

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



LUISA FERNANDA GUZMÁN RAMIREZ

KAROLL RAMOS OSSA

**VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE
PERDURABILIDAD – DE LA MORBILIDAD A LA PERDURABILIDAD,
ESTUDIOS EMPRESAS GALARDONADAS PREMIO AVE FENIX**

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C

2014

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



LUISA FERNANDA GUZMÁN RAMIREZ

KAROLL RAMOS OSSA

**VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE
PERDURABILIDAD – DE LA MORBILIDAD A LA PERDURABILIDAD,
ESTUDIOS EMPRESAS GALARDONADAS PREMIO AVE FENIX**

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: DALSY YOLIMA FARFAN BUITRAGO

BOGOTÁ D.C

2014

DEDICATORIA

Luisa

A Dios y a mi familia, quienes me apoyaron para continuar con mis estudios, mis padres que semestre tras semestre se esforzaban por darme lo mejor y tuvieron una voz de aliento. Así mismo, a mis compañeros de estudio y a mis profesores de la Universidad del Rosario, que durante el proceso, me ayudaron a formarme como la profesional que quiero ser, una persona con principios y valores y con el conocimiento para formar mi futuro y ayudar a los demás.

Karoll

A mis padres por su apoyo incondicional, además de los buenos consejos que me han dado y la formación académica que me han brindado, además de ser quienes han estado en todos los momentos de mi vida y me han acompañado en este proceso de formación profesional y crecimiento personal.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirnos culminar un paso más en nuestras vidas y poder realizar este trabajo de grado, de igual manera a la directora de la investigación Dalsy Yolima Farfán Buitrago, por todo su apoyo y dedicación durante el proceso, así mismo; a todos los profesores de la Facultad de Administración que con sus conocimientos lograron que una meta más de nuestras vidas termine con éxito y un próspero futuro.

Muchísimas Gracias a todos.

Tabla de contenido

CAPITULO I.....	13
1. DIRECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. OBJETIVOS.....	13
1.1.1. Objetivo General	13
1.1.2. Objetivos Específicos	13
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
1.3. MARCO TEÓRICO	13
1.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (HIPÓTESIS).....	14
1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
1.5.1. TIPO DE ESTUDIO	15
1.5.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	15
1.5.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	15
2. DIRECCIÓN	17
2.1 LIDERAZGO	17
2.1.1 ANTES DE LA CRISIS.....	17
2.1.2 DURANTE LA CRISIS	18
2.1.3 DESPUÉS DE LA CRISIS	18
2.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.2.1 ANTES DE LA CRISIS	19
2.2.2 DURANTE LA CRISIS	20
2.2.3 DESPUÉS DE LA CRISIS	20
2.3 REALIDAD EMPRESARIAL.....	20
2.3.1 ANTES DE LA CRISIS.....	21
2.3.2 DURANTE LA CRISIS	21
2.3.3 DESPUÉS DE LA CRISIS	21
3. GERENCIA	22
3.1 MERCADEO.....	22
3.1.1 ANTES DE LA CRISIS.....	22
3.1.2 DURANTE LA CRISIS	23
3.1.3 DESPUÉS DE LA CRISIS	23
3.2 FINANZAS	23

3.2.1	ANTES DE LA CRISIS	24
3.2.2	DURANTE LA CRISIS	24
3.2.3	DESPUÉS DE LA CRISIS	24
3.3	GESTIÓN HUMANA	24
3.3.1	ANTES DE LA CRISIS	25
3.3.2	DURANTE LA CRISIS	25
3.3.3	DESPUÉS DE LA CRISIS	25
3.4	PRODUCCIÓN	26
3.4.1	ANTES DE LA CRISIS	26
3.4.2	DURANTE DE LA CRISIS	26
3.4.3	DESPUÉS LA CRISIS	27
4.	EMPRESAS ANALIZADAS	28
4.1.	<i>EMPRESAS GALARDONADAS</i>	28
4.1.1	MULTIPROYECTOS	28
4.1.2	ALQUERÍA	28
4.1.3	PRODUCTOS 3A.....	29
4.1.4	LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE	30
4.2	<i>EMPRESAS POSTULADAS</i>	30
4.2.1	CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA	30
4.2.2	INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL.....	31
4.2.3	GALERÍA CANO	31
4.2.4	COLCHONES EL DORADO	31
5.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	33
	Para obtener información precisa acerca de las causas, consecuencias de la crisis y el camino optado por las empresas analizadas para superar los problemas, se tomaran los 13 componentes de perdurabilidad:	33
6.	CONCLUSIONES.....	81
7.	BIBLIOGRAFIA.....	83

GLOSARIO

Contingencia: Hace referencia a algo que es probable que ocurra, aunque no se tiene una certeza al respecto. Por lo tanto, es aquello que puede o no concretarse.

Estrategia: explica la forma cómo la empresa se adecúa a las condiciones de su entorno sectorial, la capacidad de proyectarla al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, como aplicar conceptos nuevos, a través de variedades, necesidades y/o canales.

Morbilidad Empresarial: Se genera una crisis en un espacio determinado, es un dato importante estadístico para comprender la evolución o retroceso de algún problema, lo que lo genera y sus posibles soluciones.

Perdurabilidad Empresarial: Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Se adecua a su entorno y al mercado. Conoce a sus competidores y su cadena de valor se ejecuta de manera productiva.

Premio Ave Fénix: Representa al Resurgimiento Empresarial, que otorga la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y la Superintendencia de Sociedades.

Stakeholders: Se refiere a aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización, hay varios tipos de stakeholders según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los 'primarios' o 'definicionales' y los stakeholders 'instrumentales'. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios

RESUMEN

Con esta investigación se pretende hacer una aproximación a la identificación de los pasos que utilizaron las empresas para salir de la crisis empresarial que presentaban, analizando los posibles errores que hayan afectado significativamente a la empresa, en los ámbitos económicos, sociales y morales, esto con el fin de corregirlos y aprender de ellos logrando perdurar en el mercado laboral empresarial.

A estas empresas que han pasado por estos procesos de mejoras continuas son nominadas al premio Ave Fénix como empresas de resurgimiento empresarial, ¹este galardón reconoce el esfuerzo de las empresas que logran resurgir como el Ave Fénix, al superar las dificultades que las condujeron al acuerdo de reestructuración empresarial que contempla la Ley 550/1999. Con este galardón, la Universidad del Rosario en cooperación con la Superintendencia de Sociedades reconocen a las empresas que, en medio de una crisis, abocadas a un proceso de liquidación voluntaria u obligatoria, han demostrado tenacidad al resurgir – de la mano de Supersociedades - o las que se reestructuran y se establecen así como ejemplos de perdurabilidad y constancia. ²

En estos casos, la Superintendencia de Sociedades, organismo de mayor autoridad y seriedad en esta materia, le entrega sinergias y propósitos que permitan aportar soluciones a las empresas. Con la institucionalización del premio, se crea un marco de sostenibilidad, y tal circunstancia permitirá extender sus beneficios en el tiempo.

Para ello, las empresas se tuvieron que acoger a ciertas leyes colombianas, que les ayudaran a implementar nuevas estrategias para lograr la transformación y poder resurgir de los problemas, un ejemplo claro fue la ley 550 de 1999:

“Ley 550/99: En desarrollo de los artículos 334 y 335 de la Constitución Política, se expidió la Ley 550 de 1999 que establece y regula los instrumentos de intervención estatal en la

¹ Ver, <http://www.urosario.edu.co/sala-de-prensa/noticias/Generales/Harinera-Pardo,-Premio-Ave-Fenix-al-Resurgimiento-/>

² Ver, https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:SZ1W1aoFp_QJ:www.supersociedades.gov.co/imagenes/Hoy%2520se%2520entrega%2520el%2520premio%2520Ave%2520F%25E9nix%2520-%252014%2520feb%252008.pdf+empresas+colombianas+ganadoras+premio+ave+fenix&hl=es&gl=co&pid=b1&srcid=ADGEEShpHKSItodgmCS7PWfDPAk33DqliZVYBPcYwxh9d8kEumO6WXwp1BFRHCLu4Valfmzc2QnC3kxGIjB3ZGq6kf6wt2fJYZvpYs4bWoCn5-bAVITW1J7xbrm1NGLnvZ7IMJN7AdUO&sig=AHIEtBR2eKB3Nn5WR6SnY9CbxGSP2oSEUA

economía y en el Capítulo V regula su aplicación a las entidades territoriales y descentralizadas del nivel territorial.”³

Con la aplicación de esta ley a las entidades territoriales, se persiguen los siguientes fines:

1. Restablecer la capacidad de pago de las entidades de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.
2. Procurar una óptima estructura administrativa financiera y contable de las mismas una vez reestructuradas.
3. Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.
4. Facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales a cargo de las entidades del orden territorial.

Palabras clave: Ley 550 de 1999, morbilidad empresarial, perdurabilidad empresarial, premio Ave Fénix.

ABSTRACT

This research aims to make an approach to the identification of the steps that companies use to exit the business crisis presenting, analyzing the errors that have significantly affected the company, in economic, social and moral spheres, this with in order to correct them and learn from them last in the business making the labor market.

These companies that have gone through this process of continuous improvement are nominated Phoenix Award in enterprise resurgence; this award recognizes the efforts of companies that manage to emerge like a phoenix, to overcome the difficulties that led to the agreement corporate restructuring as established by Law 550/1999.

With this award , the University of Rosario in cooperation with the Superintendence of Companies recognize companies that in the midst of a crisis, doomed to a process of voluntary or compulsory liquidation, have shown tenacity to emerge - Supersociedades hand - or which are restructured and down as well as examples of durability and consistency.

In these cases, the Superintendence of Corporations, agency more authority and responsibility in this area, gives purpose to allow synergies and provide solutions to businesses. With the institutionalization of the prize, a sustainability framework is created, and this circumstance will extend its benefits over time.

To do this, companies had to adhere to certain Colombian laws, to help them implement new strategies to achieve transformation and resurgence of power problems, a clear example was the law 550 of 1999:

" Law 550 /99: In application of Articles 334 and 335 of the Constitution , Act 550 of 1999 establishing and regulating instruments of state intervention in the economy was issued and in Chapter V regulates its application to local authorities and decentralized territorial level . "

With the application of this law to the local authorities, the following aims are pursued:

1. Restoring the ability to pay of the entities so that they can adequately meet their obligations.
2. Ensure optimal financial and accounting management structure thereof restructured once.

3. Tend because firms and workers agree on special and temporary conditions in the workplace to facilitate their recovery and viability.
4. Facilitate and guarantee the payment of pension liabilities by entities territorial order.

Keywords: Law 550 of 1999, Business morbidity, corporate sustainability, phoenix award.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación, parte de la necesidad de conocer porque las empresas como Productos 3A, Club Campestre Bucaramanga, Industria de Calzado Jovical, Alquería, Multiproyectos, Colchones El Dorado, Laboratorio de Cosméticos Vogue, que han estado en crisis logran resurgir como un Ave Fénix, consolidándose de igual manera dentro del mercado.

También se pretende investigar cuales fueron las estrategias o los diferentes métodos utilizados por las diferentes organizaciones para salir de la crisis, logrando con esto ampliar el conocimiento acerca de los diferentes métodos que permiten minimizar los riesgos, conocer las circunstancias o características para tener un plan de contingencia

Para esto, se deben conocer las diferentes empresas en su totalidad, desde sus inicios y la evolución que han venido presentando a través de los tiempos.

Las sociedades actuales, con el ritmo de crecimiento e innovación tanto de los mercados como la tecnología, hacen que las empresas generen diferentes patrones para adaptarse a los mismos, donde algunas empresas no son flexibles ante estos cambios y entran en crisis que las ponen en riesgo para continuar en el mercado.

Por tal motivo, es indispensable conocer y comprender las técnicas, métodos o características que adoptaron dichas empresas para resurgir de las crisis, el objeto es brindar información para otras organizaciones, datos que consideren necesarios para poder desarrollar planes de contingencia en el caso de presentar una eventual crisis empresarial.

CAPITULO I

1. DIRECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

Identificar las variables que causaran la crisis en cada una de las empresas y las estrategias que utilizaron para salir de ella.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los aspectos metodológico utilizados por las empresas, con el fin de observar cuales aportaros para las empresas entraran en crisis.
- Analizar los métodos que utilizo cada empresa para salir de la crisis y lograr perdurar en el tiempo.
- Estudiar las lecciones utilizadas en la dirección y gerencia de las empresas logrando una mayor permanencia en el mercado.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica de esta investigación se basa en la información recolectada por medio de encuestas realizadas a los empleados y altos mandos de cada empresa, logrando adquirir nuevos conocimientos y aprendiendo a manejar situaciones empresariales aplicadas a la realidad.

