suma significativa de dinero puesto que se encontraba en proceso de quiebra. Así, con una planta de producción de 850 metros inició, junto a diez empleados, el camino a su sueño de posicionarse en el mercado bogotano, y por qué no en el mercado nacional e internacional

Luego de dos años, Marroquinera S.A. ya tenía ocho tiendas a lo largo de la ciudad de Bogotá y demandaba una mayor producción. Atendiendo este requerimiento de ampliación de la capacidad instalada, y con una gran mentalidad a largo plazo, Mario Hernández adquirió una fábrica más grande, de un área total de 1.600 metros cuadrados. Él recuerda que un amigo suyo le preguntó “¿Por qué tan grande la bodega?”, a lo que él respondió “¿Es que no vamos a crecer o qué? ¿Cuánto vale un trasteo?”.

Siguiendo con ese espíritu emprendedor y de crecimiento, Marroquinera S.A cambió su nombre a Mario Hernández para efectos comerciales y de marca. Esta decisión no fue tomada rápidamente; se requirió de un análisis de consultores especializados internacionales para que se tomara esta decisión que finalmente iba a ser un gran acierto para las ventas y en pro del crecimiento.

En 2008 volvieron a adquirir una fábrica más grande (con casi 4.000 metros cuadrados) en coherencia con el significativo número de tiendas que se tenían no solo a lo largo del territorio nacional sino también a nivel internacional en países como: Aruba, Costa Rica, Panamá, México y Venezuela. Actualmente, Mario Hernández cuenta con una planta de producción, más de veinte tiendas a nivel nacional e internacional, más de cuatrocientos empleados y grandes ideas con las que se desea seguir creciendo.

El señor Hernández explica su éxito en tres componentes: dirección, motivación y pasión por lo que se hace. De acuerdo con él, una organización debe buscar diferenciarse en todo momento, tal como él mismo lo dice al referirse a que “Una persona que nace y estudia y todo, si no se diferencia, si no es buena en su carrera, si no arriesga, pues no sale adelante. Un médico, un abogado, un ingeniero, un arquitecto, un empresario, lo que sea. Entonces hay que prepararse para eso”<sup>7</sup>. Adicionalmente concluye que se necesita de un gran esfuerzo y dedicación para invertir las utilidades en el negocio, hablando de las empresas jóvenes comenta que estas “...empiezan a pedir préstamos para comprar carros, finca y no le invierten al negocio. Hay que invertirle al negocio. Si tú no le inviertes, si no tienes constancia, entonces no sales adelante”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo I Entrevista.

<sup>8</sup> Ver Anexo I Entrevista.

## **2. COMPONENTE DE DIRECCIÓN**

### **2.1. LIDERAZGO**

Un entorno cada vez más dinámico, un mercado cada vez más globalizado, una competencia cada vez más intensa y agresiva y un cliente mucho más exigente y mejor informado, son algunos de los retos a los que se enfrentan a diario las organizaciones en el mundo actual. Tal panorama obliga a las empresas, y demás organizaciones, a recurrir a prácticas mucho más eficientes, efectivas y oportunas que le permitan enfrentar con éxito y acierto los desafíos que caracterizan su panorama.

Es por esto, y otras tantas razones, que el concepto de liderazgo ha tomado importancia, causando con esto que las empresas vuelvan su mirada a aquellos individuos que reúnan esas características comúnmente atribuidas a un “líder” – con las cuales se espera pueda influir en un grupo y conducirlo al logro de las metas que para este han sido propuestas– y estén dispuestas a pagar lo que sea necesario para tenerlos dentro de su nómina.

La fuerte presión a la que se enfrentan las empresas por vincular en su práctica temas de ética y responsabilidad social, se revelan ante nosotros dos fenómenos tangibles en el campo organizacional actual.

El primero de ellos hace referencia a que las empresas tienen mayor consciencia de ser parte integral y activa de la sociedad en la que se encuentran inmersas, y dejan de considerarse a sí mismas como entes aislados. De esta manera, al concebirse como sistemas complejos abiertos y agentes sociales incorporados a, e involucrados con, una población determinada, el factor social se hace más

notorio en el radar organizacional y –he aquí el segundo fenómeno en cuestión– el capital humano e intelectual adquiere una relevancia significativamente superior a aquella que siempre ha sido dada al capital físico y financiero.

Entrando ya en materia, contrario a lo que podría creerse, el liderazgo pese a ser uno de los fenómenos de las ciencias sociales más estudiados a lo largo de la historia, es también uno de los conceptos con mayor disparidad en sus definiciones. No hay una única definición correcta. Sin embargo, los teóricos han encontrado consenso en el hecho que para entender el liderazgo, su estudio debe ser abordado desde tres perspectivas diferentes: líder, seguidores y situación, siendo conocido esto como el marco transaccional o interaccional (FRIEDLER, 1967) comprendido dentro del modelo de contingencia del liderazgo propuesto por Fred Fiedler para finales de la década de los sesenta. En este sentido, el liderazgo se constituye como una función de dichos tres elementos o variables y es por tanto resultado de la dinámica de las interacciones sostenidas entre estos, en donde en una situación puntual cada uno de ellos es en tanto es en el otro. Los tres elementos en cuestión serán analizados a continuación.

### **2.1.1. El líder**

En términos generales, el líder es aquella persona que, de manera espontánea o por disposiciones externas, se encuentra a la cabeza de un grupo social (de cualquier índole o categoría) y asume las riendas del mismo con miras a conducirlo a un futuro deseado, valiéndose para esto tanto de los atributos que le son propios como de las fortalezas de su grupo. En este sentido el liderazgo tiende a ser confundido con la gerencia, razón por la cual es preciso hacer claridad en que no todo gerente es líder y viceversa, y que la diferencia fundamental radica en que el liderazgo supone un “hagamos” que trasciende el usual “haga” de la gerencia, abriendo con esto una larga brecha que separa estos dos conceptos.

El líder más que jefe, debe ser visto como un mentor, como ese tutor que mediante el acompañamiento permanente y la conjugación de sus habilidades y destrezas potencializa las de su pupilo y le da tanto la convicción como las herramientas para ser mejor cada día, dando así lugar a un proceso bidireccional que genera oportunidades de crecimiento y desarrollo para todas las partes involucradas.

Se espera que el perfil del líder cumpla en la mayor medida posible con un largo inventario de rasgos de la personalidad y repertorio de comportamientos –cuya mención exhaustiva se escapa del alcance del presente documento– que pueden ser resumidos perfectamente en las dimensiones propuestas por el modelo de Cinco Factores de la Personalidad (WEBB, 1915; DEARY, 1996), el cual nos permite categorizar de manera confiable la mayoría, sino todos, los rasgos de personalidad que describirían a una persona cualquiera (en este caso el líder) y diseñar así un perfil de la misma. Estas categorías son:

1. *Escrupulosidad*: Dominio, confianza en sí mismo, ambición, necesidad de poder, dinámica, competitividad y demás atributos que florecen en entornos de grupo y cuando se intenta influir o controlar a otros.
2. *Empatía*: Amabilidad, sensibilidad interpersonal, necesidad de afiliación, sociabilidad.
3. *Ajuste*: Autocontrol, estabilidad emocional.
4. *Confiabilidad*: Conciencia, prudencia, enfoque al trabajo.
5. *Apertura a la experiencia*: Intelectualidad, ingenio, curiosidad, enfoque al aprendizaje.

### **2.1.2. Los seguidores**

Los seguidores son aquellos individuos que se encuentran bajo la influencia y gestión del líder y quienes, por convicción o por disposiciones externas, deciden

depositar su confianza en él y trabajar de su mano para lograr las metas propuestas. Es sobre estos que recae inicialmente la acción del líder, pero se espera que la dinámica de interacción con el mismo dé lugar a una relación bidireccional que, mediante la sinergia, permita lograr mejores resultados vía crecimiento y desarrollo. Así pues, se entiende que el liderazgo no se encuentra restringido a la influencia ejercida por el líder sobre el grupo, sino que los seguidores son también sujeto y emisor, y no solo objeto y receptor, y que por ende puede darse también una influencia “hacia arriba”.

Las expectativas de los seguidores son cruciales en el proceso de liderazgo en términos de: ¿qué persiguen?, ¿en pos de qué trabajan día a día? y ¿qué tanta coherencia guardan con las expectativas del líder y de la organización?

Al igual que en el caso del líder, los rasgos de la personalidad son también de gran importancia a este nivel, ya que pueden facilitar o entorpecer los procesos que el líder desarrolla con el grupo. Algunas de las características que se espera tengan son: adaptabilidad; receptividad; flexibilidad; respeto; empatía; apertura; disposición; compromiso; actividad positiva; perseverancia; accesibilidad; competitividad; orientación al trabajo; apertura a la experiencia; y, apertura al cambio.<sup>9</sup>

### **2.1.3. La situación**

Aun conociendo las características del líder y de sus seguidores, el liderazgo solo adquiere sentido dentro de una situación clara y determinada. El concepto de la situación en temas de liderazgo presenta gran ambigüedad, pues puede adquirir formas tan diversas como una tarea desarrollada, un proyecto emprendido o el contexto en el cual se desarrolla el proceso.

---

<sup>9</sup> Hughes, R. & Ginnett, R. & Curphy, G. (2007). *Liderazgo, ¿cómo aprovechar las lecciones de la experiencia?* Quinta Edición. Ciudad de México

Es preciso que tanto líder como seguidores conozcan las características de las diferentes situaciones que encaran en el proceso y hagan un monitoreo continuo de las condiciones del entorno a fin de evitar que el proceso sea entorpecido y no puedan lograr las metas propuestas.

La inclusión de la situación en la ecuación de liderazgo es el recordatorio de que el proceso se desarrolla al interior de un entorno con características específicas y determinado que le dan forma y sentido al mismo. De la audacia y pericia con que sea gestionada la situación, y de la actitud que tengan líder y seguidores frente a esta, depende el éxito del liderazgo.

De esta manera, comprendiendo con mayor detalle en qué consiste el liderazgo, resulta más fácil entender el éxito y la trayectoria de una empresa como Mario Hernández, detrás del cual se encuentra su gerente y propietario.

*“La multitud seguirá a un líder que marcha 20 pasos adelante; pero si está mil pasos al frente de ellos, no lo ven y no lo siguen”*

Georg Brandes

De acuerdo con lo evidenciado en nuestra visita a la fábrica de Marroquinera S.A. y a lo conversado con alguno de sus empleados durante el desarrollo de las encuestas, el carisma y demás atributos personales del señor Mario Hernández han propiciado un ambiente familiar, cooperativo y amigable que ha dado lugar a altos niveles de motivación y de compromiso con la compañía por parte de sus empleados, con lo cual se evidencia poder de referencia.

Por otro lado, pese a no haber recibido educación formal de nivel universitario, el señor Mario Hernández se ha desempeñado en la industria del cuero por muchos años –incluso desde antes de adquirir la compañía–, lo que le ha permitido adquirir una vasta experiencia y el conocimiento suficiente y necesario para

conducir con acierto su compañía a través de los cambios que ha presentado el sector y el mercado a lo largo de estos años y llevarla a la posición en la que se encuentra hoy en día, reflejando con esto poder de experto.

Adicionalmente, ha sido un visionario; ha pensado en grande y proyectado su empresa a niveles superiores, cosa que ha hecho paso a paso, a medida que el mercado y la capacidad de la empresa se lo permiten. Pero esto no lo ha hecho solo. Para ello ha contado con la colaboración y participación de su personal, quienes por convicción propia han decidido ser sus seguidores, porque creen en su visión y la hacen propia.

Vale la pena mencionar en este punto que una buena proporción de los empleados actuales han ofrecido sus servicios a la compañía por más de diez años, lo que sumado a la cercanía y estrecha relación sostenida por don Mario con sus empleados, permiten vislumbrar un profundo conocimiento de los seguidores por parte del líder; así como los resultados logrados permiten entender que las situaciones han sido reconocidas a tiempo y manejadas con oportunidad y acierto.

Finalmente, lo evidenciado en la compañía y reflejado en la información levantada, es una muestra clara de que en la compañía el liderazgo va más allá de la simple gerencia y del seguimiento y control; se traduce en acompañamiento, motivación y autogestión, constituyéndose con esto una de las principales fortalezas de las compañías que han dado soporte a su trayectoria de éxito y uno de los factores de mayor relevancia al analizar su perdurabilidad, debido a que muy probablemente la historia de la compañía sería otra muy diferente –y no por esto más favorable– si no se hubiera dado lugar a un ejercicio de liderazgo efectivo y permanente que entusiasmará al personal y lo condujera a ese horizonte deseado.

## 2.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

*"Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla"*

*Anónimo*

El pensamiento estratégico dentro de una organización es fundamental para el éxito de la misma, brinda direccionamiento a todos los miembros de la organización, asegura la competitividad y finalmente define la coherencia de las actividades, procesos y acciones de la organización con los objetivos que se han planteado. En otras palabras, permite una sinergia de la organización hacia el logro de sus metas y objetivos, junto a la eficiencia operativa que sin duda alguna permite la diferenciación entre empresas, logra el principal objeto de una empresa, mejorar cuota de mercado y finalmente generar utilidades. Sin embargo, la eficacia operativa por sí sola no es la respuesta al funcionamiento óptimo de la empresa, puesto que aunque es verdad que se debe ser el mejor en el proceso, esto no garantiza la perdurabilidad de la empresa a lo largo del tiempo, es por el contrario, la estrategia la que brinda aquella diferenciación y constancia que la hace única y fuerte.

Con respecto al análisis de la empresa Mario Hernández a través de la estrategia, el presente aparte se basa en la propuesta de Luis Fernando Restrepo Puerta en su libro *Gestión estratégica y competitividad*, publicado en el año 2004, siguiendo el algoritmo que él propone luego de un análisis arduo de varios autores. Nos proponemos analizar más a profundidad la primera parte del algoritmo (módulos 1 al 4), que corresponden a la etapa de evaluación y contrastación de la información, con el fin de hacer un diagnóstico más formal de la situación de Mario Hernández S.A. a través de la utilización de herramientas matriciales, y finalmente poder generar conclusiones más reales y orientadas a la perdurabilidad.

## 2.2.1. ETAPA DE EVALUACIÓN

En este orden de ideas, el módulo 1 del algoritmo usado, corresponde a la etapa de evaluación de la organización y de su entorno, que abarca el análisis de la información existente no solo dentro de la empresa, sino del mercado en general. Este primer “análisis” propone cuatro herramientas bastante útiles para el análisis y consolidación de la información, de las cuales usaremos dos que nos permitirán empezar a resaltar conclusiones.

### 2.2.2.1. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

Las matrices que se realizarán a continuación pretenden ser un apoyo para el análisis de la información. La matriz MEFE y MEFI responden a un patrón similar, y consisten en la ponderación de algunos factores tanto externos como internos que permiten evaluar la empresa. Fernando Restrepo utilizó en su libro (*Gestión estratégica y competitividad*, año 2004), un código de evaluación que usaremos también en este documento:

**Tabla 1: Calificación de Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades**

Fortaleza Mayor	Oportunidad Mayor	4
Fortaleza Menor	Oportunidad Menor	3
Debilidad Mayor	Amenaza Mayor	2
Debilidad Menor	Amenaza Menor	1

**Fuente: Autoría Propia**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos-MEFE<sup>10</sup>, traduce las oportunidades y amenazas de la empresa con respecto a su papel dentro del mercado. Como su mismo nombre lo indica, evalúa a la organización en el exterior analizando el entorno en el que se encuentra, no solo en términos económicos, sino también

---

<sup>10</sup> *Gestión estratégica y competitividad*, 2004.

jurídicos, políticos y sociales. La idea de este tipo de herramientas, es que sean realizadas desde la gerencia, sin embargo para efectos netamente académicos, procederemos a construir estas matrices con el fin de analizar la empresa y ofrecer un concepto más formal.

**Tabla 2. Matriz MEFE**

Factor Externo	Ponderación	Evaluación	Resultado
Alta competitividad	0,2	2	0,4
Productos Chinos	0,1	1	0,1
Relación con Venezuela	0,05	1	0,05
Apoyo de la comunidad	0,1	3	0,3
Inversión extranjera	0,07	4	0,28
Mercados extranjeros prometedores	0,15	4	0,6
Entrada a Zona de Libre Comercio	0,08	1	0,08
Ola Invernal	0,05	2	0,1
Creciente demanda de productos	0,2	4	0,8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,71</b>

**Fuente. Autoría propia**

Se propone entonces, esta matriz como aquella que plasma todas las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa Mario Hernández, que se concluyen después de un análisis del entorno. Se escogen varias variables puesto que, no solo son variables sociales, sino también políticas y económicas.

En este orden de ideas resaltamos como una amenaza latente una alta competitividad en el mercado nacional, así como la entrada de productos de origen chino con un precio bajo que repercuten en una mayor presión por diferenciarse y mantener la cuota de mercado. Adicionalmente, teniendo en cuenta que Mario Hernández se está posicionando fuertemente en países vecinos como Venezuela, nos parece importante señalar el conflicto con este país, que aunque se ha tratado de resolver sigue generando estragos en las empresas colombianas radicadas en este país.

En cuanto a las oportunidades, resaltamos el admirable apoyo que le brinda la comunidad a Mario Hernández, puesto que además del prestigio que tiene, es querido por sus empleados y las familias de los mismos, lo que contribuye a una excelente imagen ante la sociedad. Por otra parte, teniendo en cuenta la actualidad, la ola invernal que está azotando al país repercute como una amenaza mayor en el proceso de producción por tema de abastecimiento y distribución, en específico en la compra de las materias primas. Como otra amenaza se encuentra, a largo plazo, la entrada de Colombia en una Zona de Libre Comercio, dado que los diversos tratados que ha firmado con países extranjeros demandan finalmente la disminución total de los aranceles, dando la posibilidad de la entrada de productos europeos y chinos sin arancel, que llegarían a competir fuertemente con el sector marroquino colombiano.

Finamente, dos oportunidades que resaltamos es aumento creciente de la inversión extranjera que se traduce en una mayor confianza en el país, y una mayor confianza en los productos colombianos, generándole una ventaja en mercados internacionales.

La calificación que recibe puede considerarse positiva, puesto que contempla que, dado que es mayor a 2,5, tiene mayores oportunidades que amenazas. En este sentido, aunque el sector es bastante competitivo y el ordenamiento económico nacional e internacional es feroz y brutal, podemos concluir que Mario Hernández cuenta con un entorno que lo favorece y que le permite, llegar a contrastar todas estas amenazas. Adicionalmente, es de recalcar que la empresa tiene un recorrido significativo a lo largo del tiempo y que con su perdurabilidad ha logrado que las oportunidades sean fuertes y estén presentes a lo largo de la historia de la compañía.

#### 2.2.2.2. Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)<sup>11</sup>

Esta matriz busca los mismos objetivos que la MEFE, y así como ésta, la MEFI también se realiza a través de una ponderación de factores, de una evaluación de los mismos y finalmente lleva a un análisis del indicador que arroja. Este indicador debe evaluarse conforme al promedio, es decir, si éste es mayor de 2,5 significa que la empresa cuenta con más oportunidades que debilidades al interior de su negocio, mientras que si se arroja un indicador menor a 2,5 es preocupante puesto indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas.

Por el contrario a la MEFE, en este análisis se busca hacer una evaluación detallada de todas las características y factores claves de la empresa desde el interior, y no, como lo hicimos anteriormente con los aspectos externos. La MEFI intenta integrar cada una de las áreas de negocio (mercadeo, finanzas, operaciones, talento humano y gestión) en una sola conclusión, de tal manera que se logre una fotografía global de la situación interna de la empresa. En el caso específico de Mario Hernández es de gran utilidad esta herramienta, ya que consolida toda la información expuesta en los capítulos de Gerencia y Dirección, abarcando los principales temas de recursos humanos, mercadeo, finanzas, procesos y de gestión. En este orden de ideas, cada una de las conclusiones y factores a los que llegamos podrán ser profundizados a lo largo de la lectura de este documento, donde se estudia más de cerca cada una de estas áreas.

---

<sup>11</sup> *Gestión estratégica y competitividad*, 2004.

Tabla 3. Matriz MEFI

Factor Interno	Ponderación	Evaluación	Resultado
Trabajadores productivos y motivados.	0,08	3	0,24
Áreas gerenciales definidas, control de mando efectivo	0,15	4	0,6
Clima Laboral	0,05	3	0,15
Alta tecnología, inversión reciente	0,08	4	0,32
Utilidades positivas, crecientes desde 2008	0,2	4	0,8
Mejoras en marca, promoción y productos	0,08	4	0,32
Constancia en la dirección	0,15	4	0,6
Finanzas Estables	0,05	4	0,2
Miedo por aventurarse a mercados externos	0,08	2	0,16
Diseño de la planta de producción, organización de la misma	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,47</b>

Fuente. Autoría Propia

En general, se puede concluir, dado el resultado de 3.47, que la empresa es muy fuerte en su interior, puesto que ha logrado que sus empleados den lo mejor de sí al sentirse identificados con la empresa, en consecuencia, el clima laboral se hace muy positivo, llegando a potencializar las habilidades de cada persona, conduciendo a una mejora de la productividad y la calidad de los productos.

La estrategia de Mario Hernández, como cabeza de la organización es fundamental para el buen desempeño que ha tenido tanto a nivel de ventas, como en términos financieros; se ha trabajado con base en unos objetivos claros y en un plan de acción coherente, que junto al apoyo de los *stakeholders* ha permitido el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, las debilidades en las que creemos se deben trabajar comprenden aquellas correspondientes al diseño de la planta de producción y el temor observado por abrirse más con mayor ímpetu en el mercado extranjero. Con respecto a la primera debilidad, la planta está dividida en dos pisos, en el primero y segundo se encuentran las células de trabajo, las oficinas administrativas se

encuentran en el tercer piso y están diseñadas para que se pueda ver desde estas oficinas un panorama de toda la planta de producción, no hay cortinas ni ningún tipo de elemento que obstaculice el control riguroso las 24 horas al día de la planta por parte del gerente, así como los funcionarios administrativos. Aunque esta característica puede influir positivamente en el control de la producción, pensamos que puede llegar a generar tensiones en los empleados al verse observados y evaluados constantemente, teniendo en cuenta que no son aprendices y que tienen una gran experiencia en la producción.

### **2.2.3. ETAPA DE CONTRASTACIÓN**

Siguiendo la estructura del algoritmo del libro de Restrepo, se procede a una etapa de contrastación que involucra la corroboración de la información a través del análisis de dos distintos tipos de matrices (MIME y PEEA). Si estas dos matrices marcan una posición estratégica similar, puede concluirse que todas las características analizadas tienen a generar coherencia estratégica, que finalmente es un factor determinante del éxito a largo plazo

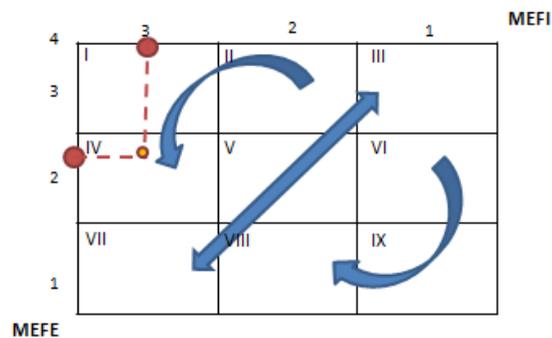
#### **2.2.3.1. Matriz MIME**

Esta matriz reúne la información contenida en la MEFE y MEFI, con el fin de obtener la posición estratégica que se había hablado anteriormente, esta matriz está dividida en cuadrantes, los cuales tienen unas premisas.<sup>12</sup> La ubicación en los cuadrantes está definida por las puntuaciones que recibió la empresa Mario Hernández en las matrices MEFE y MEFI

---

<sup>12</sup> Ver: Restrepo (2004).

Ilustración 1. Matriz MIME



Fuente: Autoría Propia

Dado que, los resultados obtenidos en la matriz MEFE y MEFI fueron de 2.7 y de 3.47 respectivamente, la matriz MIME ubica a la empresa Mario Hernández en el cuadrante IV. La premisa de este cuadrante es *Crecza y Desarróllese* o *Ataque*, y se traduce en una invitación al diseño de estrategias más agresivas que permitan una rentabilidad en mayor tiempo del habitual. Esta premisa va muy de la mano con la debilidad que habíamos observado en la matriz MEFI, y era el temor observado por experimentar en mercados de talla mundial, aprovechando los productos de alta calidad que son ofertados por la compañía. El cambio de nombre comercial, de marca y el posicionamiento de sus productos son ventajas que indican una alta probabilidad de éxito en emprendimientos de tipo internacional. Adicionalmente, se evidencia una gran oportunidad en el mercado puesto que Mario Hernández S.A ofrece productos que están a la moda y maneja eficientemente toda la cadena productiva de marroquinería, lo que le permitiría aprovechar esas ventajas en mercados extranjeros.

#### 2.2.3.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Esta matriz comprende el análisis de varias variables, la fortaleza industrial, la ventaja competitiva, la fortaleza financiera y el clima de negocios. Al evaluarlas a través de un mapa cartesiano se llega a diferentes posibilidades de escenarios. La

idea es que tanto la MIME como la PEEA arrojen la misma orientación, de esta manera se logra concluir que la información es coherente y realizar un diagnóstico aterrizado, en otras palabras la PEEA se usa para revalidar la posición estratégica obtenida en la matriz MIME. Procederemos entonces a estudiar cada variable en específico.

- *Fortaleza Industrial:* Según la teoría estudiada el método a seguir consiste en una evaluación del sector en el que se encuentra la organización, el cuál puede ser: Introducción, Crecimiento, Madurez o Decadencia. Para el caso específico de Mario Hernández S.A., y analizando la situación actual que vive el sector de marroquinería, podemos concluir que éste se encuentra en el ciclo de crecimiento, por cuanto para el caso de Colombia ya se pasó por una etapa de ‘educación’ en donde se dio a conocer la importancia del diseño y el valor agregado de los productos de este tipo, la competitividad es muy alta y el mercado es exigente, y finalmente las utilidades del sector son crecientes. Por lo tanto se le otorga una calificación de 4.
- *Clima de Negocios:* En esta variable se analizan varias características que corresponden a la realidad que el sector está viviendo en términos macroeconómicos, políticos, tecnológicos, entre otros.

**Tabla 4. Evaluación de Características que influyen en el Clima de Negocios**

<b>Aspecto</b>	<b>Puntuación</b>
Estabilidad Macroeconómica	-2
Seguridad a la Inversión	-2
Estabilidad Política	-2
Estabilidad Jurídica	-3
Infraestructura de Comercio Exterior	-4
Sistema de comunicaciones	-3
Competitividad de los puertos	-3,5
Competitividad de los aeropuertos	-3,5
Seguridad en todos los niveles	-4

**Fuente. Elaborado por el autor**

Se escogen estas variables teniendo en cuenta que son recomendadas en nuestro libro guía, adicionalmente se evalúa en el mismo código (-1 es la mejor calificación y -6 la más mala evaluación). La estabilidad macroeconómica colombiana se califica con un -2 puesto que es de admirar que la economía colombiana esté preparada para crisis mundiales, de tal manera que los efectos de las mismas sean mínimos, y sufre como todas las economías subdesarrolladas en la tasa de interés y el crecimiento a largo plazo. Según el informe del Banco de la Republica al congreso del mes de Julio<sup>13</sup>, los países en vías de desarrollo como Colombia viven una tasa de crecimiento por encima de los países desarrollados, adicionalmente en Colombia el desempleo disminuyó a 9.1% y el crédito al consumo aumentó un 20%. Sin embargo pensamos que Colombia tiene un excelente mando económico y por lo tanto las políticas económicas serán coherentes y positivas. Adicionalmente, calificamos positivamente también la estabilidad política debido a la seguridad democrática del anterior gobierno.

La seguridad a la inversión se deriva de la misma estabilidad económica y política, de la percepción que se tenga de Colombia, sin embargo la delincuencia común ha aumentado en las principales ciudades del país, adicionalmente los escándalos en tema de contratación han ocasionado que la apreciación de seguridad sea negativa. En cuanto a infraestructura de comunicaciones, puertos y aeropuertos; la calificación es baja puesto que en términos relativos, nuestra infraestructura con respecto a la de otros países es deficiente, los aeropuertos y puertos marítimos no han aumentado la capacidad tanto como la demanda lo exige haciendo que los costos de transporte y comunicación aumenten, y los precios no sean competitivos a nivel internacional.