1.3. MARCO TEÓRICO



PREMIO AVE FÉNIX: El Premio Ave Fénix reconoce el renacimiento empresarial hacia la perdurabilidad. El objetivo principal es destacar el resurgimiento de las empresas como resultado de un esfuerzo colectivo de actores y de administración pertinente.

LEY 550/99: En desarrollo de los artículos 334 y 335 de la Constitución Política, se expidió la Ley 550 de 1999 que establece y regula los instrumentos de intervención estatal en la economía y en el Capítulo V regula su aplicación a las entidades territoriales y descentralizadas del nivel territorial.

Con la aplicación de la Ley 550 de 1999 a las entidades territoriales, se persiguen los siguientes fines:

- Restablecer la capacidad de pago de las entidades de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.
- Procurar una óptima estructura administrativa financiera y contable de las mismas una vez reestructuradas.
- Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.
- Facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales a cargo de las entidades del orden territorial.

LEY 1116/2007: Tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa viable como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de procesos de reorganización y de liquidación judicial.

Como proceso está destinado a salvar a un deudor, que puede tratarse de una empresa, una persona natural comerciante o un patrimonio autónomo afecto a la realización de actividades empresariales. El salvamento se realiza a través del acuerdo que celebre entre acreedores internos y externos, con las mayorías estipuladas en la Ley, para pagar las acreencias vigentes al momento de la apertura del proceso.

En este orden de ideas, se utiliza el término “reorganización” en sentido amplio, para referirse a los procedimientos cuya finalidad básica sea la de permitir al deudor superar sus dificultades financieras y reanudar o continuar el funcionamiento de sus operaciones comerciales normales, aun cuando en algunos casos pueda incluir la reducción de la capacidad de la empresa, su venta como negocio en marcha a otra empresa y de no lograrlo extinguirse a través de un procedimiento de adjudicación o en caso de incumplimiento del acuerdo celebrado dar lugar a la apertura de un procedimiento de liquidación judicial.

1.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (HIPÓTESIS)

¿Cuáles son los aprendizajes del resurgimiento empresarial?

1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realiza en este trabajo será Teórico – Práctico, teniendo en cuenta que la situación planteada ya está estimulada, ya que la crisis que presentaron estas empresas se dio previo a los años de la investigación realizada, los datos recolectados se hará en un ambiente controlado y con fidelidad a los datos arrojados en las mismas.

1.5.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Este proyecto de investigación va dirigido al sector empresarial colombiano como guía base para una vida empresarial perdurable, esta información está basada y sustentada con el apoyo de las 8 empresas encuestadas. Las cuales son: PRODUCTOS 3A, CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA, INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL, ALQUERÍA, MULTIPROYECTOS, COLCHONES EL DORADO, LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE, GALERÍA CANO.

Con el desarrollo de este, se pretende dar a conocer como las empresas que entraron en crisis y logran salir de la misma, utilizando como apoyo las encuestas anteriormente realizadas a las 8 empresas, que estuvieron postuladas y/o galardonadas con el Premio Ave Fénix, logrando obtener como resultado el conocimiento y documentación de los diferentes métodos, herramientas y decisiones que tomo la organización para poder resurgir de la crisis.

1.5.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizara un análisis multivariado para observar los aprendizajes de resurgimiento que dejan las empresas que superan una crisis.

En la primera parte del proyecto de investigación, se realizaron unas encuestas a las 8 empresas anteriormente descritas, para entender como entran y salen de las crisis que cada una presento.

La encuesta contenía 47 preguntas, enmarcadas dentro de las variables de dirección y gerencia, donde se pretende observar la perdurabilidad de las empresas y cada una evalúa el liderazgo, pensamiento estratégico y realidad empresarial; en las áreas funcionales como mercadeo, finanzas, gestión humana y procesos, respectivamente; las cuales fueron diligenciadas por los integrantes de cada una de las empresas.

En la segunda parte, se realizara un análisis de las encuestas aplicadas a cada una de las empresas donde se aplicaron los 13 componentes de la perdurabilidad, se realizara un marco teórico sobre la Ley 550/99 y Ley 1116/2007 de reestructuración y perdurabilidad

empresarial, y se analizarán las variables de dirección y gerencia de los últimos 3 años antes de ingresar al acuerdo de reestructuración – durante el acuerdo y 2 años después de salir del acuerdo.

CAPITULO II



Fuente: Universidad del Rosario

2. DIRECCIÓN

En este segundo capítulo se da inicio al eje de Dirección, de acuerdo con el lineamiento de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, dentro de este eje se encuentran los componentes Liderazgo, Estrategia y Realidad empresarial, donde se analizarán las empresas PRODUCTOS 3 A, CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA, INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL, ALQUERÍA, MULTIPROYECTOS, COLCHONES EL DORADO, LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE Y GALERIA CANO.

Mediante este capítulo se estudiará cada uno de estas empresas antes, durante y después de la crisis en la que se vio involucrada cada una, realizando un análisis general de las empresas donde se pretende identificar las causas que las llevaron a crisis y de igual manera ayudaron a salir de ella., se analizó, cuáles fueron las estrategias utilizadas para lograr mantenerse en el mercado al igual que la realidad empresarial en cada uno de los sectores.

2.1 LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los componentes que encontramos dentro del eje de dirección, el cual pretende construir, validar y desarrollar teorías y conceptos que permitan entender la complejidad de la dirección de las organizaciones y su perdurabilidad, ya que las organizaciones dependen de sus líderes como sujetos y del liderazgo como proceso, este último indispensable para que la organización tenga la capacidad para ajustarse a los continuos y extremados cambios de los mercados.⁴

2.1.1 ANTES DE LA CRISIS

Antes de que las empresas entraran en crisis, durante sus primeros años de trabajo, se analizó el liderazgo que utilizaban, identificando que en el momento de iniciar sus actividades no

⁴ <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2631/1/1020724732-2011.pdf>

contaba con un equipo organizado, además de esto no eran independientes a la hora de tomar decisiones siempre dependían de la gerencia.

Durante los primeros años las empresas manejaron un liderazgo de tipo autócrata, ya que en la empresa se hacía lo que el gerente indicara esto debido a que el líder de la empresa (gerente) tenía poca confianza en sus subordinados y a su vez poca comunicación con los ellos, por lo cual las decisiones que se tomaban eran de forma autónoma y personal.

2.1.2 DURANTE LA CRISIS

*Durante los años 90 (1998-2001), se presentó una crisis financiera en el país la cual fue la más profunda y costosa de todas las que tuvieron lugar durante el siglo pasado. Para entender su impacto basta recordar algunas cifras que ilustran el difícil momento que enfrentó nuestro país: En primer lugar, entre 1998 y 2001, la entonces Superintendencia Bancaria intervino 24 establecimientos de crédito con fines de liquidación (de un total de 104 que funcionaban en 1998), durante este tiempo de evidencia el rápido deterioro que experimentó el sistema financiero.*⁵

Durante este periodo de tiempo, muchas de las empresas analizadas se vieron afectadas como es el caso de El club campestre de Bucaramanga; donde afirman: “La crisis de los 90, fue una situación que generó pánico entre los empresarios de la nación dado que el consumo se disminuyó significativamente ocasionando una caída en el desarrollo y rendimientos de los diferentes negocios. El caso del Club Campestre de Bucaramanga S.A no fue la excepción.

*Durante los periodos del 2001 a 2006 se percibe la crisis por la cual atravesaba la compañía. Como primera instancia y tras haber culminado la fuerte recesión de los 90 el Club dirigió sus esfuerzos en atraer nuevos usuarios y lograr superar la fuerte crisis que atravesó”.*⁶

Al igual que el club Campestre y productos 3A las demás empresas también se vieron seriamente afectas con lo cual tuvieron que reaccionar rápidamente como en el caso de Colchones el Dorado y Calzado Jovical, las cuales decidieron dejar en las decisiones de la empresa en manos de sus líderes, los cuales tenían completa autoridad para tomar las decisiones pertinentes para lograr sacar de la crisis a las empresas.

2.1.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

Después de que cada una de las empresas comenzó a resurgir de la crisis económica, teniendo claro que se debían reducir en gastos, pero siempre teniendo presente que no se bajaría la

⁵ Ver. online: <http://www.semana.com/especiales/articulo/una-leccion-dolorosa/104434-3>

⁶ Ver. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3724/1/1013611685-2012.pdf>

calidad de los productos, como lo menciona Carlos Enrique Cavelier empresario Leche Alquería S.A.

“Alquería salió de la Ley 550 esgrimiendo precisamente esos valores que nos inundan la mente y que nos deben ahogar el pensamiento cada día más. Cuando hubo que ahorrar en costos, nunca tocamos la calidad de la leche; por el contrario, fue con la ayuda de los ganaderos y de su esfuerzo que corrimos un pago, pero siempre esforzándonos a mejorar la calidad. Cuando tuvimos que recortar presupuestos, nunca dejamos de querer al consumidor y de comunicarle los beneficios de calidad”⁷

La aptitud que más se valora después de la salida de la crisis por parte de cada una de las Industrias es la visión y la capacidad de liderazgo que cada una de ellas ejerció sobre el mercado para lograr recuperarse de la crisis económica por la que pasaron.

La capacidad implantando nuevas ideas y mayores ganas de salir adelante, de no quedarse para resurgir generando ventajas competitivas frente a sus competidores en el mercado.

2.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El segundo componente del eje de dirección encontramos la estrategia, al igual que el liderazgo dentro de las organizaciones, la estrategia va de las mano con este componente de igual manera que con la realidad empresarial.

Todo líder debe ser capaz de elaborar estrategias que se acoplen a los diferentes cambios y a las posibles dificultades que dentro de la organización se pueden presentar, la estrategia debe ser el elemento clave que permita definir el rumbo de la empresa y la forma de adaptación hacia el cambio organizacional, es por esta razón que el líder debe ser capaz de crear estrategias de innovación y diferenciación de sus productos y/o servicios para perdurar y liderar el mercado en el que se encuentra.

2.2.1 ANTES DE LA CRISIS

Cuando las empresas comenzaron a sentir la presencia de una posible crisis financiera, decidieron implementar estrategias competitivas que permitirían diferenciar sus productos y servicios de los que ya existían en el mercado, una de las estrategias planteadas fue la de la estrategia de competencia por precios bajos teniendo claro que la calidad de sus productos no bajaría, un claro ejemplo de la implantación de esta estrategia es el de la Industria de Calzado Jovical.

⁷ Ver, <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=39265>

Uno de los motivos que llevo a esta empresa a tomar la decisión de implantar esta estrategia, se debe a que el mercado en el que se encuentra es un poco más exclusivo definiéndolo como un mercado de temporadas, calzado Jovical se centraba en el calzado escolar y en ciertas temporadas del años se presentan mayores ventas.

Por otro lado encontramos a Multiproyectos que decidieron competir con la innovación en la fabricación y en el diseño de sus productos logrando adaptarlos a las necesidades de sus clientes a un precio muy cómodo, estableciendo la diferencia con sus competidores.

2.2.2 DURANTE LA CRISIS

En el año 2002, varias de las empresas colombianas se vieron afectadas por la crisis económica que por ese tiempo afectaba al país, uno de los factores que influyo fue el endeudamiento que tuvieron que asumir varias de las empresas del sector privado para poder sobrellevar la crisis, otro factor fundamental que se presentaba en esos momentos eran los diálogos que en ese entonces el presidente Andrés Pastrana llevaba a cabo con miembros de las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia).

Durante este periodo Colombia sufrió una de las recesiones económicas más grandes de la historia del país la cual trajo consigo grandes niveles de desempleo, situaciones desfavorables en el orden público, debido a que el entonces presidente se centró más en los diálogos de paz, dejando en un segundo plano la economía del país, los estados financieros de las familias Colombianas se vieron afectados rápidamente, al igual que las empresas, los colombianos dejaron de consumir ciertos productos provocando que las empresas presentaran bajas significativas en sus ventas.