---

<sup>13</sup> *Informe al congreso de la republica.* (s.f) (Julio de 2011). Banco de la Republica. Sección Informes. Recuperado el 10 de Agosto de 2011 en [http://www.banrep.gov.co/el-banco/informe\\_sostenibilidad.htm](http://www.banrep.gov.co/el-banco/informe_sostenibilidad.htm)

El cálculo de estas evaluaciones se realiza sumando las evaluaciones individuales y dividiendo esta suma sobre el número de aspectos evaluados, en otras palabras el promedio para este caso en específico es de -3.

- *Fortaleza financiera:* Para un análisis más concreto y sistematizado del aspecto financiero de la empresa, se procederá a estudiar los indicadores principales de Mario Hernández S.A. en términos de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y operación, para luego evaluar cada uno de los indicadores de 1 a 6, siendo 1 la mejor calificación y 6 la peor. Estos indicadores son extraídos del Sistema de Información y Riesgo Empresarial-SIREM, herramienta de la Superintendencia Financiera, los cuales son calculados con los estados financieros que la empresas reporten a estas entidades gubernamentales, adicionalmente, en el capítulo de análisis financiero se podrá encontrar información más detallada de esta área.

**Tabla 5. Indicadores Financieros MARROQUINERA S.A.**

Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Razón corriente (veces)</b>	2.9	1.7	2.2	1.6	1.9	1.7
<b>Rotación de capital de trabajo neto (veces)</b>	2.3	4.4	3.5	5.8	3.7	3.3
<b>Rotación de inventarios (veces)</b>	3.7	3.0	2.6	3.1	2.8	2.8
<b>Apalancamiento Financiero</b>	0.3	0.7	1.9	1.3	0.9	1.2
<b>Razón de endeudamiento (%)</b>	24.8	41.8	65.4	56.6	47.1	55.1
<b>Retorno sobre el Patrimonio (%)</b>	12.8	-9.2	37.9	26.4	28.7	34.0

**Fuente. Autoría propia**

Con respecto a los indicadores de liquidez analizamos un indicador fundamental al evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras: la razón corriente; ésta permite saber cuántas

veces la empresa está capacitada para pagar sus pasivos con el activo líquido que tiene, dado que Mario Hernández tiene en todos los años estudiados un indicador mayor a 1 se concluye que puede cubrir perfectamente los pasivos y aun así seguir teniendo liquidez. Por lo tanto se le da una evaluación de 1.

Adicionalmente, teniendo en cuenta los indicadores de operación, analizamos la rotación de capital de trabajo neto y la rotación de inventarios, el primero de ellos muestra las veces en que el capital de trabajo es capaz de generar ingresos operativos y el segundo expresa el número de veces que el inventario rota al año. Estos indicadores son también positivos por cuanto indican que en los últimos cinco años se ha generado al menos tres veces el capital de trabajo en ingresos, y que los inventarios han rotado en promedio tres; por lo tanto se otorga una calificación de 2.

El retorno sobre el patrimonio, el cual es positivo y por encima del 30%, se califica con 3 puesto que es positivo pero su comportamiento ha sido algo variable en los últimos cinco años lo que le genera cierta inestabilidad y riesgo a la hora de tomar decisiones.

Finalmente, los indicadores de endeudamiento, apalancamiento financiero y razón de endeudamiento, arrojan en primer lugar que los pasivos a los que ha incurrido la empresa han sido productivos puesto que han permitido generar utilidades más allá del pago de intereses, sin embargo el segundo indicador indica la proporción de activos proporcionados por los acreedores de la empresa, y siendo éste mayor al 50% se traduce en un alto riesgo para la empresa al indicar un patrón de endeudamiento que puede llegar a dificultar las operaciones propias de la organización; por estas razones se adjudica una evaluación de 3.

En este orden de ideas, las variables estudiadas se agrupan de acuerdo a la clase de indicadores analizados, por lo tanto las evaluaciones se pueden sintetizar a continuación, llegando a una evaluación final a través del cálculo del promedio de 2.25.

**Tabla 6. Evaluación de Indicadores Financieros**

<b>Indicadores</b>	<b>Puntuación</b>
Liquidez	1
Endeudamiento	2
Operacionales	3
De rentabilidad	3

**Fuente. Elaborado por el autor**

- *Ventaja Competitiva:* Mario Hernández S.A. como se ha afirmado previamente, tomó la decisión de cambiar de logotipo y slogan con el fin de mejorar su posicionamiento dentro del mercado y crear ventaja con respecto a sus competidores. El cambio que se realizó de Marroquinera S.A. a Mario Hernández S.A resulta a nuestro modo de ver un éxito rotundo puesto que le da mayor carácter a la empresa y un construye un reconocimiento a la marca, generándole mayor status y valor. Por lo tanto las variables estudiadas y su respectiva evaluación pueden observarse en la tabla a continuación, cuya evaluación final es de -1,5.

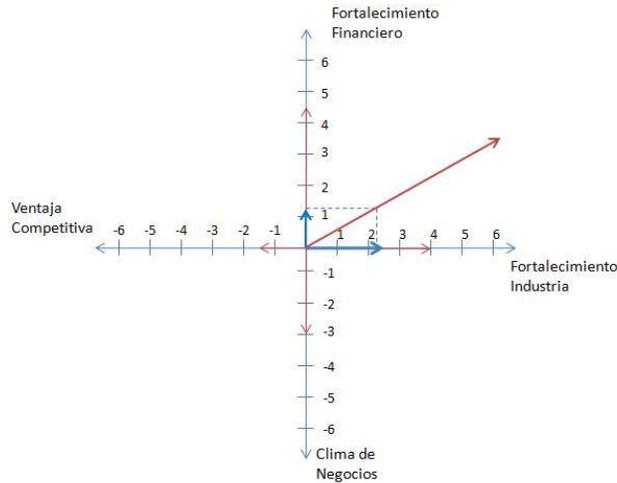
**Tabla 7. Evaluación de los Componentes que influyen en la Ventaja Competitiva**

<b>Componentes</b>	<b>Puntuación</b>
Marca	-1
Diseño	-1
Servicio	-2
Precio	-2
Canales de Distribución	-2
Calidad	-1

**Fuente. Elaborado por el autor**

El desarrollo de la matriz PEEA entonces puede realizarse, luego del análisis de cada una de las variables que componen el plano cartesiano y su evaluación se procede a hacer un procedimiento de señalización en el mapa y de suma de vectores.

**Ilustración 2. Matriz PEEA**



**Fuente. Elaborado por el autor**

Esta suma arroja dos vectores en el cuadrante I, el cual sugiere *Ataque*. Ésta información es coherente con la conclusión extraída de la anterior matriz MIME, por lo tanto se comprueba que la empresa en este momento está en una situación estratégica en la que su fortaleza interior le permite aprovechar el momento de crecimiento de la industria, incursionar con planes de acción agresivos que lo diferencien de la competencia y le permitan aprovechar al máximo esta etapa de crecimiento del sector, que muy probablemente se verá afectada por la entrada de productos chinos en un futuro sin ningún tipo de arancel.

### **2.3. REALIDAD EMPRESARIAL**

*“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”*

Peter Drucker

El presente aparte corresponde al análisis de los resultados obtenidos con la tabulación de las encuestas desarrolladas a una muestra representativa de cincuenta empleados de Marroquinera S.A. (incluyendo al señor Mario

Hernández), los cuales varían entre sí en términos de género, edad, cargo y antigüedad en la compañía.

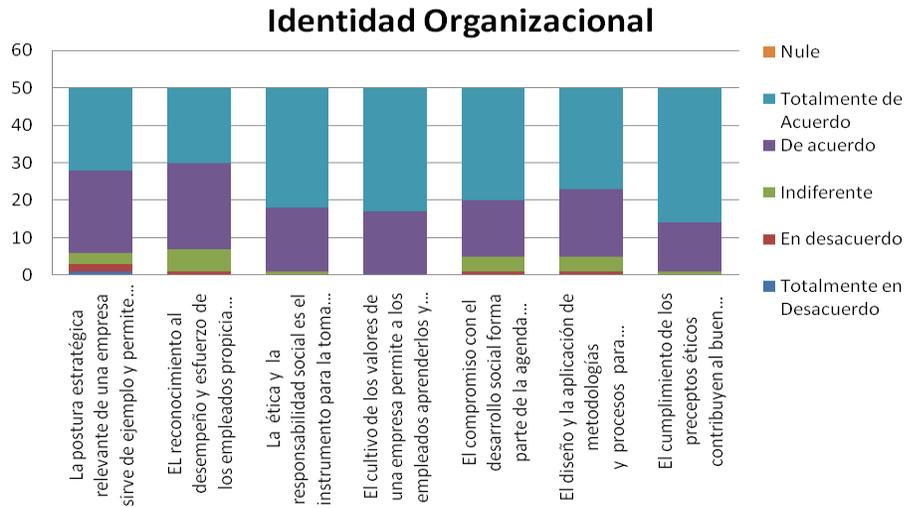
Más allá de presentar una simple exposición de los resultados hallados, se han agrupados las preguntas que guarden relación con cada uno de los trece componentes de la perdurabilidad identificados en las investigaciones desarrolladas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario con el fin de que su análisis permita describir el panorama de la compañía en cada uno de esos ítems.

### 2.3.2. Primer Componente: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La identidad organizacional es definida por un claro compromiso social enmarcado en una política de responsabilidad corporativa que, sumado a la práctica diaria de valores y buenas prácticas al interior de la empresa, permite modelar la conducta de los empleados en patrones que encaminen el desempeño de la compañía al futuro deseado que ha sido definido tanto en la misión como en la visión organizacional, vía desarrollo organizacional y desarrollo del capital humano teniendo, para esto, como móvil el crecimiento personal derivado del aprendizaje *in house*.

Más allá del seguimiento y control de las conductas del personal, es el reconocimiento de sus aciertos y buen desempeño el que incrementa los niveles de motivación, de involucramiento con la tarea y de compromiso y pertenencia para con la compañía, a la vez que aumenta la identidad y la cohesión del grupo social lo que redundará en niveles óptimos de satisfacción, motivación y productividad.

#### **Ilustración 3: Primer componente de perdurabilidad**



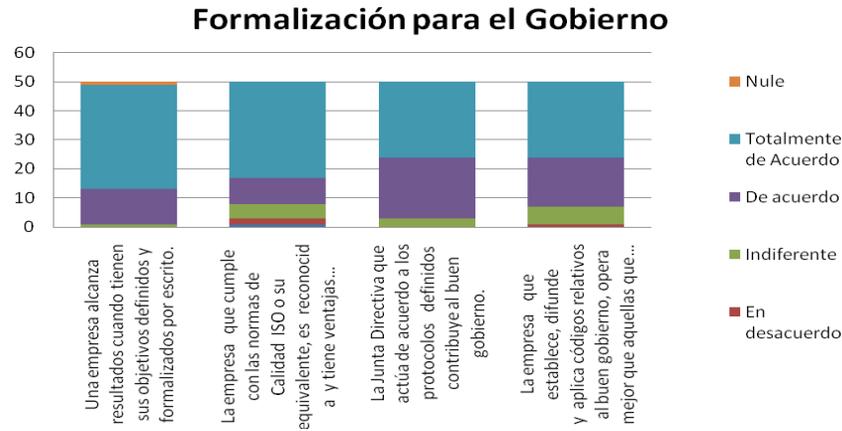
**Fuente. Elaboración propia**

Lo anterior se refuerza con un constante estímulo a la conformación de grupos y el trabajo en equipo y el pleno conocimiento de tanto de la misión y la filosofía como de los objetivos perseguidos por la empresa. Esta cohesión propicia el escenario ideal para el logro de los objetivos corporativos a través del tiempo pese a las vicisitudes del entorno y del mercado, lo que en últimas se traduce en perdurabilidad.

### 2.3.3. Segundo Componente: FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO

El establecimiento, formalización y puesta en común de los códigos relativos a la buena gobernanza corporativa faculta a la empresa para operar de una forma mucho más eficiente al ser claros los parámetros dentro de los cuales debe encausarse la actuación de todos y cada de uno de sus miembros. El establecimiento de canales de comunicación (formal e informal) al interior de la empresa, y entre ésta y los *stakeholders*, hace posible que mejores prácticas de gobernanza tengan lugar. Los resultados de las encuestas evidencian consenso en que la claridad de los objetivos facilita el logro de los objetivos planteados en las medidas propuestas.

**Ilustración 4. Segundo componente de perdurabilidad**



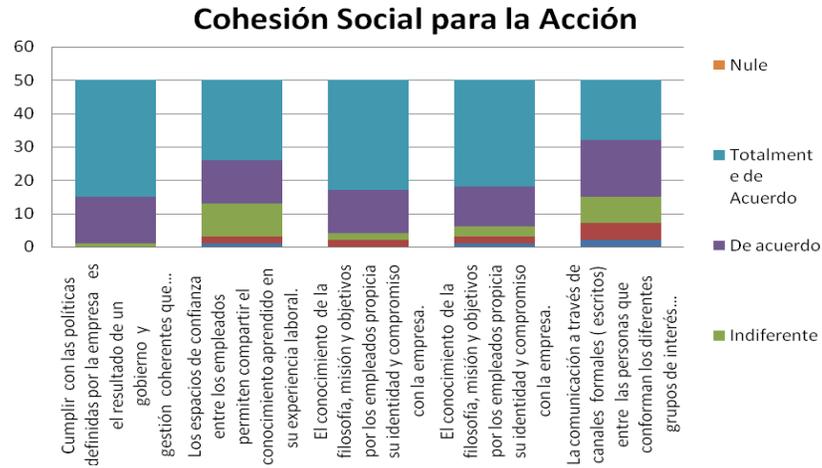
**Fuente. Elaboración propia**

Adicionalmente, la certificación en normas internacionales –tales como la ISO o sus equivalentes– es considerada fuente de reconocimiento y de diferenciación frente a las demás empresas del sector, así como herramientas que disponen y dan ordenamiento a una gestión de la compañía mucho más idónea y práctica, siendo este un motivo de orgullo para los miembros de la compañía.

#### 2.3.4. Tercer Componente: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN

La política de Recursos Humanos que ha sido establecida en materia de fomento de: la identidad, el sentido de pertenencia, el aprendizaje en el trabajo, los espacios de confianza, la motivación y la comunicación efectiva dentro de un entorno amigable y familiar, permiten que haya mayor coherencia y cohesión entre los miembros del grupo social, lo que en últimas se traduce en generación de sinergias y de mejores condiciones para actuar con mayor efectividad, eficiencia y oportunidad. Los resultados reflejan que el conocimiento de la filosofía y el planteamiento estratégico de la compañía es fuente de sentido de pertenencia y de compromiso para con la misma y que la implementación de estos, así como el cumplimiento de las normativas es el resultado de una buena gobernanza que dispone los mecanismos requeridos para el logro de la visión.

**Ilustración 5. Tercer componente de perdurabilidad**

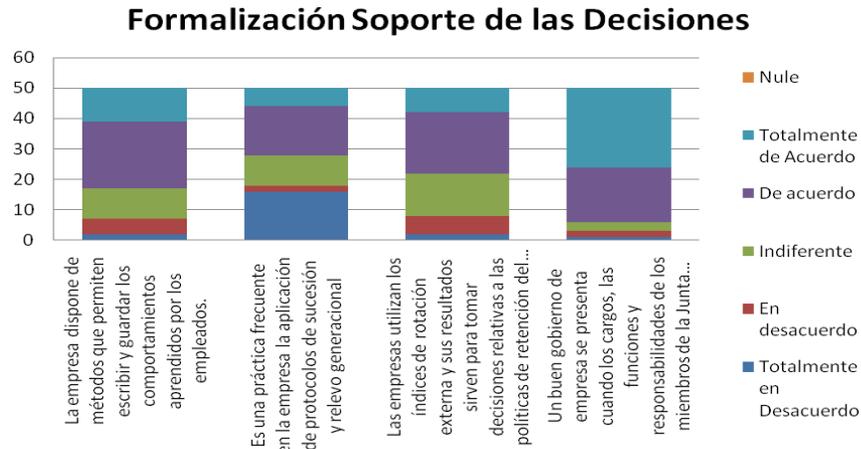


**Fuente. Elaboración propia**

### 2.3.5. Cuarto Componente: FORMALIZACIÓN SOPORTE PARA LAS DECISIONES

Es de gran importancia para la compañía el levantamiento de bitácoras con la información concerniente a sus éxitos y fracasos con miras a no repetir en un futuro los errores ya cometidos, de tal forma que los comportamientos y lecciones aprendidas sean móviles de crecimiento para la empresa y a la vez den soporte formal para la toma de decisiones –a fin de procurar mayor éxito y efectividad para dicho proceso–, obteniendo mediante esta formalización del conocimiento una fortaleza que la aventaja frente a sus competidores y mejores índices de productividad. Esto resulta de una política de tolerancia al error siempre y cuando este permita mejorar la curva de aprendizaje de la compañía y ajustar los procesos a fin de no repetir los errores cometidos y no comprometer con esto competitividad, rentabilidad y longevidad de la compañía.

**Ilustración 6. Cuarto componente de perdurabilidad**



**Fuente. Elaboración propia**

La compañía suele hacer monitoreo y uso de los índices de rotación externa con miras a alimentar sus política de recursos humanos vía el diseño de programas de compensación y retención del empleado, lo cual le permite contar con la mano de obra de más alta calidad y garantiza con eso las características del producto terminado. De esto se derivan niveles salariales justos y competitivos que permiten a los empleados: suplir más allá de sus necesidades básicas, incrementar sus niveles de motivación extrínseca; y, sentirse a gusto dentro e la compañía sin intenciones de retirarse de la misma, al menos no en un futuro cercano.

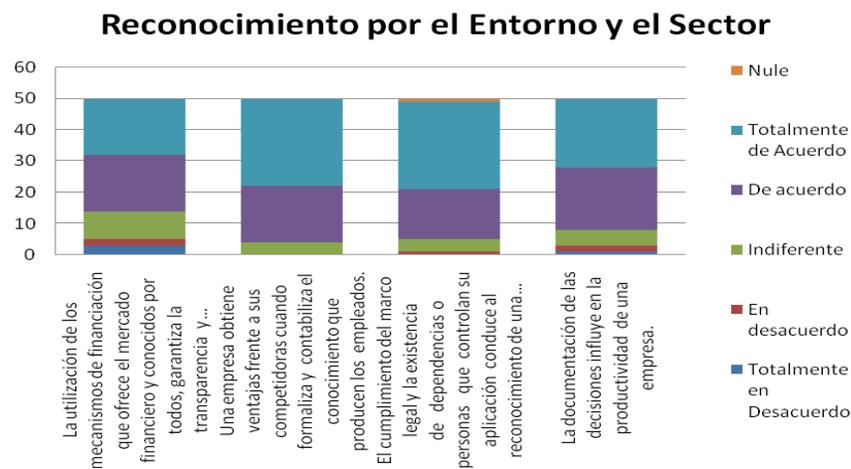
No es habitual en la compañía la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional, lo cual permitiría inferir que la vinculación de un individuo a la compañía obedece a las características y méritos personales y no a las relaciones o parentescos que este pueda tener con algún empleado. Sin embargo, el caso del señor Mario Hernández y sus hijos puede ser la excepción. Con esto puede inferirse que la propiedad se encuentra separada de gerencia, es decir, que no es única y exclusivamente el grupo familiar del dueño de la compañía quien la dirigen, situación que suele considerarse riesgosa para la toma de decisiones,

puesto que puede comprometer la perdurabilidad de la organización. Dado que el comité directivo no está compuesto solo por la familia Hernández, este debe ser considerado un factor con gran influencia en la longevidad y éxito de esta.

### 2.3.6. Quinto Componente: RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y EL SECTOR

Se considera que la formalización (por escrito) tanto de las decisiones tomadas como del conocimiento y el aprendizaje conductual del cual disponen los empleados, así como una actuación enmarcada en la ética y la mora, permiten incrementar los niveles de productividad de la compañía, a la vez que se incrementa su reconocimiento dentro del sector.

Ilustración 7. Quinto componente de perdurabilidad



Fuente. Elaboración propia

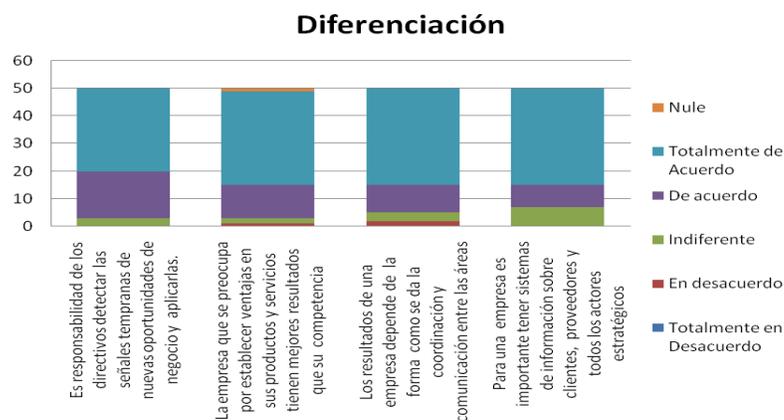
Se evidencia la creencia generalizada que el uso de mecanismos de financiación reconocidos, incrementa el *good will* de la compañía al darle mayor reconocimiento en el mercado y mayor transparencia a su actividad. Adicionalmente, se considera necesario y prudente recurrir a estos mecanismos para evitar así llegar a situaciones adversas –tales como problemas de liquidez o

ausencia de financiación a largo plazo– que conduzcan a la compañía a la quiebra y amenacen, por ende, su perdurabilidad.

### 2.3.7. Sexto Componente: DIFERENCIACIÓN

Se considera que una de las responsabilidades más relevantes de los directivos es hacer un monitoreo continuo del entorno y del mercado con el fin de identificar tempranamente oportunidades tanto de negocio como de crecimiento y sacar provecho de esta, a la vez que se logra una ventaja competitiva.

**Ilustración 8. Sexto componente de perdurabilidad**



Fuente. Elaboración propia

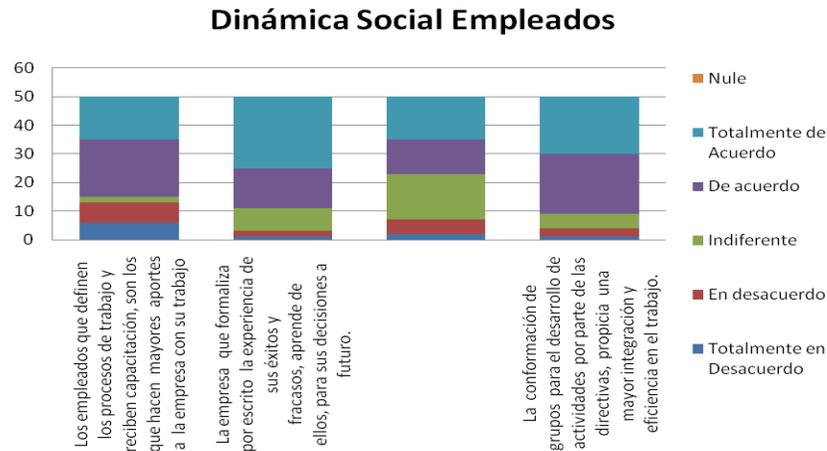
Imprimir calidad a los productos ofertados se traduce como una gran ventaja de la compañía frente a sus competidores y se considera que la estrategia de diferenciación es mucho más efectiva a la hora de sobresalir en el mercado y tener resultados superiores que aquella enfocada en precios.

### 2.3.8. Séptimo Componente: DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS

La clara definición y descripción del cargo concede un grado de autonomía y de empoderamiento relativo que, sumado a las sinergias originadas por el trabajo en

equipo y los espacios de confianza, le permite a la compañía operar con mayor efectividad y eficiencia.

**Ilustración 9. Séptimo componente de perdurabilidad**



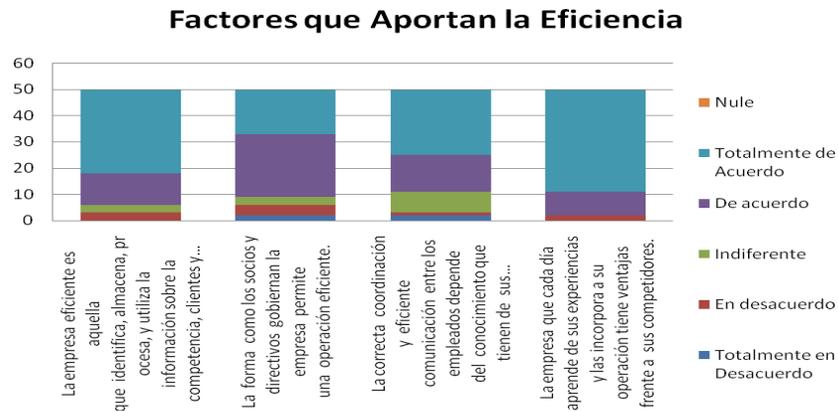
**Fuente. Elaboración propia**

El nivel de compromiso de los empleados con la compañía es valorado y se les permite participar activamente en los ejercicios de evaluación y análisis de la actividad de la organización. Adicional a esto, la retroalimentación dada a los empleados es fuente de motivación y compromiso frente al desempeño de la organización, entendiendo que los resultados de esta dependen de los suyos.

### 2.3.9. Octavo Componente: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA

La identificación, almacenamiento y procesamiento de información referente a la competencia permite mejorar los niveles de eficiencia organizacional en la medida en que le permite a la compañía saber en qué posición se encuentra frente a sus rivales en la plaza donde efectúa sus operaciones. Si bien es cierto que el enemigo debe tenerse cerca, también lo es que Marroquinera hace un monitoreo permanente en lo concerniente a las actividades de sus competidores directos con miras a anticiparse a hechos que puedan impactar negativamente su desempeño.

**Ilustración 10. Octavo componente de perdurabilidad**



Fuente. Elaboración propia

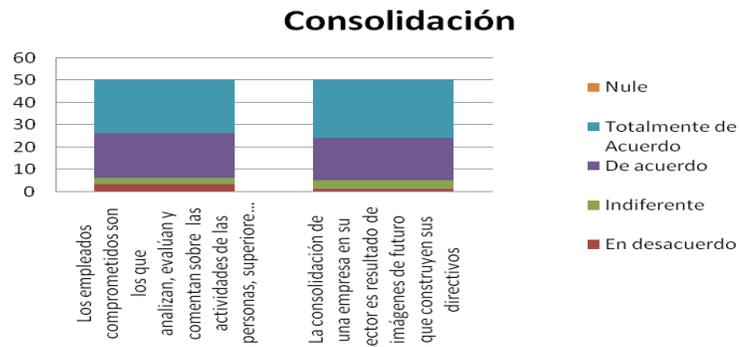
En general se evidencia confianza por parte de los empleados en la gestión dada por los directivos a la compañía, siendo importante en este punto la consideración de los intereses de los *stakeholders* a la hora de tomar decisiones, siendo estas siempre medidas con la vara de la ética y la responsabilidad social. En términos generales esa confianza no deriva únicamente de las características de la personalidad de quienes dirigen, sino también por contar estos con una clara definición de cada uno de sus cargos, con sus respectivas funciones y responsabilidades, fenómeno que contribuye al buen gobierno de la empresa. Lo anterior, apoyado en el aprendizaje diario generado por la formalización de los comportamientos aprendidos y la comunicación efectiva que se da entre las áreas coordinadas, incrementan los niveles de eficiencia en los que opera la compañía.

### 2.3.10. Noveno Componente: CONSOLIDACIÓN

Tanto la consolidación como el posicionamiento de la empresa en el mercado responde a la visión que ha sido definida por directivos para la misma y de las directrices y estrategias propuestas para llevarla a cabo, pues se considera que la

única forma de alcanzar los resultados es que estos sean definidos, formalizados y puestos en común.