2.2.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

Es importante destacar que las ocho empresas analizadas a pesar de la crisis y de los factores que las llevaron a ello, nunca se vio una disminución en la calidad de sus productos y/o servicios, por lo que se enfatizó la atención al cliente, con lo que logro mantener la confianza y fidelización de los mismos, elementos claves para la perdurabilidad de una empresa en el mercado.

2.3 REALIDAD EMPRESARIAL

“La realidad empresarial requiere de estudios detallados para poder reflexionar, aprender de las organizaciones desde la economía, las nuevas tecnologías de información y de

comunicación ya que como sabemos todas las empresas son organizaciones que viven de las experiencias y atraviesan al igual que un ser humano un camino o sendero de vida”⁸

2.3.1 ANTES DE LA CRISIS

Antes de que estas empresas comenzaran a pasar por los momentos de crisis económica, no tenían muy presente los resultados financieros arrojados durante este periodo de tiempo, ni tampoco tenían muy presente los indicadores de productividad dentro de las empresas.

La realidad empresarial también toma como base los desarrollos y los logros obtenidos en tiempos pasados y los posibles errores cometidos para no volver a caer en los mismos si no por el contrario superarlos y aprender de ellos.

2.3.2 DURANTE LA CRISIS

“La recesión más profunda del 98-99 El último trimestre de 1998 marcó el comienzo de la peor recesión en la historia de Colombia, que llevó a que en 1999 por primera vez se registrara un crecimiento negativo del 4,5 por ciento en el Producto Interno Bruto, PIB.”⁹

Durante el periodo de tiempo que duro la crisis se presentaron hechos importantes como el crecimiento del endeudamiento tanto para el sector privado como para el público, lo cual trajo consigo que la demanda se contrajera puesto que las personas no contaban con dinero para invertir, *“se generó un efecto dómimo, no hay recursos para inversión, no hay demanda, sobran empleados y así el desenlace final: cierre de empresas, incremento en el desempleo y caída de la producción nacional.”¹⁰*

2.3.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

Pensar en una posible recuperación económica parecía poco probable, pero lo cierto es que para segunda mitad del siglo XX se presentó un incremento en la economía del país.

Durante el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, se planteaba la idea de direccionar la economía del país hacia una posible recuperación, se pretendía aumentar el PIB total para el 2003 a un 2,00%, hasta llegar al 2006 con un crecimiento del 3.9%, logrando así reducir los niveles de pobreza y desempleo.

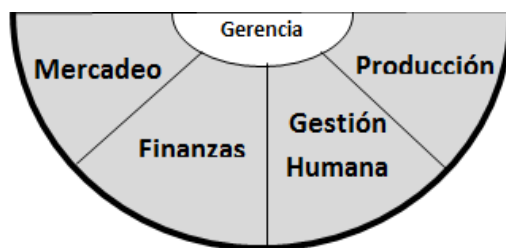
Otro proceso clave las empresas fue la salida de la ley 550, la cual les permitió seguir en el mercado, y brindar una recuperación económica, con el fin de que cada empresa fuera capaz de producir y brindar mayores y mejores productos a los cliente y/o consumidores, además poder exportar sus productos permitiendo así obtener mayor rentabilidad.

⁸[Http://prepository.urosario.edu.co/bitstream/1033626311/1020724732-2011.pdf](http://prepository.urosario.edu.co/bitstream/1033626311/1020724732-2011.pdf), Bogotá 2011 pág. 27

⁹Ver online; <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1030130>, Bogotá, 2003

¹⁰ Ver. online; <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1030130>, Bogotá, 2003

CAPITULO III



Fuente: Universidad del Rosario

3. GERENCIA

En este capítulo se da inicio al eje de gerencia, de acuerdo con el lineamiento de la Facultad de administración de la Universidad del Rosario, dentro de este eje se encuentran los componentes de las áreas funcionales: Mercadeo, Finanzas, Gestión Humana y Producción, donde se analizarán las empresas PRODUCTOS 3 A, CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA, INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL, ALQUERÍA, MULTIPROYECTOS, COLCHONES EL DORADO, LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE Y GALERIA CANO.

Mediante este capítulo se estudiará cada uno de estas empresas antes, durante y después de la crisis en la que se vio involucrada cada una de las empresas, realizando un análisis general de las empresas buscando identificar las causas de cada uno de los componentes que las llevaron a crisis y de igual manera ayudaron a salir de ella, se analizó, cuáles fueron las estrategias utilizadas para lograr mantenerse en el mercado al igual que la realidad empresarial en cada uno de los sectores.

3.1 MERCADEO

El mercadeo es uno de los componentes que encontramos dentro del eje de dirección, el cual pretende conocer, analizar e identificar al consumidor objetivo, realizando diferentes estudios dentro del mercado, construyendo estrategias que logren su perdurabilidad, ya que las organizaciones tienen en cuenta estos análisis para mover las demás áreas con un objetivo en común: el consumidor.

3.1.1 ANTES DE LA CRISIS

Antes de que las empresas entraran en crisis, durante sus primeros años trabajaban bajo la premisa de producir, según el movimiento del mercado, no contaban con un análisis objetivo de su mercado objetivo, logrando así, una difusión en el mensaje que querían transmitir.

3.1.2 DURANTE LA CRISIS

*Durante los años 90 (1998-2001), se presentó una crisis financiera en el país la cual fue la más profunda y costosa de todas las que tuvieron lugar durante el siglo pasado. Para entender su impacto basta recordar algunas cifras que ilustran el difícil momento que enfrentó nuestro país: En primer lugar, entre 1998 y 2001, la entonces Superintendencia Bancaria intervino 24 establecimientos de crédito con fines de liquidación (de un total de 104 que funcionaban en 1998), durante este tiempo de evidencia el rápido deterioro que experimentó el sistema financiero.*¹¹

Durante este periodo las empresas se vieron afectadas, ya que se presentó una pequeña recesión económica, por lo que los consumidores dejaron de visitarlas, logrando bajar el movimiento de inventario de las empresas.

3.1.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

Después de que cada una de las empresas comenzó a resurgir de la crisis económica, teniendo claro que se debían reducir en gastos, pero siempre teniendo presente que no se bajaría la calidad de los productos, como lo menciona Carlos Enrique Cavelier empresario Leche Alquería S.A.

*“Alquería salió de la Ley 550 esgrimiendo precisamente esos valores que nos inundan la mente y que nos deben ahogar el pensamiento cada día más. Cuando hubo que ahorrar en costos, nunca tocamos la calidad de la leche; por el contrario, fue con la ayuda de los ganaderos y de su esfuerzo que corrimos un pago, pero siempre esforzándonos a mejorar la calidad. Cuando tuvimos que recortar presupuestos, nunca dejamos de querer al consumidor y de comunicarle los beneficios de calidad”*¹²

En la mayoría de las empresas, se vio como después de la crisis, lograron mantener la calidad en sus productos, con una base fuerte en el área de mercadeo, ya que se adaptaron a las necesidades de los clientes y detectaron con base en los estudios y la publicidad manejada, como retener y captar nuevos consumidores.

3.2 FINANZAS

El segundo componente del eje de gerencia hace parte de las finanzas, ya que ofrece la información necesaria para comprender la situación financiera pasada y actual de las empresas.

¹¹ Ver. online: <http://www.semana.com/especiales/articulo/una-leccion-dolorosa/104434-3>

¹² Ver, <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=39265>

Así mismo, el análisis económico, mide la rentabilidad de las empresas, mostrando cada una de las variables que pueden generar alguna deficiencia, evitando así que la productividad de las mismas se vea afectada, mediante un análisis de pérdidas y ganancias.

3.2.1 ANTES DE LA CRISIS

Cuando las empresas comenzaron a sentir la presencia de una posible crisis financiera, optaron por tomar estrategias internas para navegar los posibles cambios, de manera errónea, la mayoría de las empresas analizadas, decidieron realizar como primera opción un recorte de personal, creyendo, que esta es la base de una mejora en las finanzas.

3.2.2 DURANTE LA CRISIS

En el año 2002, varias de las empresas colombianas se vieron afectadas por la crisis económica que por ese tiempo afectaba al país, uno de los factores que influyó fue el endeudamiento que tuvieron que asumir varias de las empresas del sector privado para poder sobrellevar la crisis.

Durante este periodo Colombia sufrió una de las recesiones económicas más grandes del país la cual trajo consigo grandes niveles de desempleo, situaciones desfavorables en el orden público, debido a que el entonces presidente se centró más en los diálogos de paz, dejando en un segundo plano la economía del país, los estados financieros de las familias colombianas se vieron afectados rápidamente, al igual que las empresas, los colombianos dejaron de consumir ciertos productos provocando que las empresas presentaran bajas significativas en sus ventas.

3.2.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

Se evidenciaron mayores inversiones, se impulsaron estrategias para atraer a los consumidores generando un incremento en sus ventas. Las finanzas de las compañías, resurgieron y lograron establecer el movimiento de las empresas.

Se logran pagar los pasivos de las empresas, aquellas deudas a las que tuvieron que someterse durante la crisis para lograr sobrellevar la misma.

Por otro lado el sector hotelero, y de alimentos reflejaron un alza significativa en sus finanzas, lo cual se evidenció en algunas empresas analizadas como, Productos 3A, Alquilería y en El Club Campestre.

3.3 GESTIÓN HUMANA

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal

durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

3.3.1 ANTES DE LA CRISIS

Antes de la crisis, el área de recursos humanos consideraba que mantener un adecuado equipo de trabajo solo bastaba con personas que fueran profesionales o tuvieran las actitudes para desempeñarse de manera adecuada, empresas como Galería Cano, no se preocupaban por capacitar a sus empleados para mejorar sus capacidades laborales, esto afecto seriamente a la empresa, ya que el talento humano es el pilar fundamental para que toda organización funcione de la mejor manera y genere mayor utilidad.

3.3.2 DURANTE LA CRISIS

Las empresas analizadas, se propusieron capacitar a todos sus empleados, con el fin de redireccionarlos a las áreas donde presentaban mayores fortalezas, logrando que las empresas manejaran de manera óptima el tiempo en cada uno de sus procesos, estableciendo una mejora continua.

Cada uno de los empleados tenia presente los problemas que presentaban actualmente las empresas, con lo cual adquirieron nuevas responsabilidades, además de que sentían gran compromiso con las empresas y esto se vio reflejado en que cada vez los clientes estaban más satisfechos con los productos y/o servicios brindados.

La fidelidad de los empleados con la empresa se generó, gracias a que la empresa invertía en su talento humano, generando un ambiente propicio para el trabajo, realizaban varias actividades a lo largo del año; reconocimiento a los empleados, celebración de fechas especiales, como cumpleaños y diferentes eventos con el fin de integrar las diferentes áreas de la empresa. Lo que generó una mayor productividad y eficiencia en la organización.

3.3.3 DESPUÉS DE LA CRISIS

Las buenas relaciones entre los trabajadores, genero un mayor compromiso con la empresa, esto se reflejó en que los empleados nunca conformaron un sindicato, además de que cada uno de ellos estaba comprometido con su trabajo, lo cual evidencio la gran aceptación de sus productos y la fidelización de los clientes, generando un mayor volumen de ventas.

De igual manera, el área de recursos humanos, identifica, selecciona y capacita de manera adecuada a los nuevos empleados, así mismo; se mantiene informada de los cambios que se generan en el mercado laboral.

También la mayoría de las empresas, actualmente se preocupan no solo por mantener y atraer a nuevos clientes, sino que a su vez buscan concientizar tanto a sus empleados como a sus clientes de tomar conciencia por el cuidado del medio ambiente, utilizando productos eco amigables, reflejado en la responsabilidad social.

3.4 PRODUCCIÓN

El área de producción es aquella que se encarga de la elaboración de los bienes y/o servicios que presta una organización para satisfacer las necesidades del consumidor.

Se lleva a cabo, bajo una serie de procesos, donde se tiene en cuenta variables como, materia prima, mano de obra, equipos, tiempo en cada proceso y su secuencia. Es de vital importancia que cada área conozca tanto su propio proceso como el de las demás, para que aquella se cumpla con los tiempos establecidos y no se genere dentro de la cadena productiva cuellos de botella.

3.4.1 ANTES DE LA CRISIS

Las empresas analizadas, como Galería Cano, Calzado Jovical y Colchones El Dorado, manejaban la cantidad a producir según como el mercado daba la pauta, lo que generaba demora en la entrega del producto y/o servicio.

Así mismo, Vogue, no contaba con personal experto que manejara las formulas, lo que les genero perdidas y residuos, ya que no se obtuvo el resultado esperado y tuvieron que recoger el producto puesto en el mercado y botar los mismos.

3.4.2 DURANTE DE LA CRISIS

Las empresas que ofrecían productos y/o servicios vistos en ese entonces como “de lujo”, como Laboratorio de Cosméticos Vogue y Club Campestre Bucaramanga durante la crisis vieron una caída en sus ventas.

Se generó una baja productividad e inventario en aquellas empresas que ofrecían productos, ya que los consumidores optaban por consumir diferentes marcas.

Esto hizo, que las empresas se preocuparan por conocer de manera detallada cada proceso que se llevaba a cabo dentro de la compañía, lo que hizo que se reorganizara la misma y se hiciera una inversión para mejorar aquellos equipos que ya habían cumplido su vida útil.

Cada área se empezó a interesar por las demás, lo que hizo que se trabajara de manera íntegra y compacta, sin desatender su mercado.

3.4.3 DESPUÉS LA CRISIS

Después de la crisis las empresas reforzaron el trabajo en equipo, los tiempos en cada proceso de producción se vieron reducidos, generando mayor confianza de manera interna y mayor aceptación en el mercado, lo que conllevó a que algunas empresas como Cosméticos Vogue buscaran su internacionalización, captando un mayor mercado y posicionamiento a nivel nacional.

4. EMPRESAS ANALIZADAS

4.1. EMPRESAS GALARDONADAS

El Premio Ave Fénix reconoce el renacimiento empresarial hacia la perdurabilidad. El objetivo principal es destacar el resurgimiento de las empresas como resultado de un esfuerzo colectivo de actores y de administración pertinente.

El jurado determinó que las empresas MULTIPROYECTOS, ALQUERÍA, PRODUCTOS 3 A LTDA., LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE, fueron las ganadoras del Premio Ave Fénix, por cuanto luego del análisis cuantitativo y cualitativo, mostraron un desempeño financiero superior, buen comportamiento patrimonial y de recuperación. Adicionalmente se evidenció una mayor solidez y materialidad, demostrando que son unas de las empresas con mayor reconstrucción en la dirección estratégica, desarrollo tecnológico, acción consistente y coherente, constancia de propósito en su proceso de resurgimiento y perdurabilidad.

4.1.1 MULTIPROYECTOS

La empresa diseña y fabrica productos y servicios enfocados hacia la adecuación integral de espacios de trabajo.

Desde su inicio la organización, ha marcado tendencias en el mercado, al introducir nuevas filosofías de trabajo, fortaleciendo conceptos fundamentales de productividad, versatilidad, modularidad y flexibilidad, consolidándola como líder del sector y punto de referencia de competidores y compradores.

Cuenta con una planta de producción de 7500m², una sede de 500m² para atención posventa, oficinas comerciales en Bogotá, Medellín Cali, Barranquilla; cubriendo así todo el territorio colombiano y distribuidores en Venezuela, Panamá, Puerto Rico, Perú, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala.

Misión: *“Brindar soluciones de amoblamiento para áreas de trabajo, con diseños innovadores, y productos y servicios adaptados a los requerimientos de los clientes, que contribuyen al mejoramiento de la funcionalidad y la productividad”.*

Visión: *“Ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente por la innovación y la calidad de sus productos y la alta competencia de su equipo humano”.*

4.1.2 ALQUERÍA

Fue fundada en 1958 por el profesor Jorge Cavelier, el primer urólogo colombiano, especializado en la Universidad de Chicago.

Tienen como lema “Una botella de leche, una botella de salud”, reemplazo las botellas de vidrio por envases de cartón parafinado, posteriormente lanzo la bolsa plástica y mejoro el empaque de cartón.

En 1978, la empresa tuvo su primera distribuidora en Bogotá, ubicada en la zona industrial, tercerizo la distribución, lo que trajo una mejora en los costos, la productividad y amplio el mercado objetivo. En 1995, se dio el inicio de productos larga vida, que convirtió a la Comunidad Alquería en la planta de ultra pasteurización más moderna y con mayor capacidad del Área Andina. Para el año 2001 la empresa cambio su razón social por “Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería”, renovó su imagen Corporativa y presento novedosos productos.

Desde el inicio de Alquería hace 53 años la familia Cavelier ha soñado con una sociedad equitativa que brinde mejores condiciones de vida a las comunidades de bajos recursos económicos. Como empresa, Alquería ha trabajado sobre el reto de caracterizarse por la excelencia en la búsqueda de la calidad y el compromiso social, creando acciones de valor y canalizando esfuerzos buscando un desarrollo armónico y sostenible.

En el 2010 con las actuaciones “Creemos, apoyamos y compartimos”, nace la Fundación Cavelier Lozano, con un plan estratégico diseñado para responder a las necesidades de las comunidades, orientado a dos grandes áreas de las cuales depende el bienestar y el progreso de las regiones: La Educación y la Nutrición.

4.1.3 PRODUCTOS 3A

Se fundó como empresa en el año de 1985. Desde su comienzo se enfocó en la industria de los alimentos, importando, comercializando y distribuyendo principalmente frutos deshidratados como uvas pasas, ciruelas pasas, nuez del Brasil, almendras y maní; al igual que duraznos a mitades.

Misión: *“Complacer el exigente gusto de nuestros clientes, para lo cual buscamos la máxima calidad de nuestros productos, apoyándonos en procesos continuos de investigación y desarrollo, brindando cada día un servicio integral que nos permita consolidar nuestra imagen en los mercados donde tenemos presencia”.*

Visión: *“Posicionarnos en nuestro mercado nacional como una de las empresas líderes en la importación, comercialización y distribución de frutos secos e insumos para la pastelería y panadería. Apoyados en una estructura flexible de distribución y producción”.*

En cuanto a infraestructura, actualmente cuentan con una planta de producción en Bogotá, con laboratorios y un departamento de investigación, desarrollo y control de calidad.

Disponen también de centros de almacenaje y distribución en Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín.

4.1.4 LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE

Desde 1955, año en que se fundó la sociedad en Bogotá, por iniciativa de un joven matrimonio, Roberto Chaves y María de Chaves, Laboratorios de Cosméticos Vogue S.A. lanzó inicialmente al mercado esmaltes para uñas, removedor y lápices de cejas con la marca Vogue. Su experiencia en trabajos anteriores en el mundo de los cosméticos, una excelente asesoría, así como el tesón y la perseverancia los llevaron a formar una pequeña empresa. Años después complementaron su línea Vogue con lápices labiales, sombras para ojos, cremas para manos y otros.

Laboratorios de Cosméticos VOGUE S.A. Ha desarrollado líneas de maquillaje y tratamiento facial creadas bajo el concepto de cuidado permanente y bienestar para la piel. Todos los productos están elaborados con materias primas importadas cumpliendo con estándares internacionales de calidad con parámetros de la Unión Europea y EEUU.

4.2 EMPRESAS POSTULADAS

4.2.1 CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA

El inicio del club comienza el 11 de Junio de 1930, la vida económica y social del club ha tenido varias épocas desde el momento de su fundación en el año 1934, el club presentaba un progreso lento pero seguro, se construyó la primera casa, las canchas de tenis, los campos de golf en terrenos que no eran propiedad de la Sociedad y que luego de un tiempo fueron destruidos en donde se plantaron los primeros árboles, durante este periodo de tiempo la concurrencia al Club era poca, pero sostenida, se realizaban reuniones los días domingos y una o dos fiestas en el año.

En 1940, se llevó a cabo la construcción de un nuevo kiosco que presta el servicio de tribuna para presenciar los eventos de natación y un edificio para cancha de bolo, con su salón para Bar, una cancha doble de Bolo Americano, que según los técnicos es inmejorable; se le hizo portada de entrada a los terrenos del Club.

Hoy en día, el Club Campestre de Bucaramanga S.A. se logra mantener en el mercado después de la crisis, es por este motivo que se estudiara a profundidad el caso del club, analizando la experiencia vivida por la empresa y sus directores, a partir de la comprensión de los instrumentos y factores administrativos, financieros, operativos, económicos y legales en el marco de los mecanismos estatales de recuperación empresarial, que se utilizaron para

llegar a la estabilidad y crecimiento que hoy ostenta el Club. La comprensión de estos fenómenos permitirá determinar cuáles son las enseñanzas que se pueden recoger del proceso de resurgimiento empresarial del Club Campestre de Bucaramanga.

4.2.2 INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL

Industria de Calzado Jovical S.A. es una Empresa dedicada a la fabricación de calzado, principalmente de protección y seguridad, para dotaciones de empresas; fue fundada en 1979. El permanente esfuerzo de sus accionistas y colaboradores le ha permitido crecer y que su marca bandera WESTLAND, hoy esté posesionada como una de las marcas líderes nacional e internacionalmente. Las Certificaciones de Calidad expedidas por los diferentes entes certificadores a partir de febrero 2004, han sido el resultado del esfuerzo de todas y cada una de las personas que han pertenecido y/o pertenecen en la actualidad a nuestra empresa y del compromiso del departamento de aseguramiento de calidad.

Para esta organización, el cliente es la persona más importante para la empresa, por eso le entregan un producto de calidad, cómodo y durable que cumpla sus necesidades y las normas técnicas vigentes.

4.2.3 GALERÍA CANO

Para rastrear la Galería Cano tradición, tenemos que ir al Santuario, una ciudad, en la parte occidental del departamento de Antioquia en Colombia, donde, a finales del siglo XIX, una extendedora de piedra llamado Nemecio Cano encontró una tumba india que él un apasionado buscador de tesoros indígenas realizado.

El entusiasmo de Nemecio pasó a dos de sus doce hijos, José y Félix, que se dedicaron a la búsqueda de artefactos prehispánicos, mucho antes de que se apreciara la importancia cultural y artística de estas piezas en Colombia. La tradición continuó con el hijo de José, Guillermo Cano, que, a una edad temprana fue cautivado con el descubrimiento de enterramientos indígenas.

Nemecio, José, Félix y el interés de Guillermo Cano de las culturas indígenas, con el tiempo los llevó a presentar el Museo del Oro, con un tercio de su colección conocida mundo.

En la década de 1970, la galería cano abrió su primera tienda en Bogotá, cuando su esposa Doris Guillermo Cano, y decidieron hacer arte precolombino cerca del público colombiano por la fabricación y venta de reproducciones chapados en oro.

4.2.4 COLCHONES EL DORADO

Colchones El Dorado es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, comercialización en almacenes propios y servicio técnico de colchones y sommieres.

Fundada en el año 1957 por el Sr. Gumercindo Gómez Caro, quien ha marcado la historia colchonera, pues desde sus inicios se destacó por brindar calidad total y un excelente servicio al cliente, elementos que constantemente se están evaluando y supervisando.

Colchones El Dorado, a partir de 1996 y después de un proceso de crecimiento, posicionamiento y reconocimiento en el mercado, sufrió una crisis de tipo económico, que dio lugar a altos niveles de endeudamiento con el sector financiero y con proveedores, sumado al proceso de apertura económica que permitió la proliferación de diversos competidores.

Misión: “Somos una organización fabricante y comercializadora de productos de alta calidad para el arte del descanso y el buen dormir, que permanentemente está innovando con base en el mejoramiento continuo y el trabajo en equipo; con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo con el crecimiento personal y empresarial, siendo rentable y ganando participación en el mercado”.