**Ilustración 11. Noveno componente de perdurabilidad**



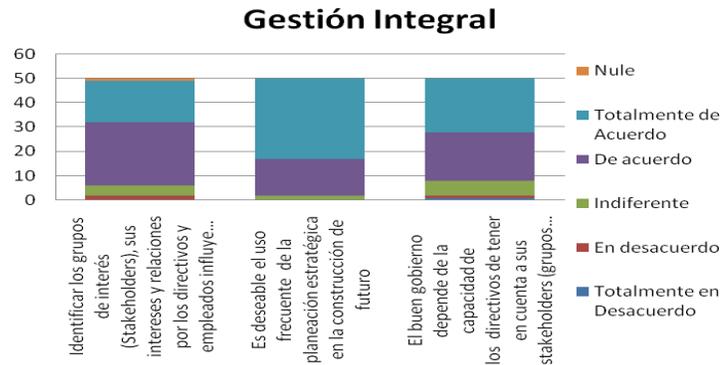
**Fuente. Elaboración propia**

La clara definición de los procesos de trabajo, así como la capacitación de los empleados, son considerados ejes de acción clave a la hora de lograr mejores resultados corporativos en la medida en que posibilitan la comunicación efectiva, la participación activa de los empleados y la proposición de mejores formas de realizar los procesos. Adicionalmente, está clara definición de los cargos concede cierto grado de autonomía a los empleados lo que sumado a la formalización de los procesos de toma de decisiones redunda en una empresa más efectiva y en mejores condiciones para dar respuesta oportuna a las vicisitudes que puedan presentarse dentro de la dinámica del mercado, logrando con esto una ventaja competitiva frente a las demás empresas que toman partida en el mercado.

### 2.3.11. Décimo Componente: GESTIÓN INTEGRAL

Con miras a registrar resultados superiores y consolidarse en el mercado, entre otras tantas razones, se considera deseable para la compañía que de manera frecuente tenga lugar un proceso de planeación estratégica que le permita llegar a los futuros deseados e incluso a escenarios superiores a los proyectados.

**Ilustración 12. Décimo componente de perdurabilidad**

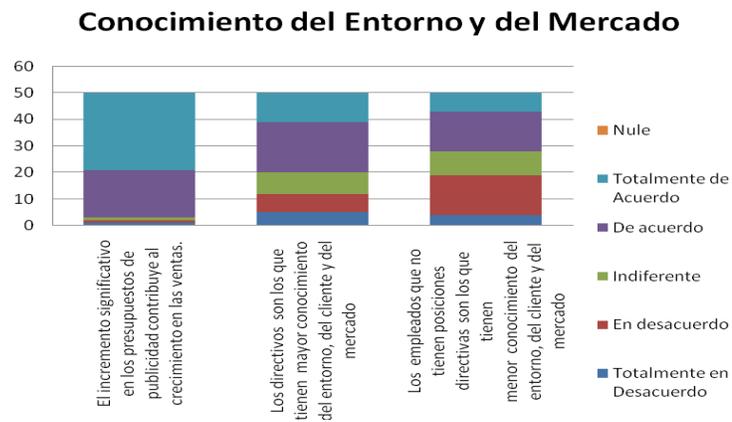


**Fuente. Elaboración propia**

Tener conocimiento del interés de los *stakeholders*, así como de las relaciones sostenidas por estos con el personal de la compañía, permiten que una gestión más certera y efectiva de la misma al tener una imagen más compleja e integral de lo que es la realidad empresarial.

### 2.3.12. Decimoprimer Componente: CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO

**Ilustración 13. Decimoprimer componente de perdurabilidad**



**Fuente. Elaboración propia**

El conocimiento del entorno, del cliente y del mercado no es exclusivo de los directivos, pues personas de niveles jerárquicos inferiores pueden tener mayor

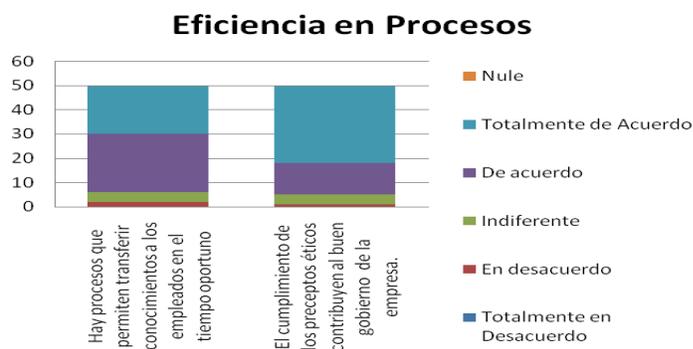
conocimiento de estos dados las características de su actuación y de su cargo. Sin embargo, el monitoreo de la dinámica del mercado y el hallazgo de nuevas y mejores oportunidades es una responsabilidad atribuida a los altos directivos y un tarea obligatoria si se desea permanecer en el mercado.

Adicionalmente, los altos niveles de inversión en publicidad son considerados una condición necesaria, más no suficiente, para aumentar el volumen de ventas. Esto en cuanto a que no basta con promocionar un producto determinado sin garantizar también que este sea elaborado en las condiciones requeridas por el mercado, pues en caso contrario no se lograría el volumen de ventas esperado y la continuidad de la compañía dentro de la dinámica del mercado puede verse amenazada.

### 2.3.13. Decimosegundo Componente: EFICIENCIA EN PROCESOS

Las reuniones semanalmente realizadas tanto entre directores de tiendas como entre supervisores y operarios, así como las puestas en común y demás espacios de confianza que de estas se derivan, permiten mantener informados y transferir conocimientos al total de empleados de la compañía con miras a imprimir eficiencia a los procesos desarrollados por la compañía.

Ilustración 14. Decimosegundo componente de perdurabilidad



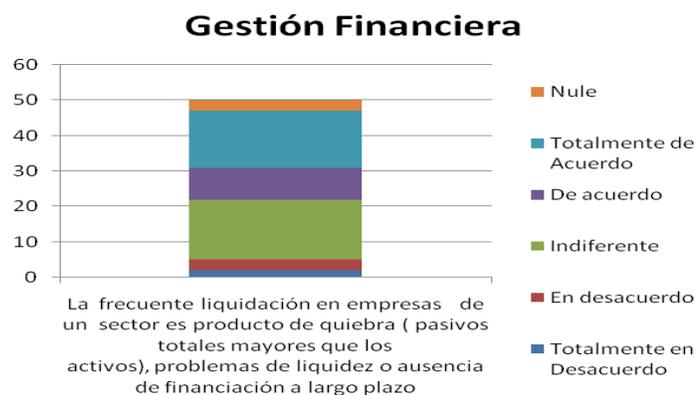
Fuente. Elaboración propia

Una actuación que toma forma –y tiene lugar– dentro del marco legal y se caracteriza por la aplicación de buenas prácticas empresariales le permite a la compañía lograr niveles más altos de reconocimiento dentro del sector al cual pertenece. Esto, así como el cumplimiento de las políticas corporativas que han sido previamente definidas, es el resultado de la buena gobernanza y de una gestión coherente de la compañía y es también un factor clave para el éxito empresarial y la consolidación de la empresa como líder y *benchmark* en el sector. La existencia de coordinación, coherencia y una comunicación efectiva y abierta entre las diferentes áreas del negocio es asociada con la obtención de mejores resultados, pues con esta se puede generar mayor agilidad en la operación y sinergias dentro del proceso.

#### 2.3.14. Decimotercer Componente: GESTIÓN FINANCIERA

Las altas tasas de morbilidad empresarial son principalmente atribuidas a problemas de liquidez o ausencia de financiación que finalmente conducen a la quiebra.

**Ilustración 15. Decimotercer componente de perdurabilidad**



**Fuente. Elaboración propia**

Por esta razón, se considera saludable recurrir a mecanismos de financiación para evitar así llegar a este tipo de situaciones adversas que amenacen la perdurabilidad de la empresa. Si el acceso a crédito le brinda a la compañía la oportunidad de desarrollar actividades y estrategias, que no le es posible financiar con sus propios recursos, vale la pena adquirir dicho crédito.

### **3. COMPONENTE DE GERENCIA**

#### **3.1. MERCADEO**

Toda empresa bien pensada debe estar centrada en el cliente. En cualquier otro caso, la probabilidad de que ésta subsista sería significativamente baja. Sin embargo, esta concepción cliente-céntrica, por denominarla de alguna forma, es algo relativamente reciente en la *praxis* comercial.

El comercio surgió inicialmente en torno a la producción. Un grupo de personas tenían la capacidad y habilidad necesarias para la elaboración de un bien determinado y contaban también con los recursos económicos para hacerlo, (alfareros, costureros, mineros y obreros). Es así, que aflora el afán por elevar los niveles de producción –y con esto la industrialización– bajo el supuesto erróneo de que el *producir* era una condición suficiente y necesaria para vender, sin considerar también el *qué* y *cómo* lo produzco ni *a quién* y *cómo* lo vendo.

Con el tiempo, al identificar que no todo lo que era producido era vendido, fueron implementadas medidas correctivas en torno a programas de devolución y recambio junto a políticas de control de la calidad. Sin embargo, estas tácticas simplemente fueron paliativas para los problemas que se presentaban con la rotación y venta de la mercancía, y tiene lugar entonces, el evento más significativo y trascendental en la evolución del comercio: el cliente dejó de ser entendido bajo un esquema tan simple como ese y fue concebido entonces como consumidor y, por ende, como juez y parte dentro de todo el proceso comercial.

De esta manera, el espectro se amplió y el foco se desplazó. El cliente ya no era solo el comprador sino la razón de ser de todos los procesos ocurrientes al interior de cualquier organización. En este orden de ideas, las características, especificidades y funcionalidades del producto debían estar alineadas con las necesidades, exigencias y expectativas del consumidor, lo que en últimas significaba que el eje en torno al cual giraba la actividad comercial no era ya la producción sino la venta y el consumidor.

Todos estos cambios, sumados a un mercado cada vez más dinámico y unos clientes con mayor información y poder de negociación, hicieron necesario que las empresas dieran cabida dentro de su estructura corporativa al departamento de mercadeo. Pero, ¿cuál debería ser entonces el punto de partida? En primera instancia, era preciso seguir de cerca al consumidor, conocerlo; identificar sus gustos, preferencias, usos y costumbres; elaborar perfiles; categorizarlo como cliente actual o potencial; saber qué necesitaba, qué esperaba y qué estaría dispuesto a aceptar. Esto daría a la compañía una fotografía de lo que debería producir –en términos de atributos físicos y funcionalidad– para no solo atender y satisfacer a sus clientes y a los clientes de estos (pues no siempre se llega de forma directa al consumidor final), sino para hacerlo mejor que la competencia.

Una vez identificado el producto a fabricar era necesario determinar cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por ese producto, cuántas unidades estaría dispuesto a adquirir y cuál era la relación costo-beneficio de la fabricación del mismo para la empresa, datos que permitirían calcular el tamaño del mercado de dicho bien y evaluar la viabilidad y rentabilidad de producirlo.

Adicionalmente, estas dos variables permitían a su vez identificar cuáles eran los lugares clave para acceder a dichos clientes y qué esfuerzos de promoción debían ser realizados para dar a conocer el producto y educar al consumidor para conducirlo a su compra.

De esta manera, se tiene lo que hoy en día es conocido como *las 4Ps del mercadeo*, un conjunto de dos estrategias (*Producto y Precio*) y dos tácticas (*Plaza y Promoción*) de las cuales vale el área de mercadeo para: 1) generar venta y rotación del producto; 2) diferenciarlo de la competencia; 3) posicionarlo en el mercado; 4) brindarle a la compañía una ventaja competitiva sostenible; 5) generar los niveles de ingresos y los márgenes de utilidad requeridos; y, 6) procurar la perdurabilidad de la compañía dentro del mercado.<sup>14</sup>

Ahora bien, ninguna empresa puede negarse a reconocer la importancia y el alto grado de influencia que tiene el rol del cliente/consumidor en el contexto comercial actual, y Marroquinera S.A. no es la excepción.

Es claro que el éxito y la amplia trayectoria de esta compañía se ha derivado en gran medida de los procesos desarrollados en el área de mercadeo haciendo un buen ejercicio de lectura del consumidor, descifrando sus expectativas, identificando sus preferencias (materiales, usos, formas, tamaños, texturas, colores, entre otros) y determinando sus criterios de valor, es decir, lo que en realidad le reporta utilidad y por lo cual estaría dispuesto a pagar más. Esto, sin obviar la relevancia de los procesos de planeación estratégica, gestión financiera, administración del talento humano y demás.

Los procesos de producción que tienen lugar hoy en día en la compañía son respuesta a una previa identificación, por medio de investigaciones y monitoreo de mercado, de los atributos a los cuales los consumidores del subsector marroquinerero asociaban o atribuían mayor valor, siendo estos el lujo, la unicidad y la exclusividad. Así pues, el producto Mario Hernández, en línea con estos atributos, es elaborado a mano con materiales de la más alta calidad y siguiendo diseños únicos que rescatan las imágenes colectivas y la paleta de colores propias de la cultura colombiana, lo cual lo posiciona por encima de sus afines y sustitutos de consumo masivo y le permite acceder a una gama de clientes en segmentos

---

<sup>14</sup> Ver Kotler y Armstrong, Pág. 233-510.

superiores que están dispuestos a dar más recursos a cambio de las características ofrecidas en productos de esta clase.

Finalmente, como bien lo ha enseñado la historia, los esfuerzos en mercadeo no deben ser realizados una única vez y después descuidados, sino que deben tener un flujo permanente y continuo, pues de lo contrario serán igualados e incluso superados por alguien de la competencia y con esto se esfumará la ventaja competitiva una vez alcanzada. Adicional a las acciones de la competencia, que se mueve siempre a gran velocidad, las preferencias de los consumidores y sus criterios de valor cambian con gran facilidad. Por ende, es necesario monitorear permanente y responsablemente el mercado a fin de poder dar respuesta con oportunidad y acierto a los cambios en la dinámica del mismo sin perder el posicionamiento o reconocimiento de marca que ha sido logrado y sin menoscabar los niveles de rentabilidad procurados por la compañía. De lo contrario, la empresa no sobrevivirá a la agresividad del entorno y estará en riesgo su perdurabilidad.

### **3.2. FINANZAS**

El análisis financiero para una empresa es de gran importancia para la evaluación de la misma, no solo a niveles internos sino también con respecto al mercado y sus competidores. Las finanzas, y las herramientas que estas nos brindan, nos permiten analizar si el objetivo primordial del negocio, en términos económicos, se está realizando de la mejor manera. En otras palabras, la empresa tiene como función primordial generar utilidades a sus accionistas, a través de la producción de bienes y servicios, y del buen funcionamiento de su ente administrativo (un buen manejo de los gastos y de los ingresos). A lo largo del tiempo, y en torno a este tema se ha generado algún debate sobre la importancia del mismo en la toma de decisiones estratégicas, es verdad que el análisis financiero por sí solo no puede llegar a ser un elemento fundamental para la decisión, pero si es una ayuda para la administración eficiente de los recursos y para la evaluación periódica de los mismos.