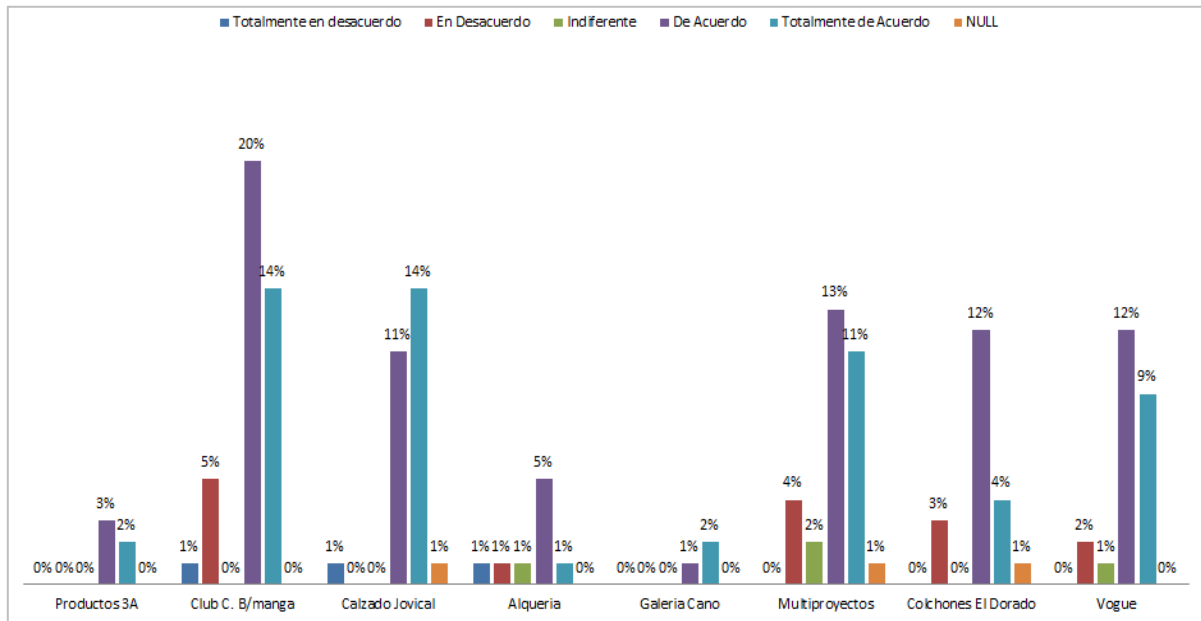
Visión: “Colchones El Dorado, seguirá siendo reconocida como la mejor opción en el arte del descanso y el buen dormir, por excelencia en el servicio, alto nivel en calidad y el confort de nuestros productos”.

5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para obtener información precisa acerca de las causas, consecuencias de la crisis y el camino optado por las empresas analizadas para superar los problemas, se tomaran los 13 componentes de perdurabilidad:

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

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

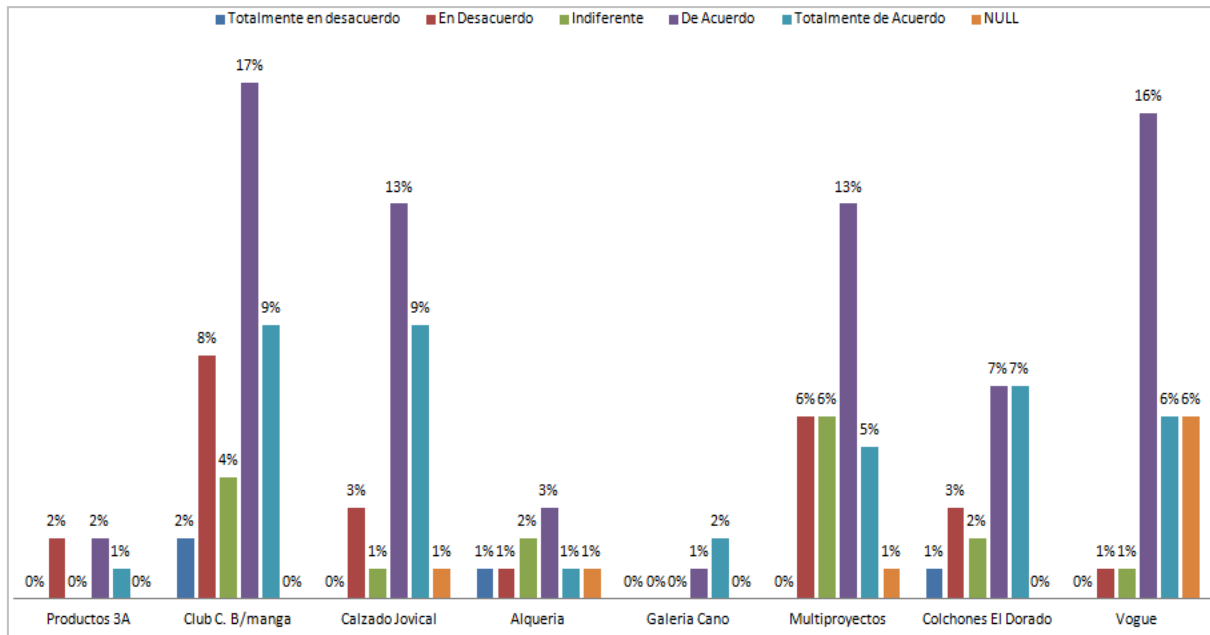


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas analizadas, consideran que aquellos empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son quienes hacen mayores aportes a la organización con su trabajo.

Así mismo, Calzado Jovical, se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación, ya que durante la crisis, se dieron cuenta que al ofrecer capacitación al personal, estos lo retribuían con un mejor desempeño y ambiente laboral, por lo que la empresa pudo ser más eficaz y eficiente.

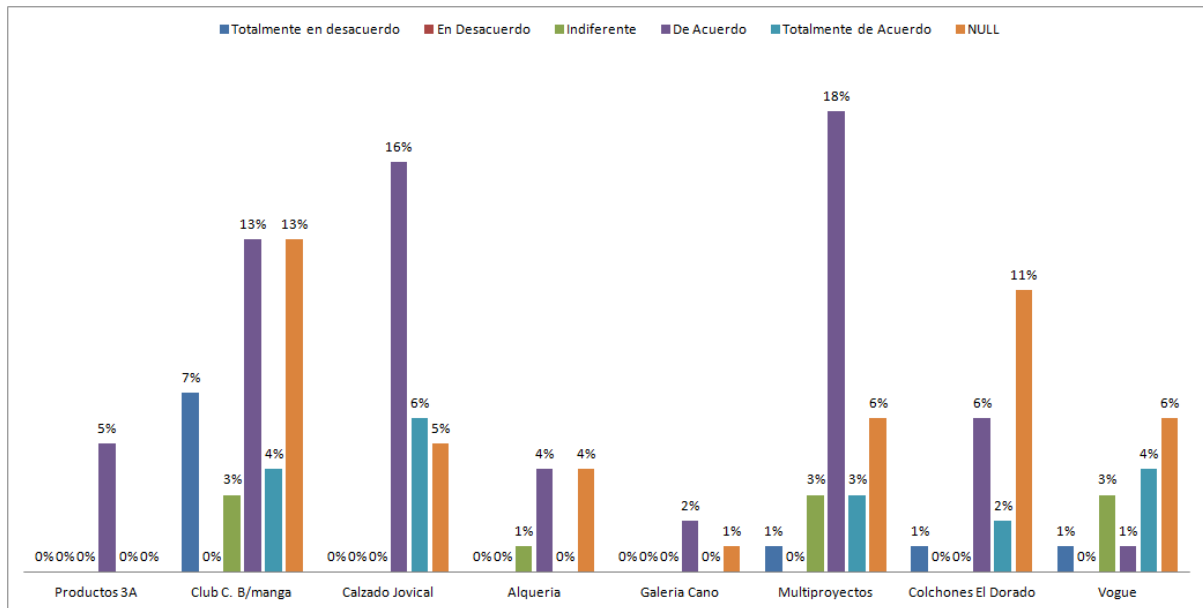
2. El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.



Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas encuestadas opinan que es importante que el área de mercado y publicidad maneje de manera adecuada los recursos que le son presupuestados, logrando la atención correcta del cliente lo que contribuye al crecimiento en las ventas de los productos y/o servicios ofrecidos por cada una.

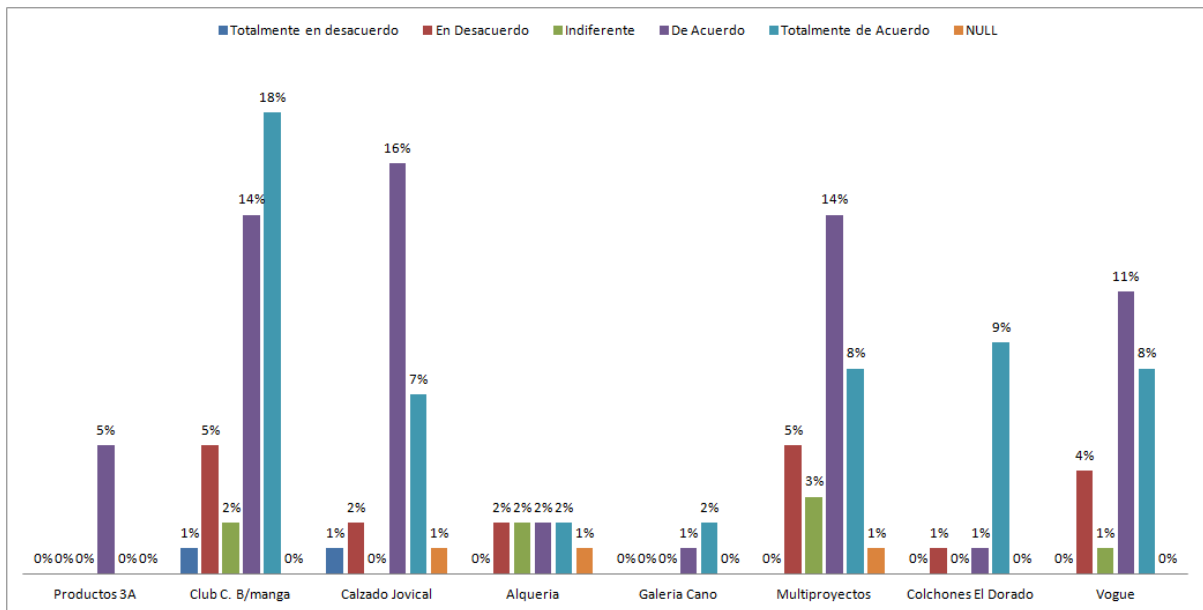
3. Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la afirmación: los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado, Productos 3^a, Calzado Jovical y Multiproyectos, están de acuerdo en que los directivos debe conocer su mercado, para dirigir la empresa de manera adecuada. Por otro lado, para las demás empresas, no está clara la idea de que los directivos son quienes conocen mejor a su ambiente empresarial, ya que los empleados son quienes más contacto tienen con los consumidores.

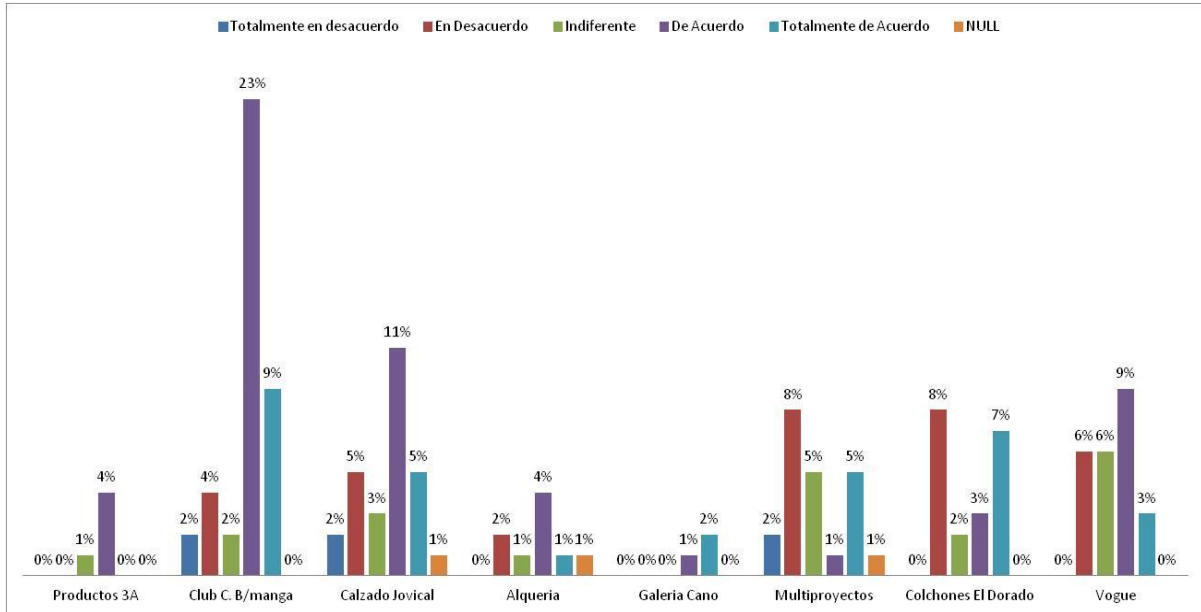
4. La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.



Fuente: Elaboración propia

Empresas como Club Campestre Bucaramanga, Galería Cano y Colchones El Dorado están totalmente de acuerdo con la afirmación así como la mitad de las empresas analizadas, están de acuerdo en que una empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Ya que al conocer dicha información, pueden tener planes de contingencia.

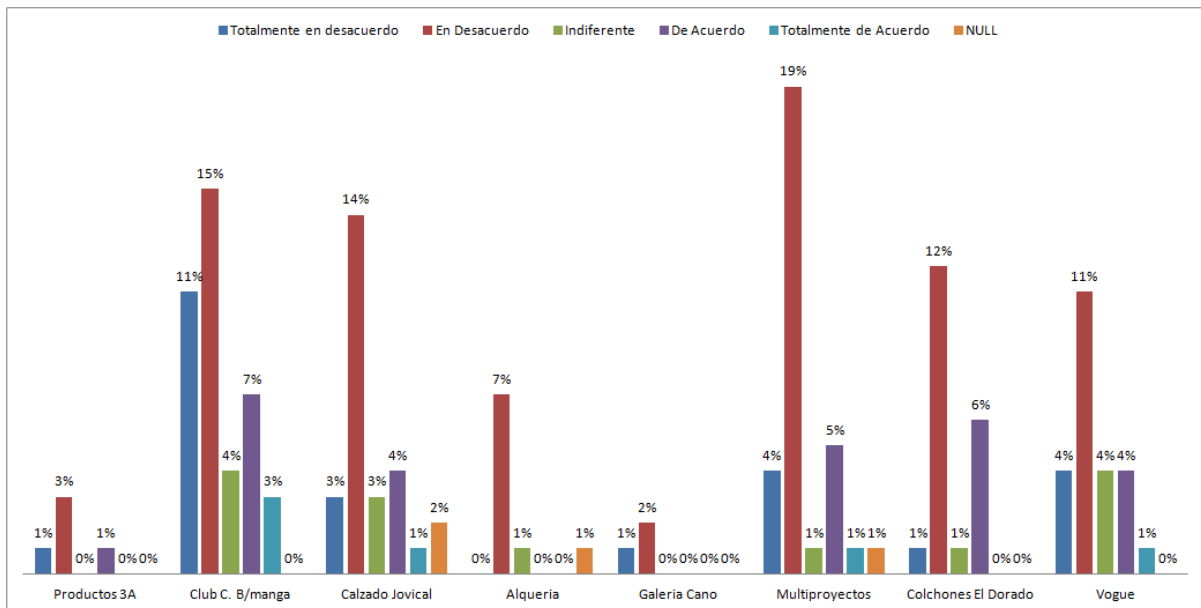
5. Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas cuentan con empleados comprometidos con la organización, ya que en sus procesos analizan, evalúan y comentan de manera constructiva los procesos que se llevan a cabo por cada miembro de la compañía.

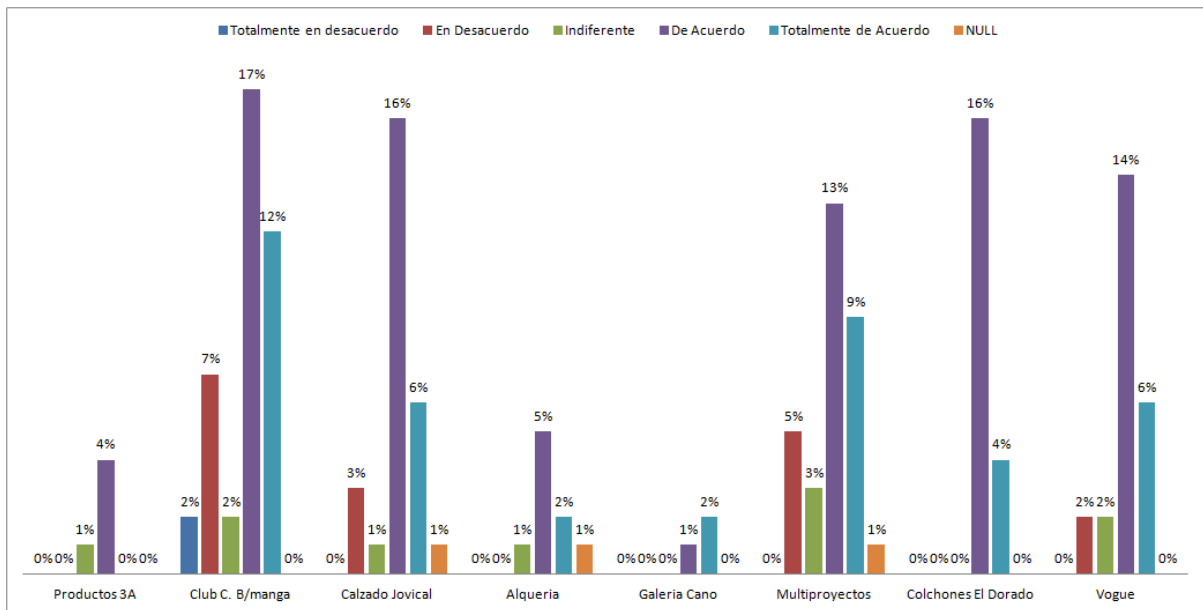
6. Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.



Fuente: Elaboración propia

Las personas encuestadas de Productos 3A, Club Campestre Bucaramanga, Calzado Jovical, Alquería, Galería Cano, Multiproyectos, Colchones El Dorado y Laboratorio de Cosméticos Vogue, están en desacuerdo con la pregunta realizada, ya que cada área de la empresa debe tener cierto conocimiento del cliente, para con ello; ofrecer al consumidor final un producto y/o servicio con altos estándares de calidad que satisfagan la necesidad de los mismos.

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

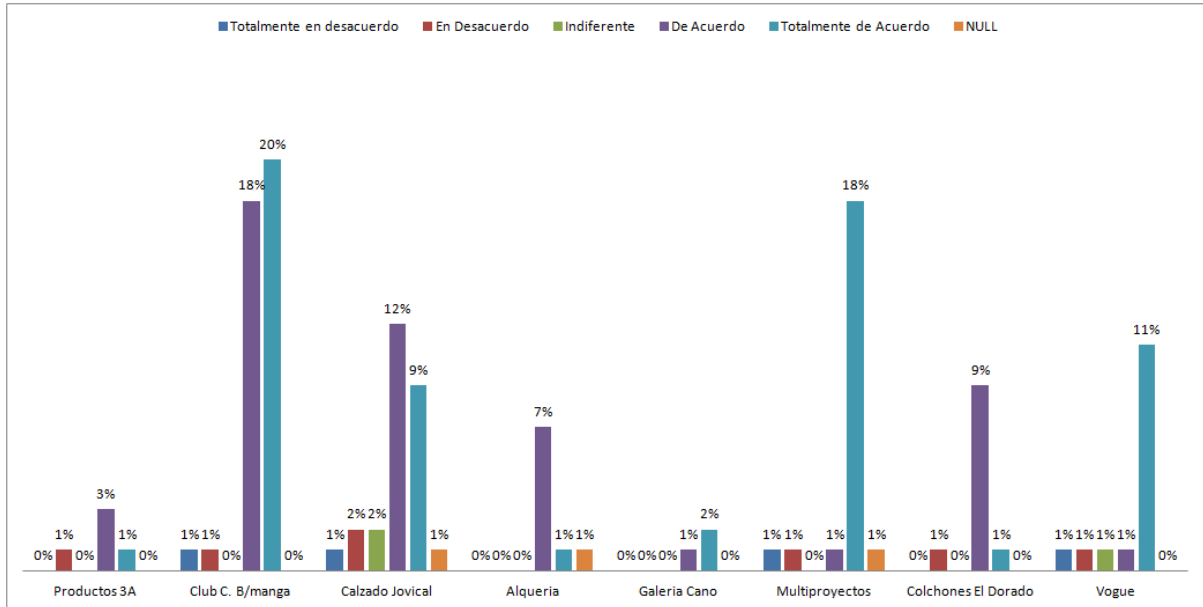


Fuente: Elaboración propia

Los socios y directivos deben conocer la operación de la empresa, sus colaboradores y el cliente final, para dirigir de manera íntegra, eficiente y ordenada la empresa.

Al ser un líder que impulsa a sus empleados, no ordena sino se involucra en las diferentes áreas hacen que la organización tenga una operación eficiente.

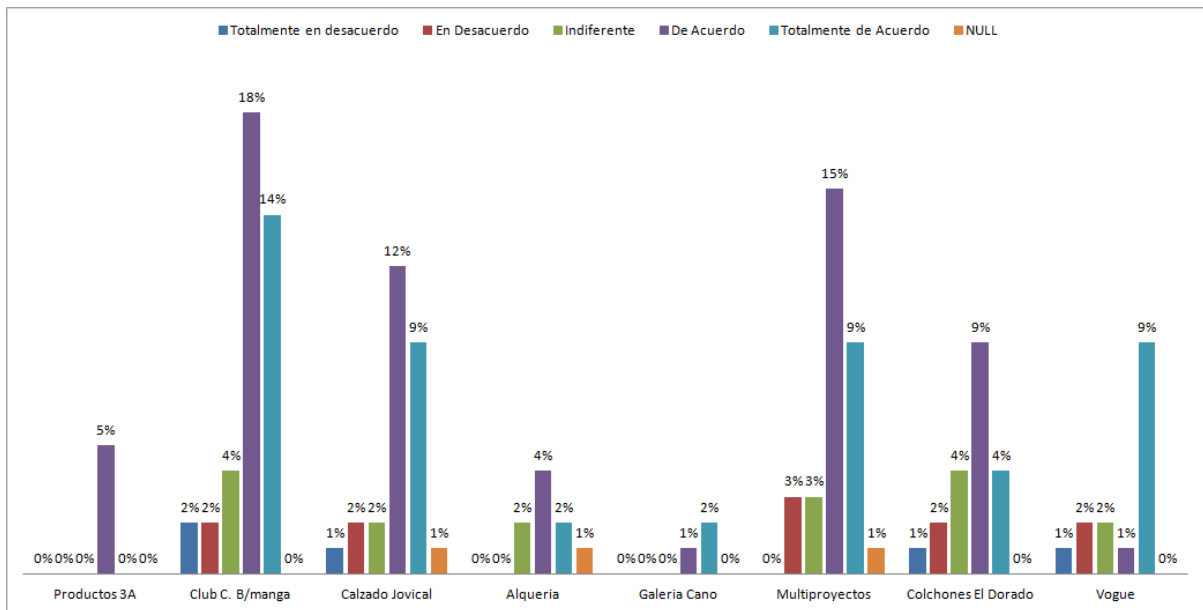
8. La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.



Fuente: Elaboración propia

Las empresas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo en que las áreas y cada empleado debe conocer sus funciones y las responsabilidades, ya que esto genera que estas se comuniquen y trabajen con mayor rapidez.

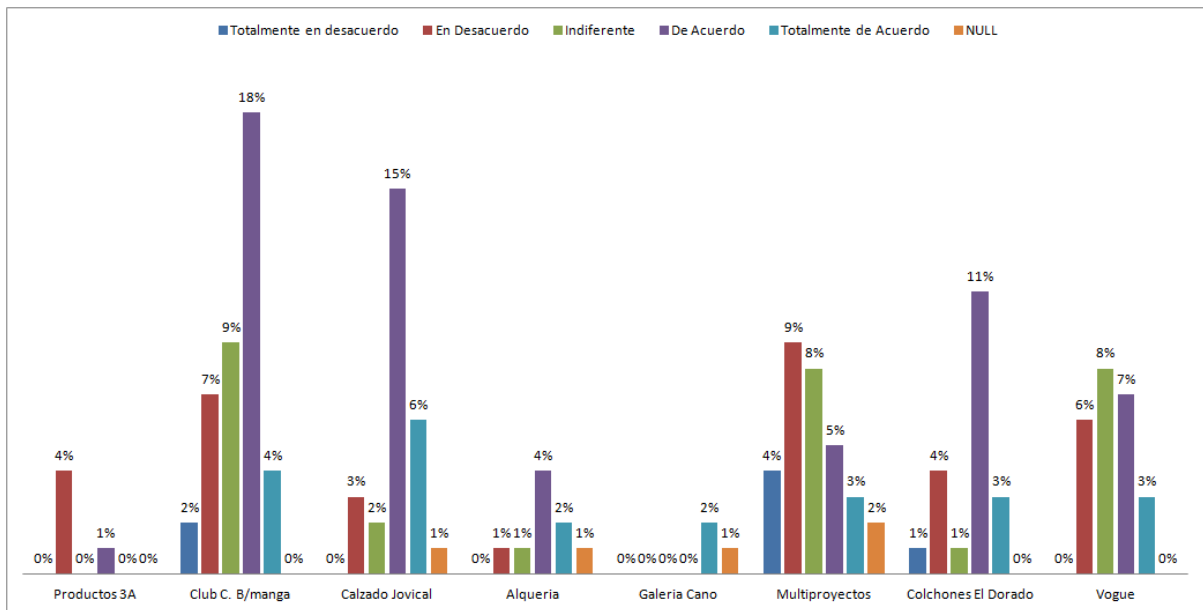
9. La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.