En el presente capítulo, presentamos dos análisis importantes con respecto a la empresa Marroquinera S.A. En primer lugar, un estudio de los índices económicos más relevantes y el crecimiento de las principales variables dentro del estado de resultados de los últimos cinco años. En segundo lugar, un análisis del sector textil que nos llevará a sacar conclusiones del papel de Marroquinera S.A. dentro del mercado en el que se encuentra.

A través de una investigación, dentro del Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM), herramienta de la Superintendencia de Sociedades, se realizó un análisis horizontal de la información, que implica la comparación de estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.<sup>15</sup> En este orden de ideas, y para nuestro caso particular analizamos los Estados de Resultados de la empresa Marroquinera S.A. de los últimos cinco años.

**Tabla 8. Estados de resultados. Marroquinera S.A.**

DM_FORMATO	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
41 Ingresos Operacionales	12.203.838	17.381.535	21.861.659	22.923.317	21.356.478	27.044.135
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	6.054.296	8.643.375	9.946.714	10.697.008	8.615.984	11.044.381
UTILIDAD BRUTA	6.149.542	8.738.160	11.914.945	12.226.309	12.740.494	15.999.754
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.549.724	2.502.641	1.880.724	2.174.515	2.019.660	2.188.954
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	3.460.943	5.978.623	6.739.088	7.637.598	8.046.913	10.142.680
UTILIDAD OPERACIONAL	1.138.875	256.896	3.295.133	2.414.196	2.673.921	3.668.120
42 MAS: Ingresos No Operacionales	796.921	1.232.713	3.094.693	1.276.566	1.286.069	1.579.981
53 MENOS: Gastos No Operacionales	922.657	1.310.192	2.519.488	1.953.858	1.449.695	1.390.505
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	1.013.139	179.417	3.870.338	1.736.904	2.510.295	3.857.596
47 Ajustes Por Inflacion	-119.016	-118.444				
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	395.065	837.063	883.927	618.706	909.314	1.321.192
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	499.058	-776.090	2.986.411	1.118.198	1.600.981	2.536.404

**Fuente: SIREM. Superintendencia de Sociedades de Colombia**

Podemos concluir, a través de la información suministrada en la tabla 8, que los ingresos operacionales se han mantenido a una tasa de crecimiento importante que se traduce en un aumento considerable de sus ventas periodo tras periodo. La tasa de crecimiento de los ingresos operacionales en promedio se acerca al 19%<sup>16</sup> lo que indica que, aunque en un periodo (2009) los ingresos disminuyeron, en

<sup>15</sup> Ver. Purcell (1983)

<sup>16</sup> Porcentaje obtenido de promediar los crecimientos anuales de los ingresos operacionales

términos globales la empresa se encuentra muy bien a la hora de ofrecer sus productos y venderlos al consumidor final. A la par de los ingresos operacionales, los costos de ventas y prestación de servicios se comportan paralelamente, es comprensible que ante un aumento de las ventas, aumenten en una proporción similar los gastos.

Adicionalmente, los gastos operacionales de administración no han crecido a una tasa constante, más bien puede analizarse que se han mantenido en un rango del 1'500.000 a los 2'500.000; la utilización de este rango genera mayor confianza en unas políticas financieras claras que no permitan sobrepasar los gastos administrativos y debilitar las utilidades netas. Así como los costos de ventas, los gastos de ventas (*tercer rubro en la gráfica 8*) se comportan similarmente con respecto a los ingresos, un punto a favor de la organización en los momentos de disminución de la demanda de bienes en la economía.

Finalmente, el comportamiento de las utilidades, rubro que es sumamente importante para los accionistas de la empresa quienes ponen su capital en espera de rentabilidad, ha sido creciente e importante. En los años 2005, 2006 se evidencia una crisis pequeña en cuanto a las utilidades se refiere, que puede ser explicado por la estrategia de expansión de la compañía, lo que genera costos adicionales, pero que trae consecuencias positivas a largo plazo.

En conclusión, a través del análisis de la compañía y su accionar financiero a lo largo de los últimos cinco años, resaltamos la labor de las políticas financieras que se observan en los mismos. Los ingresos operacionales han aumentado junto a las utilidades, en este sentido, la principal labor de la empresa está llevándose a cabo eficientemente. Cuando la empresa ha experimentado caídas en los ingresos operacionales se observa un comportamiento similar tanto en los costos de ventas como en los gastos operacionales, esto indica una gran eficiencia por parte del área financiera, quien responde inmediatamente ante choques de la demanda

maximizando sus recursos y minimizando los gastos con el fin de mantener el rubro de utilidades positivo.

Luego de un análisis interno de la compañía, procedemos a un análisis del subsector *Cuero, calzado y marroquinería*, su comportamiento en la economía colombiana en los mismos años estudiados anteriormente (2005-2010). Con el fin de lograr conclusiones más precisas se decidió buscar información lo más homogénea posible, por este motivo la información analizada a continuación fue extraída de la investigación anual que la revista DINERO realiza para cada economía y en específico para las 5000 más grandes empresas de Colombia<sup>17</sup>, en esta edición especial se encuentra información general de la economía colombiana, y determinada, refiriéndose a sectores importantes de la misma. Esta edición es publicada anualmente en los meses de Junio-Julio, la siguiente tabla resume la información obtenida en específico para el sector de marroquinería, cuero y calzado.

**Tabla 9. Comportamiento del Sector Cuero, calzado y marroquinería**

Variación	Años					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	17,3%	8,7%	26,1%	16,6%	8,8%	-16,2%
Activos	16,1%	8,5%	16,4%	9,5%	23,4%	0,0%
Patrimonio	7,6%	9,0%	11,0%	10,0%	20,4%	8,3%
Utilidad Operación	-1,9%	-0,3%	39,7%	53,0%	-3,5%	7,5%
Utilidad Neta	-13,6%	-10,1%	44,2%	115,2%	10,0%	-13,9%

**Fuente. Autoría propia. Información extraída de la revista Dinero.**

Analizando a profundidad la tabla 9, con respecto a los datos del sector al que pertenece Marroquinera S.A. podríamos concluir que presentan una altísima volatilidad, no siguen un patrón específico lo que nos lleva a concluir que el comportamiento del sector tiene una alta dependencia por situaciones externas. A diferencia del año 2010 que presente una clara disminución del valor de las ventas, el sector se ha visto dinámico en términos generales con unas tasas hasta

<sup>17</sup> Ver: Revista Dinero.

del 26,1% de crecimiento, sin embargo es importante cuestionarnos la influencia de estos datos tan altos a largo plazo. En otras palabras, el buen comportamiento del sector en un año en específico no explica el comportamiento a largo plazo del mismo, ni permite hacer proyecciones serias sobre su futuro. Así mismo sucede con la utilidad, que en su mayoría es negativa, pero que ha presentado incrementos inusuales (En el año 2008 experimentó un crecimiento del 112,2%).

Por otro lado, tanto el patrimonio como los activos han experimentado en todos los años variaciones positivas, esto puede explicarse por la gran competencia que se vive en el sector, lo que obliga de una forma u otra a invertir con el fin de posicionarse en el mercado y competir con potencias mundiales como China e Italia.

Con respecto al análisis de los últimos cinco años, de acuerdo al levantamiento de la información de la revista Dinero, ya mencionada anteriormente: En el año 2005 se presentó utilidad negativa, explicada por el gran número de empresas informales que estaban compitiendo deslealmente en esa época y la competencia china. En el año 2006, las ventas aumentaron debido a un excelente desempeño de las exportaciones, sin embargo los márgenes a la baja son resultados de una mayor competencia de productos chinos en el mercado. En el año 2007 el sector se dinamizó de una manera extraordinaria, con tasas de crecimiento altas, explicadas en su mayoría por el mejoramiento del consumo colombiano que incentivo las compras, y adicionalmente el crecimiento de la oferta venezolana por los productos colombianos. En el año 2008 las variaciones continuaron positivas, indicando una posible recuperación del sector, también ocasionado por el dinamismo del mercado venezolano. En el año 2009 las exportaciones siguieron altamente concentradas en el país venezolano, mientras que las importaciones fueron objeto de mayor control, permitiendo el crecimiento de las ventas y de las utilidades. Finalmente, en el año 2010 se vive una dramática caída de las ventas y del margen de utilidad del sector, explicado principalmente por el aumento del

contrabando junto a una disminución considerable de las exportaciones venezolanas.

Este análisis nos permite concluir que el sector es bastante débil internamente puesto que no ha podido construir una ventaja diferenciadora que impulse las ventas a pesar de factores externos, por el contrario, el sector de cuero, calzado y marroquinería se ve afectado año tras año de tres variables fundamentales: el contrabando, la competencia china y la dependencia por el mercado venezolano. Estas tres variables juegan en contra nuestra, a través de productos más baratos a nivel nacional, y de una inestabilidad internacional por parte de Venezuela. El llamado al sector es, en primer lugar a producir objetos con un alto valor agregado, que se diferencien de los productos chinos que ofrecen baja calidad por precios bajos; en segundo lugar a diversificar su riesgo en términos de comercio internacional, eliminando poco a poco la dependencia con Venezuela. Estos dos accionares permitirán una menor volatilidad en las ventas y sobre todo en los márgenes de utilidad del sector. Con respecto a la empresa estudiada, podemos afirmar que tiene un comportamiento “inverso” con respecto a su sector, que es perfectamente explicable a través de la política de generación de valor que el Dr. Mario Hernández ha tenido siempre para su empresa, en este orden de ideas, la empresa no se ha visto tan afectada por los productos chinos de bajos precios puesto que sus productos son diferenciados y mantienen una ventaja relativa en términos de calidad. Adicionalmente, la empresa no solo tiene relaciones comerciales en el país de Venezuela sino en varios de Latinoamérica, lo que disminuye su riesgo y permite una menor volatilidad de sus resultados. Esta conclusión viene de la mano de nuestro decimotercer componente de la perdurabilidad: gestión financiera, que se ve reflejado claramente de gran importancia para Marroquinera S.A.

### 3.3. GESTIÓN HUMANA

La organización debería ser leída como conceptualizada como un conjunto un sistema complejo, es decir, un conjunto partes interrelacionadas que siguen la dinámica de las tareas y procesos que dan forma a la estructura organizacional y que han sido definidos a fin de alcanzar los objetivos propuestos para la organización. Y es precisamente en virtud de este complejo fenómeno social que toma sentido la gestión humana, la cual surge en el intento de delimitar, coordinar y potencializar este sistema para conducirlo así a la mejor expresión de sí mismo. Así pues, se sienta como precedente que no se trata solo de *dirigir* –como tanto se insiste dentro del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)– sino de *sacar lo mejor de quienes están siendo dirigidos*.

En este orden de ideas, en un intento por darle mayor trascendencia al concepto, la gestión humana debe ser entendida como el conjunto de esfuerzos que toda organización (llámese empresa o institución) despliega en torno a:

1. Reclutar, entrenar, capacitar y ubicar el recurso humano que la organización requiere para el logro de los objetivos corporativos planteados.
2. Retribuir, compensar, motivar, retener y desarrollar el capital humano del cual dispone la organización.
3. Diseñar e implantar las funciones y estructuras, así como también los sistemas y las políticas organizacionales que posibiliten la coordinación de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
4. Diseñar la base de valores corporativos, buenas prácticas y conductas deseadas sobre la cual se desplegará la cultura organizacional, junto a la cual se gestará el clima organizacional.

La última función mencionada –sin ánimos de menospreciar las demás– es aquella de mayor relevancia y trascendencia, debido a que no basta solo con tener acceso y contar con el personal adecuado y hacer una retribución justa (e incluso competitiva) por el servicio prestado. Más allá de eso, es necesario lograr con éste una simbiosis que genere un mutuo crecimiento que lleve al sistema como un todo a su máxima expresión, y esto solo se logra al reconocer y satisfacer a las necesidades más elevadas en la jerarquía de Maslow (1943), a saber: pertenencia, reconocimiento y autorrealización. En otras palabras, es necesario que cada individuo se sienta identificado con la organización a la cual se encuentra vinculado, que sienta que hace parte de ella y que asuma tanto la misión como la visión corporativa como las suyas propias.

La Gestión de RR.HH. es una función integral de toda la organización que demanda el enriquecimiento del trabajo –y en el trabajo– mediante la participación e implicación de los empleados en todas las actividades y la proposición de las herramientas necesarias para su crecimiento. Esto con el objetivo primario de lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones vía aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral. En este sentido, los recursos humanos son (y deberán ser) el recurso máspreciado.

La conducta de las personas (sin importar la finalidad que esta persiga) constituye una variable clave del éxito de las estrategias organizacionales en tanto que cataliza o entorpece la eficiente ejecución de los diferentes procesos definidos para la empresa. De acuerdo con esto, los empleados hacen parte de los grupos de interés internos de la compañía y son de carácter prioritario y fundamental. Por esto, mediante la implantación de políticas de responsabilidad corporativa la compañía propende por el bienestar de estos individuos, concibiendo esta como una inversión a largo plazo (y no un costo) y una manera de retribuir a la sociedad por los recursos tomados de esta y por los daños y perjuicios que se le han podido causar.

Esta inversión en el bienestar del personal le permite a la organización percibir ganancias derivadas de los bajos niveles de rotación y ausentismo, que a su vez son el resultado de empleados motivados, comprometidos eficientes y eficaces que dan a la compañía una verdadera ventaja competitiva.