Fuente: Elaboración propia

Las ocho empresas tienen presente que no solo deben ver el mercado actual, sino que para lograr ser perdurables en el tiempo, deben verse en el futuro, desarrollar la planeación estratégica y los posibles escenarios a los que se pueden enfrentar para tener claro los pasos o procesos que se deben llevar a cabo en cada uno de estos, conociendo sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

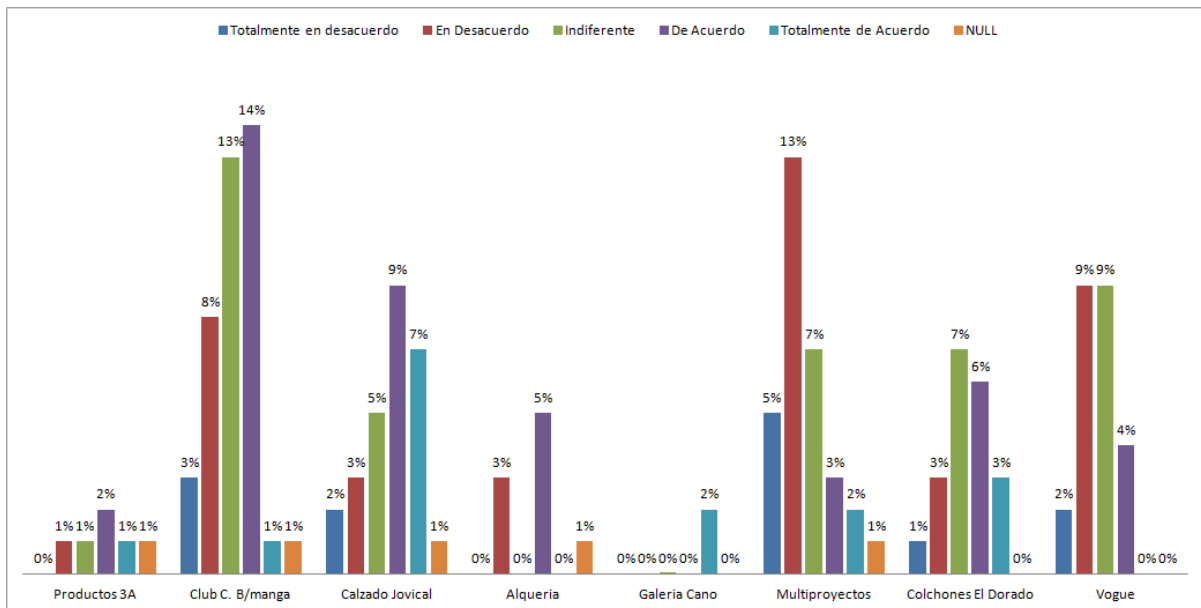
10. La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.



Fuente: Elaboración propia

Club Campestre Bucaramanga, Calzado Jovical, Alquería y Colchones El Dorado, comentan que durante la prestación de sus servicios, tienen en cuenta a sus empleados, en cuanto a las diferentes capacitaciones que han tenido y como esto los ha ayudado a darle un valor agregado a su labor durante el proceso en la cadena de valor de la compañía.

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

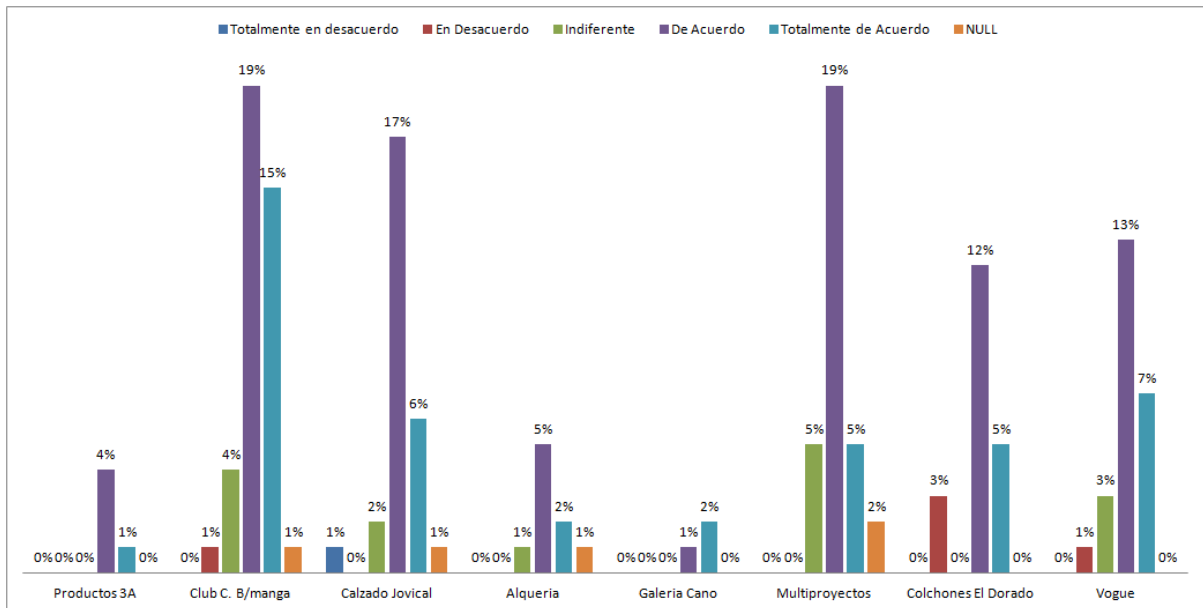


Fuente: Elaboración propia

Productos 3A, Club Campestre Bucaramanga, Calzado Jovical y Alquería, reconocen que en la empresa, se tiene en cuenta el relevo generacional, ya que les interesa que la familia esté enterada de los sucesos de la compañía y logre un futuro estable.

Por otro lado, las demás empresas se encuentran en desacuerdo, ya que los empleados, se preocupan más por el estado de la empresa, se capacitan y adquieren nuevos conocimientos para posicionarse en ella.

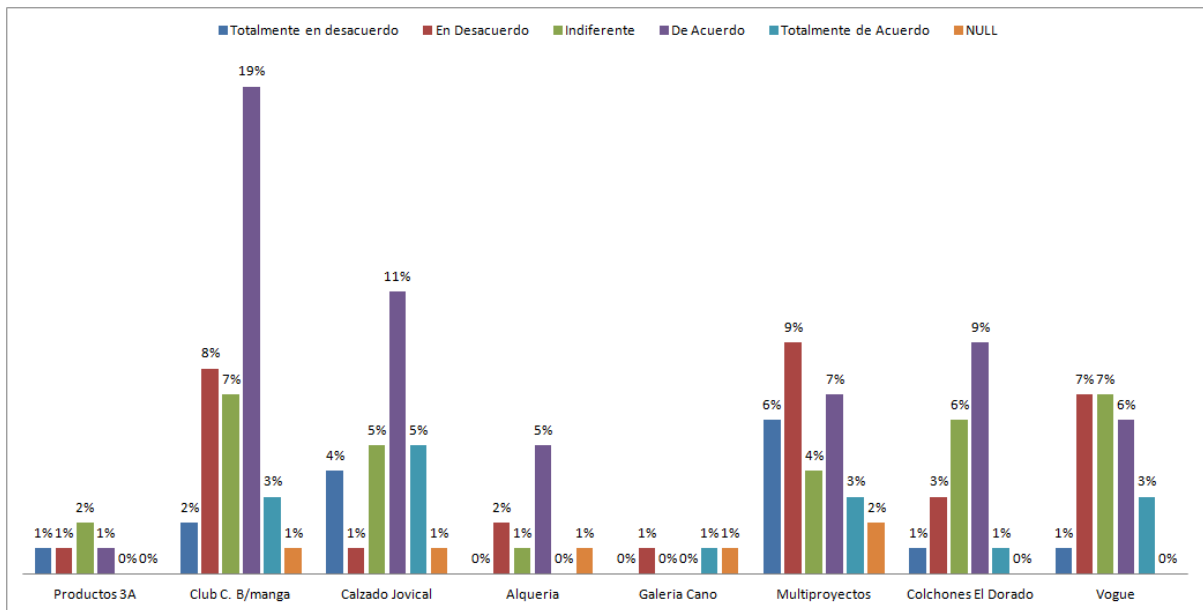
12. Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas, saben la importancia de conocer y tener una buena relación con sus stakeholders, ya que al no pensar solo en negocios, logran ofrecerle al cliente final un producto y/o servicio de calidad.

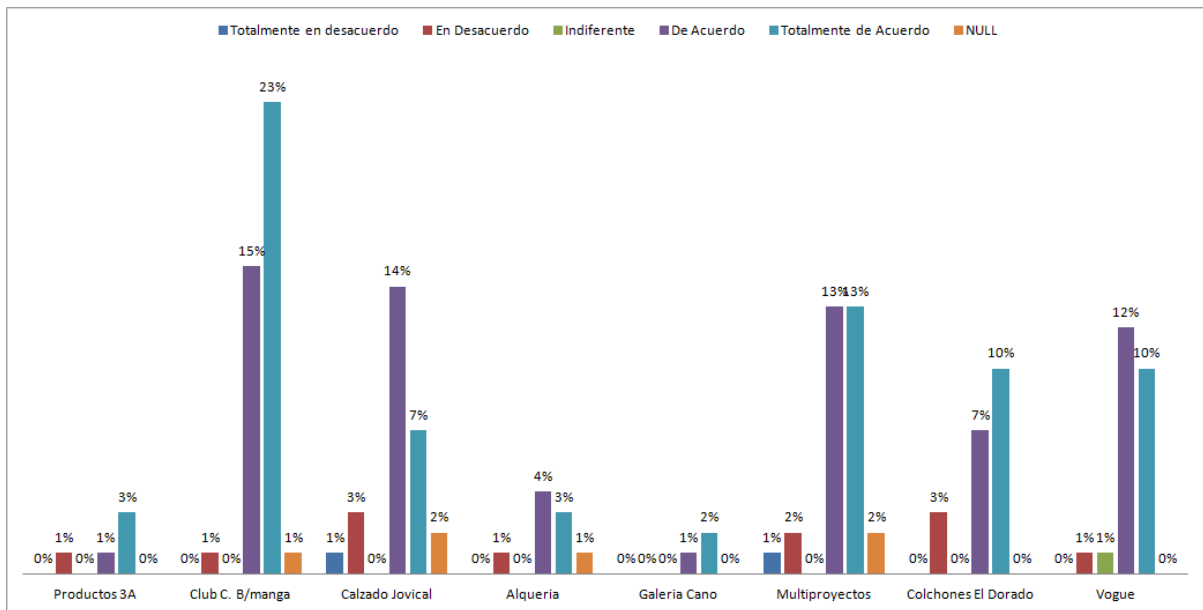
13. Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.



Fuente: Elaboración propia

Club Campestre Bucaramanga, Calzado Jovical, Alquería y Colchones El Dorado; están de acuerdo en que al tener en cuenta la rotación externa se pueden tomar decisiones para mantener una buena relación con los empleados, ya que pueden tomar mayores responsabilidades logrando una fidelización del mismo.