Para el caso de Marroquinera S.A., las principales relaciones entre los procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos y el éxito de la compañía han sido identificadas y categorizadas según la clasificación de las funciones de la Gestión Humana dada al inicio del presente aparte. Estas son, a saber:

*1. Reclutar, entrenar, capacitar y ubicar el recurso humano.*

- Existe un Departamento de Recursos Humanos perfectamente constituido, y definido, hecho que aunque parezca obvio y sin importancia, no corresponde a la totalidad de organizaciones que componen la planta empresarial colombiana y que da buenos indicios de la relevancia dada por la compañía al capital humano. De esta manera, es posible desarrollar y enriquecer al personal de tal forma que sea este recurso el principal soporte de la continuidad de la empresa en el mercado en las condiciones deseadas.
- Se realiza el levantamiento de perfiles y descripciones del cargo que permiten realizar una búsqueda más acertada y congruente con las necesidades organizacionales.
- Los procesos de reclutamiento y selección son ecuanímenes y justos, garantizando igualdad de oportunidades y la disminución de los conflictos de interés entre empleado y empleador que puedan repercutir en el desempeño organizacional.
- Se le da mucha importancia a la capacitación –más que el simple entrenamiento– del personal que responde a la escasez de mano de obra verdaderamente calificada y competente para el desarrollo de los procesos

de la compañía con los estándares de calidad por esta propuestos. Por esta razón, tiene lugar un aprendizaje *in house*, por así decirlo, en el que se desarrollan en el personal las competencias y destrezas requeridas por la compañía. De esta manera, la empresa puede ser vista como una universidad en la que los empleados “entran como aprendices y salen como maestros”, tal como lo afirma el señor Mario Hernández, lo que garantiza que el talento humano propicie el desarrollo y cumplimiento de los planes organizacionales.

## 2. *Retribuir, compensar, motivar, retener y desarrollar el capital humano*

- La compañía cumple con las exigencias legales en tema de prestaciones sociales, parafiscales y demás políticas relacionadas con la administración del personal.
- Los empleados reciben como contraprestación por la contribución dada a la empresa salarios justos y competitivos que resultan del seguimiento de los indicadores del mercado y los índices de rotación externa.
- Se reconoce los buenos niveles de desempeño de los empleados mediante la concesión de incentivos tales como bonos salariales, mercados y subsidio para vivienda.
- El entorno laboral es definido como uno familiar y se desarrollan actividades (como por ejemplo clases de yoga) que permiten disminuir el estrés y mejorar el relacionamiento entre los empleados.
- La compañía es entendida por los empleados como parte de su vida y están dispuestos a permanecer en ella dando lo mejor de sí día a día.
- Se cree en la gente y en que esta debe ser capacitada, siendo esta una vocación de la empresa.
- Las actividades desarrolladas en torno a estos factores permiten con contar con personal motivado y comprometido con el desempeño de la organización, a la vez que aumenta los índices de retención y posibilita el logro de los objetivos propuestos en términos de competitividad.

3. *Diseñar e implantar funciones, estructuras, sistemas y políticas organizacionales*

- La definición de cargos y procesos hace posible el diseño de una estructura organizacional acorde con la naturaleza del objeto social de la compañía y en coherencia con las condiciones del entorno en términos de niveles de flexibilidad, automatización y oportunidad exigidos por el mercado y el sector.
- Las políticas organizacionales relacionadas con las líneas de autoridad y los canales de comunicación posibilitan la interacción entre las áreas con miras a un mejor desempeño global de la compañía.

4. *Diseñar la plataforma sobre la cual se desplegará y el clima organizacional*

- La dirección piensa en la gente, le da la importancia merecida y necesaria y plantea un trato de empatía, igualdad y fraternidad.
- No existe organización sindical al interior de la compañía.
- En general, los empleados tienen una muy buena percepción tanto de la empresa como de la gerencia, sienten que hacen parte de una familia y que su trabajo de verdad vale a la hora de lograr los resultados propuestos y posibilitar la perdurabilidad de la compañía.
- La puesta en común del planteamiento estratégico de la compañía, así como de la cultura organizacional, contribuye a un mejor desempeño al tener clara la meta y el camino para llegar a ella.
- La práctica diaria de valores posibilita una convivencia sana y armónico que da forma a un ambiente laboral adecuado para aumentar los niveles de satisfacción y motivación y, por tanto, de productividad y eficiencia.

En conclusión, Marroquinera S.A. atiende desde diferentes frentes las necesidades latentes de su personal y hace una gestión estratégica de este

recurso que le permite mantener niveles idóneos de competitividad en el mercado, lo que en últimas se traduce en altos niveles de rentabilidad, que sumados a otros factores corporativos (gestión financiera, estilo de dirección, modelo organizacional, entre otros) encaminan a la perdurabilidad.

### 3.4. PROCESOS

*"Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar"*

**Dr. Pedro Mendoza A.**

La norma internacional ISO 9001 define un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, cada salida debe cumplir con los requisitos del cliente que la recibe. En este orden de ideas, la organización tiene un gran número de procesos que no solo constituyen la parte operativa y mecánica de la producción del producto que ofrece, sino también todo tipo de actividades que generan valor a la empresa y apoyan la actividad económica.<sup>18</sup>

Los procesos y la forma como se administran, son fundamentales a la hora de generar una diferenciación, no solo en términos económicos sino también abarcando cada una de las áreas de la empresa. Cuando se vigila y se mejora continuamente los procesos, habrá mayor probabilidad de exprimir las ventajas internas y coyunturales, dando el máximo de los resultados; es por esto que el análisis de los procesos de una empresa puede dividirse en dos, los cuales serán nuestro punto de partida para el desarrollo de este capítulo.

En primer lugar, existen los procesos netamente operativos dentro del área de producción de la empresa como tal, las organizaciones buscan mejorar estos

---

<sup>18</sup> Ver Importancia del análisis de los procesos de una organización para el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 y para la mejora de su desempeño.

procesos a través de análisis de la cadena productiva, cuyas mejoras influyen en una disminución de los costos de transacción y funcionamiento; a lo largo del capítulo analizaremos la cadena productiva del sector marroquinería y en específico de la empresa Marroquinera S.A. En segundo lugar, está el proceso administrativo que es mucho más complejo, este proceso está dividido en las funciones de la administración que nacen desde los tiempos de Fayol (1922); quien definió los elementos de la función de Administración como: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Varias organizaciones e identidades, preocupadas por entender el interior de la actividad económica del sector manufactura, en especial las actividades relacionadas con la marroquinería han estudiado la cadena productiva de la misma; en específico la Cámara de Comercio de Bogotá realiza un análisis detallado del proceso y concluye que el mismo debe analizarse como una totalidad de procesos y actividades; estudiando la cadena de valor, destacan cuatro bloques importantes: Insumos primarios, proveeduría, diseño y desarrollo del producto asociado. Los dos primeros abarcan las materias primas, los insumos (adhesivos, hilos, herrajes, cremalleras, entre otros) y la maquinaria para la manufactura. Mientras que los dos últimos, aunque están fuertemente ligados al proceso de generación de valor y de producción, cuentan con procesos diferentes independientes del proceso productivo como tal puesto, que involucra una gran cantidad de investigación y desarrollo; respondiendo a la demanda cambiante de los consumidores finales, la moda, sus patrones de diseño, la conceptualización del diseño y la escogencia de los materiales del mismo.

El proceso de manufactura de productos de marroquinería se desarrolla en los siguientes pasos analizados en específico para la empresa Marroquinera S.A.<sup>19</sup>

- *Requisición de compras y almacenamiento de materias primas e insumos:* La empresa Mario Hernández se preocupa por ofrecer a su consumidor un producto de alta calidad, la única forma de lograrlo es asegurarse que la materia prima junto a los insumos que éste compra son de óptima calidad, por lo tanto la organización y su comité de compras se encarga de comprar un cuero sano que pueda ser moldeable y logré dar la forma y el diseño que se requiere. Adicionalmente, hay algunos insumos que no se compran directamente en Colombia, por ejemplo, los materiales que no son de cuero son importados desde china y en Brasil se realiza los artículos de calzado. Esta decisión se toma puesto que para Mario Hernández es muy importante el reconocimiento de la marca como aquella que genera un gran valor agregado debido a la calidad de sus insumos, la eficiencia en sus procesos y la innovación de sus diseños.
  
- *Almacenamiento de troqueles y moldes de corte, corte, pre armado, armado y confección:* Mario Hernández trabaja con células productivas, en cada una de ellas se realiza un trabajo específico del diseño que se está realizando. Es posible que la planta pueda dividirse para atender la producción de más de un diseño, sin eliminar la forma como trabaja: Cada mesa de trabajo corresponde a una actividad específica (ya sea corte, armado, confección, pegado) en donde los empleados se especializan en una tarea. Todas estas actividades tienen unos tiempos específicos y requerimientos de calidad, es por estos motivos que, para cada actividad productiva hay supervisores, quienes se encargan de verificar que los procesos de producción sean eficientes y de calidad.

---

<sup>19</sup> Ver: Ussegli (2006)

- *Terminación, clasificación y empaque:* Los supervisores han verificado cada paso del proceso de producción, pasando por cada célula productiva controlando lo que cada trabajador hace. Luego de que el cuero ha pasado por el proceso de transformación es clasificado por diseños y empackado. La planta de producción de Mario Hernández tiene tecnología de punta que permite que cada célula de trabajo (cada mesa) tenga la maquinaria que necesita para realizar un trabajo eficiente y así mismo tiene suficiente espacio para almacenar, por un lado las materias primas, que finalmente se convertirán en productos terminados y serán almacenadas de la misma manera.
- *Almacenamiento del producto terminado y despacho:* El despacho se realiza desde la misma planta a cada uno de las tiendas a nivel local, nacional e internacional.

Este proceso netamente productivo, viene acompañado, como se había mencionado anteriormente, del diseño y el desarrollo del producto; es el motor de la producción y de la organización, puesto que de éste dependerá la decisión de compra de los consumidores finales. De la interpretación exitosa de las necesidades de los clientes y del diseño de un producto que las satisfaga eficientemente, dependerán las compras, la aceptación de la marca, la relación a largo plazo entre consumidor final y organización, que finalmente se verá reflejado en las utilidades de la actividad y de la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

En su estudio, la Cámara de Comercio de Bogotá divide la aplicación de herramientas de diseño para el sector marroquinero en cuatro fases importantes:

1. *Concepto:* Considerado como el proceso de estructuración conceptual del producto, la definición de estrategias del producto y sus características fundamentales conforme el mercado al cual va dirigido.

2. *Styling*: Es la definición formal estética del producto, la etapa del boceto, la definición de colores, perfiles y texturas del nuevo producto o la nueva colección.
3. *Modelaje*: Es un componente técnico de mucha importancia en el proceso de desarrollo del producto, pues define los patrones o los moldes para el corte y la posterior manufactura del producto.
4. *Definición de especificaciones técnicas*: En esta etapa o fase se definen las características y los factores para la industrialización o la aplicación industrial del producto, así como los consumos, las características de los procesos específicos, los materiales, los insumos y los tipos de acabados.

Conscientes de la importancia de este eje transversal, y de las herramientas específicas del modelo de diseño, Mario Hernández vio la necesidad de tener un diseño que pueda competir a niveles internacionales y que sea una respuesta efectiva a la demanda del mercado, es por esto que hace más de 6 años contrata a un diseñador italiano para que haga las tres temporadas que saca al año, esta decisión se hace puesto que en Colombia no se tiene la misma experiencia que en Europa, la innovación, la información y experiencia sobre tendencias de moda que permiten que el diseño, el styling, el modelaje y las especificaciones técnicas sean apropiadas.

Analizando la situación a través de la teoría administrativa, aquella que a lo largo de los años ha venido nutriéndose y creciendo, no solo de grandes autores sino también de experiencias; pasamos al análisis de Mario Hernández y de su “proceso administrativo”. La teoría del proceso administrativo data de los tiempos de Henry Fayol (1922), pero se ha ido moldeando conforme los tiempos han ido cambiando, Idalberto Chiavenato en su libro “*Introducción a la Administración*” organiza las funciones de la administración como: Planear, organizar, dirigir y controlar.

El primer paso, *la planeación*, abarca la toma de decisiones estratégicas al plantear objetivos y definir planes de acción para alcanzarlos, esto a través de una programación de actividades; este primer paso implica toda la parte gerencial y estratégica que realiza el máximo líder de la compañía para asegurar a largo plazo su permanencia en el mercado y su éxito; Mario Hernández desde el principio de su carrera como gerente de la compañía tuvo muy claro sus objetivos y el curso de acción para lograrlos, puesto que luego de incursionar en el negocio del cuero como simple distribuidor desea producir. Esa determinación lo lleva a comprar una fábrica que le permite empezar la producción en cuero, sin embargo, como él mismo lo cuenta, no estaba satisfecho; sentía que lo que tenía aún no había satisfecho sus expectativas, por lo que empezó a indagar más en el mundo de la moda y a agregar más valor a través de diseños internacionales y de mejores prácticas de manufactura. Nada de esto, se hubiera podido lograr sin unos objetivos claros, un alineamiento de actividades, de personas y de producción.

El siguiente paso del proceso administrativo: *Organizar*, este proceso comprende todos los recursos y actividades necesarias para alcanzar este objetivo, los órganos y cargos correspondientes en la organización y la atribución de autoridades y responsabilidades; en Mario Hernández la jerarquía de autoridad está muy definida, no solo en los cargos administrativos sino en la planta de producción, el organigrama que manejan es de tipo vertical, ya que tienen una dirección de mando clara, donde las áreas se dividen en gerencias y en la planta de producción, cada célula de trabajo cuenta con un supervisor.

Adicionalmente, el tercer componente, de *dirección*, comprende la motivación, comunicación y liderazgo del personal dentro de la organización, esto solo se logra con un enfoque adecuado de los objetivos, y teniendo claro que el componente humano es fundamental para la consecución de los mismos; el Dr. Mario Hernández se preocupa mucho por el sentido de pertenencia de sus empleados y por la motivación con que ellos trabajan, el sentido humano con que

trabaja el Sr Hernández con sus empleados, incentivándolos no solo económicamente sino a través del respeto y el sentido de la responsabilidad social es admirable. Mario Hernández es un humanista por excelencia, brinda a sus empleados incentivos no solo económicos sino un papel importante dentro de la organización, la oportunidad de sentirse escuchados y respetados, involucrados en un solo objetivo que beneficiará a todos.

Finalmente, el ciclo administrativo comprende el *controlar* como cuarto componente, no se puede afirmar que es el último puesto que este proceso es cíclico por cuanto cada vez que se inicie un nuevo proyecto dentro de la organización, se devuelve al primer componente y el ciclo empieza de nuevo. Éste abarca la definición de estándares para medir el desempeño y la corrección de aquellos problemas que se presentaron en el ciclo. De éste depende que la consecución de las actividades en pro de los objetivos sean cuantificables y mejorables, por lo tanto el Sr Hernández dentro de su planta tiene un control estricto de calidad gracias al papel que realizan los supervisores de cada célula de trabajo, cada empleado sabe cuál es la meta total en producción de la planta y es evaluado conforme a la misma.

#### 4. CONCLUSIONES

La información relevante recopilada mediante el estudio de la empresa Mario Hernández, con respecto a cada una de sus áreas, permite tener una visión global de la empresa e inferir el porqué de su éxito y su perdurabilidad a través del tiempo. Paralelamente, a través de la encuesta de perdurabilidad se analizó la validez de cada una de sus componentes, llegando a la conclusión que para un significativo número de individuos partícipes de la organización Marroquinera S.A., los componentes de la perdurabilidad sugeridos por Restrepo y Rivera en *“Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas”* son relevantes y significativos a la hora de explicar el porqué de las empresas perdurables – teniendo en cuenta que éstos abarcan tanto la postura estratégica como las áreas de procesos, mercadeo, gestión humana y finanzas–, lo que permite concluir que aunque cada componente de forma individual no aporta de manera significativa, al conjugarse dan lugar a una sinergia de la cual resultan empresas sanas, perdurables y exitosas.

Esta sinergia se logra a través de estrategias claras y políticas direccionadas que permiten conducir la empresa hacia el éxito. En el caso de Marroquinera S.A, el análisis de su componente estratégico (capítulo 2.2) evidencia coherencia estratégica, corroborada con el análisis de matrices, y se concluye que la empresa está en un momento envidiable donde su estrategia a seguir es *“atacar”*. Esto implica que, debido a la eficiencia operativa y el direccionamiento eficiente, tiene una gran posibilidad de aumentar la cuota de mercado a través del mejoramiento de estrategias agresivas para darse a conocer y convocar a un mayor número de clientes.

De optar por aprovechar la oportunidad de mercado que tiene, la empresa puede fortalecer la organización en términos de: agilizar procesos; incrementar la tasa de

productividad sin sacrificar la calidad del producto; desarrollar el personal; y, contar con el apalancamiento financiero necesario para apoyar su expansión y crecimiento. El contar con características internas y factores externos favorables para el éxito ubica a Marroquinera S.A. en un momento estratégico para ampliar su cobertura y fortalecer su presencia y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Lo anterior finalmente redundaría en permanencia en el mercado bajo condiciones deseadas, es decir, perdurabilidad.

En términos de marca y diseño, Mario Hernández lidera el sector, puesto que además de contratar personas calificadas para el diseño de sus productos, se preocupa por brindar una imagen fresca, elegante y exclusiva, completamente coherente con el nicho de mercado al que se enfoca. Dado también que el producto es de alto valor agregado y exclusivo, el Dr. Mario Hernández se ha preocupado porque la excelencia en el servicio, por la preparación de sus vendedoras y por el aseguramiento de la calidad en sus productos. Esto es fundamental para competir y salir victorioso en un mercado como es el de la marroquinería que, como se observa en el capítulo de finanzas, está siendo atacado por la gran afluencia de productos importados de baja calidad pero con precios bajos y por las relaciones políticas con Venezuela. Estos dos factores erosionan la rentabilidad de las empresas que aún siguen compitiendo por precio en el mercado y que no se han diferenciado de manera internacional. Sin embargo, Marroquinera S.A. cuenta con un portafolio de productos altamente diferenciados y no centró sus exportaciones en Venezuela, lo que nos permite concluir finalmente que su espíritu expansionista y su gran visión a largo plazo, junto a una eficiencia operativa, permite que en este momento no sufra directamente de las consecuencias mencionadas anteriormente.

Es en definitiva, un componente relevante el hecho que la empresa atienda desde diferentes frentes las necesidades latentes de su personal y que haga una gestión estratégica de este recurso, lo que le permite mantener niveles idóneos de

competitividad en el mercado, y se traduce en altos niveles de rentabilidad que, sumados a otros factores corporativos (gestión financiera, estilo de dirección, modelo organizacional, entre otros), encaminan a la perdurabilidad.

En este orden de ideas, es lógico afirmar que la estrategia que Mario Hernández construyó –a los niveles financiero, productivo y organizacional, ha permitido que todas las áreas operacionales de la empresa trabajen en sinergia y generen una gran ventaja competitiva, con la cual se mantiene firme en el mercado, posicionándose cada vez más, pese a la ferocidad de la competencia propia del sector. Con esto, no es motivo de sorpresa que la compañía siga siendo un muy fuerte candidato al premio Empresario del Año Mariposa de Lorenz, galardón para el cual cuenta con una serie de argumentos que la hacen merecedora del mismo.

## 5. BIBLOGRAFÍA

Balcázar, H. & Lagunas, P. (2003) *Importancia del análisis de los procesos de una organización para el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 y para la mejora de su desempeño*. Boletín IIE, edición Julio-Septiembre. Recuperado el 13 de Mayo de 2011 de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd29/analisis.pdf>.

Cadena, J. & Guzmán, A. & Rivera, H. (2006). *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?*. Revista científica de UCES, Volumen X, Numero 1, pp. 49-71.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial MCGRAW HILL. Quinta Edición. 552 pp.

Código de Comercio (s.f.). Recuperado el 14 de octubre de 2010, en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/inversion/CodigodeComercio.pdf>

Collins, J. & Porras, J. (2003). *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá. Editorial Norma. 428 pp.

*¿Contra Quiénes Compiten las Empresas Colombianas?* Edición Especial 2006, 5000 empresas. (2006). Revista Dinero. Edición # 255. Pp 60-114.

*Cinco años de Cambio productivo en las empresas*. Edición Especial 2008, 5000 empresas. (2008). Revista Dinero. Edición # 303. Pp 76-139

*Cuero, calzado y sus manufacturas*. (2010). Edición Especial 2010, 5000 empresas. Revista Dinero. Edición # 350. Pp 124.

*¿Cuál es el Gen Estratégico de las empresas latinas perdurables?.* (s.f.). (2009) Extracto de las conclusiones del libro *La Estrategia de las Latinas* (LID Empresarial). Recuperado el 12 de octubre de 2010, en [http://www.estrategiasdeempresas.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=88&lang=es](http://www.estrategiasdeempresas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=88&lang=es)

De Geus, A. (1997) *The Living Company*. Harvard Business Review. Edición Mes de Marzo. Recuperado el 1 de Mayo de 2011 de <http://hbr.org/products/8202/8202p4.pdf>.

*Desafíos actuales de las empresas en Colombia.* (s.f.). Facultad de Administración, Programa de Divulgación Científica, Fascículo 06. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de octubre de 2010, en <http://www.urosario.edu.co/investigacion>

*Edición Especial 2005, 5000 empresas.* (2005). Revista Dinero. Edición # 231. Pp 66- 108.

*En 1999 entraron en "concordato" más de 190 empresas en Colombia.* (2000). Revista América Económica. Recuperado el 10 de Julio de 2011 en <http://www.americaeconomica.com/numeros/28/noticias/eclbconcordato.htm>

Equipo GEM-Bogotá. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Anual Bogotá 2009-2010*. Recuperado el 13 de octubre de 2010, del sitio Web de Interactic: <http://www.interactic.com.co/>

Foster, R. & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them*. Editorial Currency. 366 pp.

Hughes, R. & Ginett, R. & Curphy, G. (2007). *Liderazgo, ¿cómo aprovechar las lecciones de la experiencia?* Quinta Edición. Ciudad de México: McGraw Hill, 592 pp.

*Informe al congreso de la republica.* (s.f) (Julio de 2011). Banco de la Republica. Sección Informes. Recuperado el 10 de Agosto de 2011 en [http://www.banrep.gov.co/el-banco/informe\\_sostenibilidad.htm](http://www.banrep.gov.co/el-banco/informe_sostenibilidad.htm)

Kotler, P & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* Sexta edición. Ciudad de México. Editorial Pearson, 589 pp.

*La jurisprudencia laboral para las empresas es cada vez peor.* (s.f.) (2009) Recuperado el 13 de mayo de 2011, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5061-la-jurisprudencia-laboral-para-las-empresas-es-cada-vez-peor.html>

*Los recursos humanos y la responsabilidad social empresarial.* (s.f.) Recuperado el 9 de mayo de 2011, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1984-los-recursos-humanos-y-la-responsabilidad-social-empresaria.html>

*Los recursos humanos y su gestión en la actualidad.* (s.f.) Recuperado el 9 de mayo de 2011, de <http://www.adrformacion.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial4.html>

Lozano, María Victoria. (2009). *Aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas.* Tesis de grado no publicada. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de octubre de 2010, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/832/1/52999758-2009.pdf>

Maldonado, C & Martínez, J. & Mendoza, I & Mendoza, L. & Ortega, F. (2010). *Management, Complexity and Perdurability: An Experience for a Laboratory for Modeling and Simulation in Colombia*. New York: The International Conference on E-Learning in the Workplace 2010. Recuperado el 13 de octubre de 2010, en <http://www.carlosmaldonado.org/>

Maslow, A. (1991) *Motivación y Personalidad*. Tercera Edición. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A. 376 pp.

*Modelo para que las empresas vivan más tiempo*. (s.f.). Facultad de Administración, Programa de Divulgación Científica, Fascículo 01. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de octubre de 2010, en <http://www.urosario.edu.co/investigacion>

*Productividad es la respuesta*. Edición Especial 2007, 5000 empresas. (2007). Revista Dinero. Edición # 278. Pp 12-128.

Pueyo, R. *¿Cómo llegar a los cien años?*. (2005). Revista Cinco Días. Recuperado el 10 de Agosto de 2011 en [http://www.cincodias.com/articulo/opinion/llegar-anos/20051031cdscdiopi\\_2/](http://www.cincodias.com/articulo/opinion/llegar-anos/20051031cdscdiopi_2/)

*Reflexiones sobre la motivación en el ámbito laboral, ¿La pirámide de Maslow no tiene razón de ser en la actualidad o está más vigente que nunca?* (s.f.) Recuperado el 9 de mayo de 2011, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4969-reflexiones-sobre-la-motivacion-en-el-ambito-laboral.html>

Restrepo, I. & Torres I & Cote A. (2009). *Balance Social 2009*. Universidad del Rosario, (p.p. 116-118). Recuperado el 11 de Agosto de 2011, de

[http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/b1/b13a30b7-39ec-4b38-822e-c4163401d365.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/b1/b13a30b7-39ec-4b38-822e-c4163401d365.pdf)

Restrepo, L. (2004). *"Gestión Estratégica y Competitividad"*. Bogotá. Editorial Universidad Externado de Colombia. 182 pp.

Restrepo, L & Velez, R & Mendez, C & Rivera, H. & Mendoza, L. (2009) *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Documento de Investigación No 39. Universidad del Rosario.

*Retos para la empresa contemporánea*. (s.f.). Facultad de Administración, Programa de Divulgación Científica, Fascículo 03. Universidad del Rosario. Bogotá Colombia. Recuperado el 14 de octubre de 2010, en <http://www.urosario.edu.co/investigacion>

*Rezago empresarial frente a la internacionalización*. (s.f.). Facultad de Administración, Programa de Divulgación Científica, Fascículo 15. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de octubre de 2010, en <http://www.urosario.edu.co/investigacion>

Rivera, Hugo. (2007). *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa*. Revista Eos, Edición 01 (Septiembre-Diciembre). Pp. 51-66. Recuperado el 12 de Octubre de 2010 en <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf>

Romero, Ricardo. (2010). *Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial*. Tesis de grado. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de

Octubre del 2010, de repository.urosario.edu.co/.../1/1026255323-2010%5B1%5D.pdf

Tejada, A. (2001). *La empresa que trasciende*. (Geus, A. Trad.) Universidad de la Salle. Ciudad de México. Pp 4. Recuperado el día 7 de Junio de 2011 en [http://www.colonosmiralta.com/Articulos%20de%20interes/Archivos%20Articulos/nt\\_Cap\\_8.pdf](http://www.colonosmiralta.com/Articulos%20de%20interes/Archivos%20Articulos/nt_Cap_8.pdf)

Pursell, R & Velez, I & Pursell, R. Jr. (1981). *Como comprender las finanzas de una compañía*. Editorial Norma. 144 pp.

*Textil, confección, diseño y moda*. Edición Especial 2009, 5000 empresas. (2009). Revista Dinero. Edición # 236. Pp 86

Trujillo, M & Guzmán, A. & Rivera, H & Ávila, O. (2007). *Avances en el indicador de perdurabilidad empresarial, Aplicación al sector de confecciones*. Documento de Investigación No. 36. Universidad del Rosario. Recuperado el 13 de octubre de 2010, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1213/1/BI%2036.pdf>

Usseglio, A. & Salamanca, I. (Mayo de 2006). *Balance Tecnológico Cadena Productiva Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca*. Cámara de Comercio de Bogotá. Segunda Edición. Recuperado el 6 de Mayo de 2011, de [http://camara.ccb.org.co/documentos/6216\\_bt\\_marroquineria.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/6216_bt_marroquineria.pdf)

Welsch, H. & Gordón. (1933). *Thinking Success into business*. Editorial Whitman. 145 pp.

## 6. ANEXOS

### a. ANEXO 1: Encuesta de Perdurabilidad Empresarial

	Afirmación	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo	Observación
1	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12	Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16	La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
17	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
18	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
19	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
21	El reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
22	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
24	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Afirmación							Observación
		Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	
25	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.	<input type="radio"/>					
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.	<input type="radio"/>					
27	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía ( a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.	<input type="radio"/>					
28	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.	<input type="radio"/>					
29	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.	<input type="radio"/>					
30	Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.	<input type="radio"/>					
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.	<input type="radio"/>					
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.	<input type="radio"/>					
33	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.	<input type="radio"/>					
34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.	<input type="radio"/>					
35	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.	<input type="radio"/>					
36	Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.	<input type="radio"/>					
37	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.	<input type="radio"/>					
38	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.	<input type="radio"/>					
39	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.	<input type="radio"/>					
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.	<input type="radio"/>					
41	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas, en su gestión.	<input type="radio"/>					
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.	<input type="radio"/>					
43	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.	<input type="radio"/>					
44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.	<input type="radio"/>					
45	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.	<input type="radio"/>					
46	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.	<input type="radio"/>					
47	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.	<input type="radio"/>					