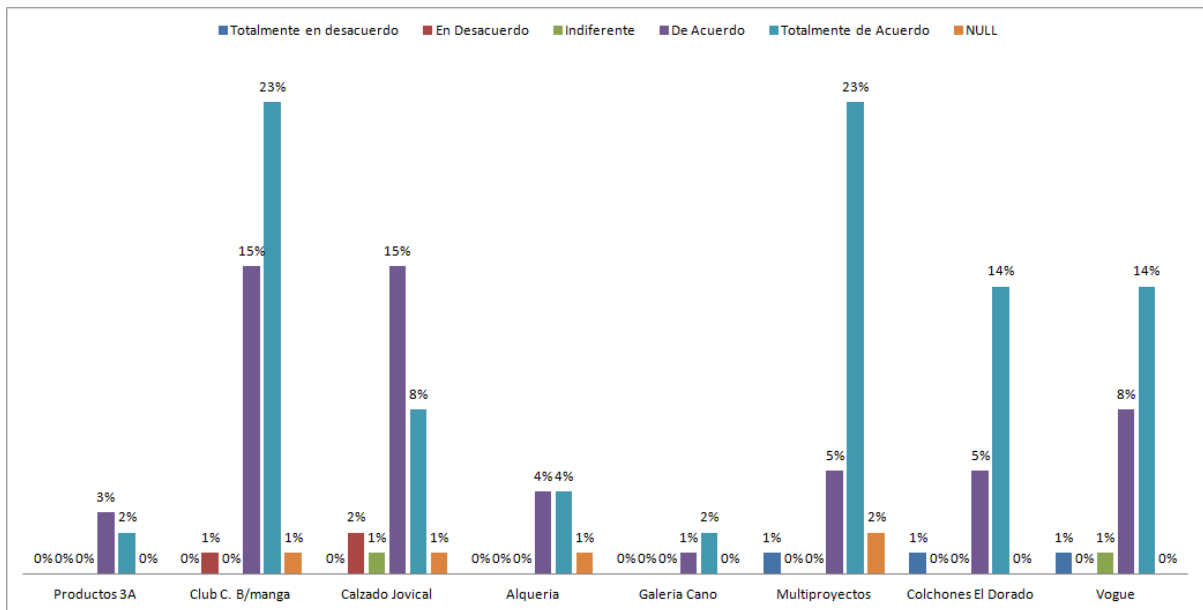
14. Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.



Fuente: Elaboración propia

Para Productos 3A, Club Campestre Bucaramanga, Calzado Jovical, Alquería, Galería Cano, Multiproyectos, Colchones El Dorado y Laboratorio de Cosméticos Vogue, es muy importante que el líder este informado de su ambiente, para poder tomar los planes de contingencia y tomar las oportunidades que este le presenta antes que la competencia lo haga.

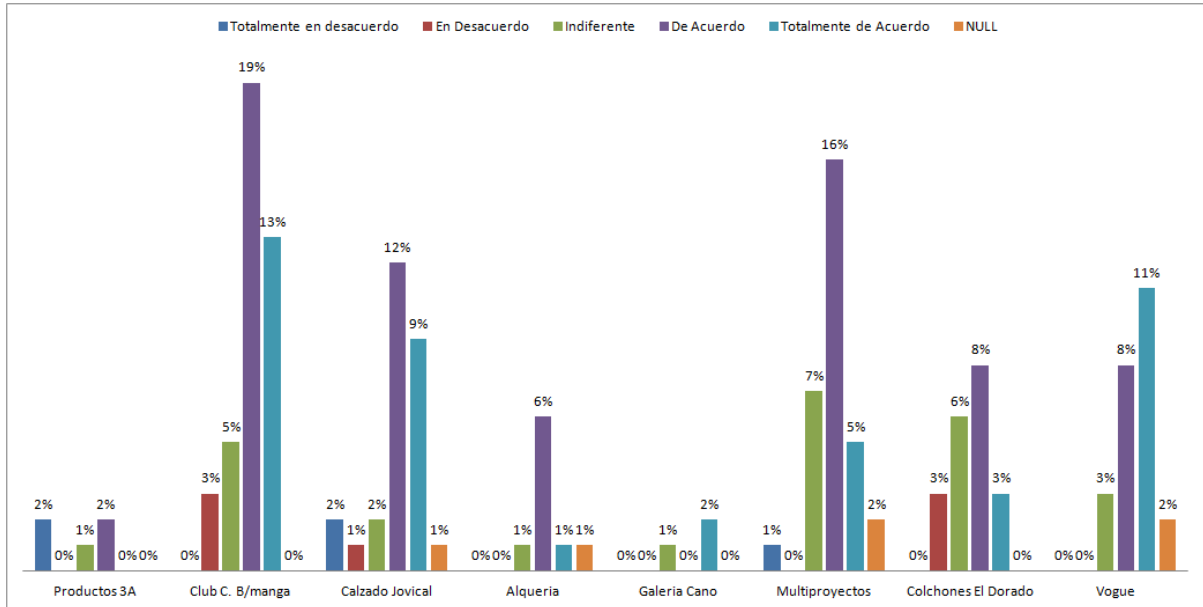
15. Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.



Fuente: Elaboración propia

Las empresas analizadas, se encuentran seguras, al tener en cuenta el uso de la planeación estratégica dentro de la compañía, ya que se construyen los posibles futuros a los que se puede enfrentar la organización, tomando distintas posiciones para salir de cada uno de ellos.

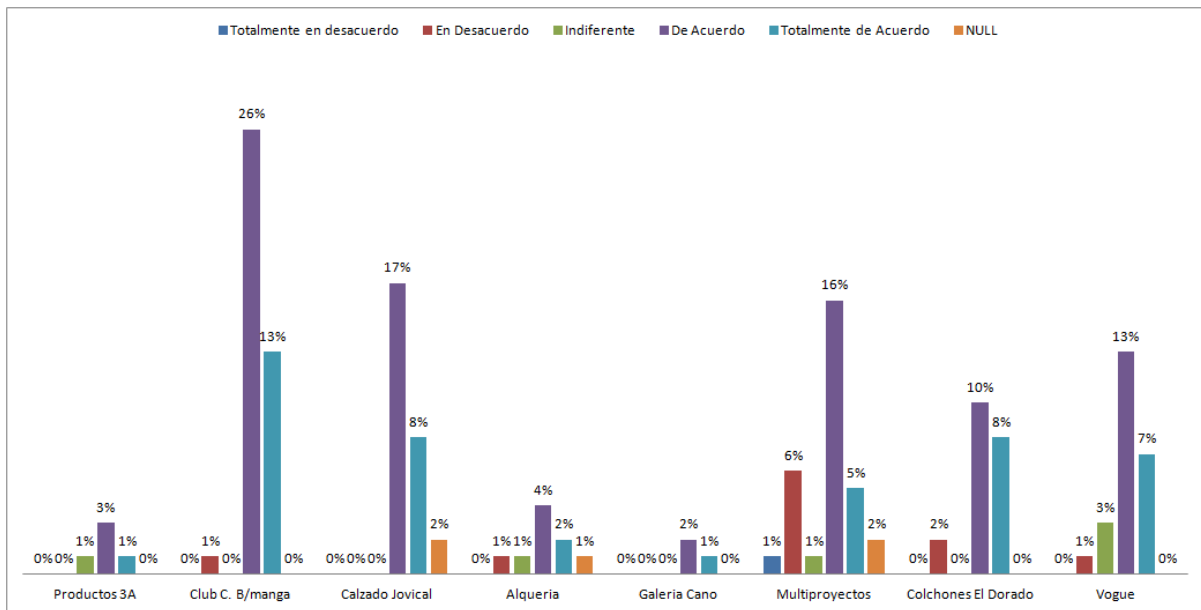
16. La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y, conocido por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones encuestadas están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que al optar por los mecanismos en el mercado financiero, se obtiene confianza en el mercado, ya que demuestra la capacidad con la que puede salir delante de las deudas que adquiere en el proceso y como logra ofrecer productos de calidad a todos los clientes.

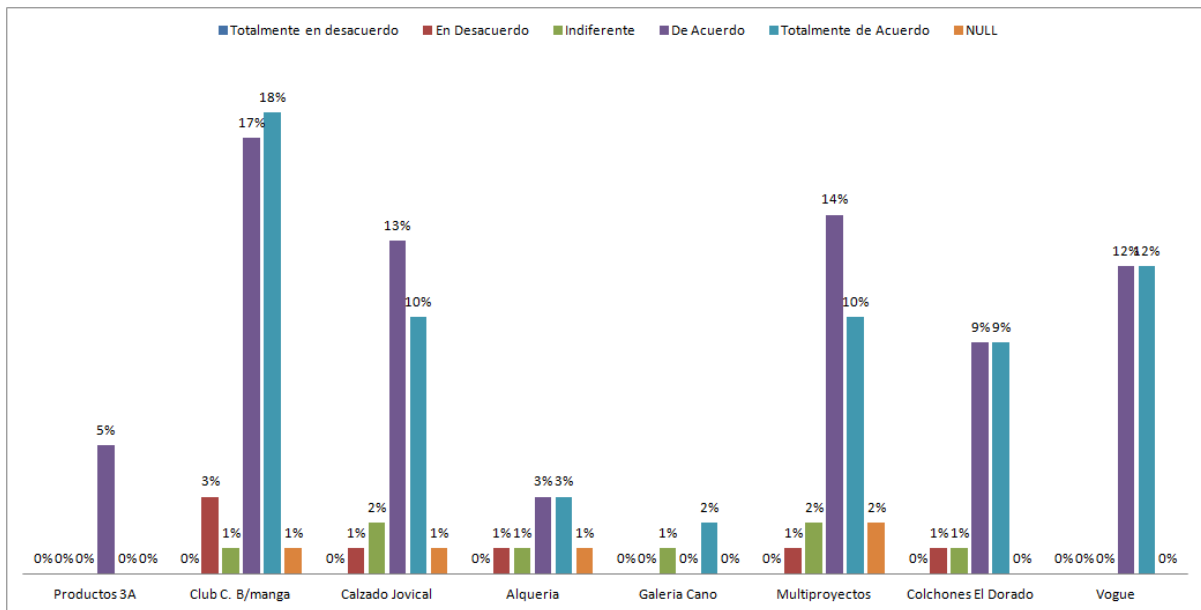
17. Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.



Fuente: Elaboración propia

Las ocho empresas se encuentran de acuerdo en que hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno, toda la cadena de valor en la empresa puede contribuir a que los empleados conozcan los procesos de cada área, para trabajar de manera íntegra y compacta.

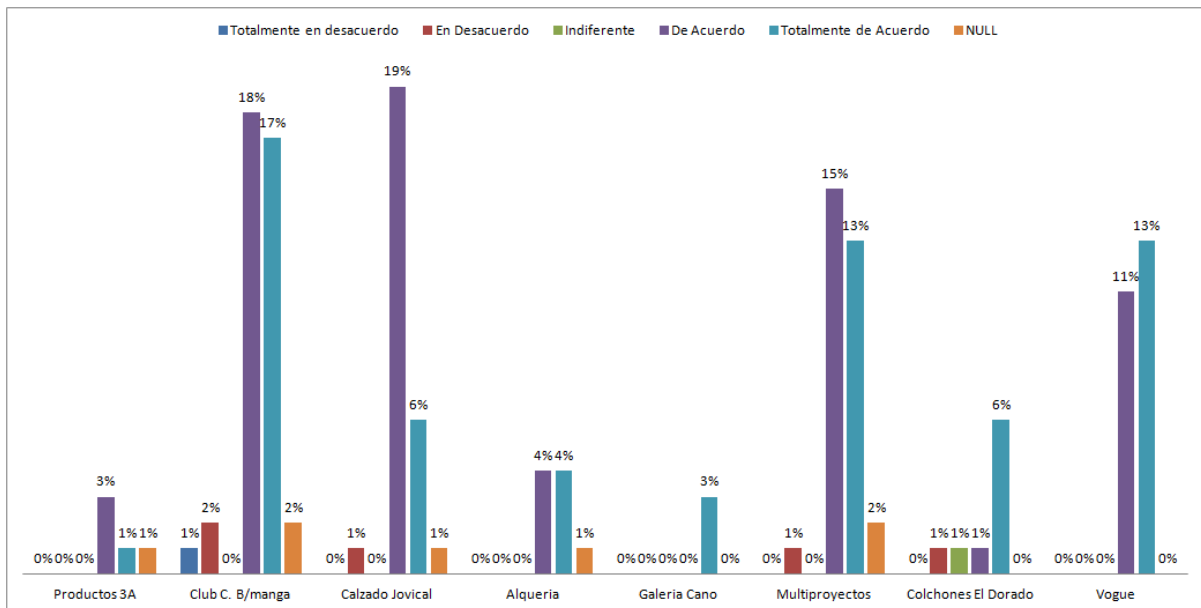
18. Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.



Fuente: Elaboración propia

La grafica muestra como para las empresas es de vital importancia que los conocimientos que adquieren los empleados, se tengan en cuenta para en base a ello, afrontar los problemas que puedan presentarse en el día a día de las mismas.

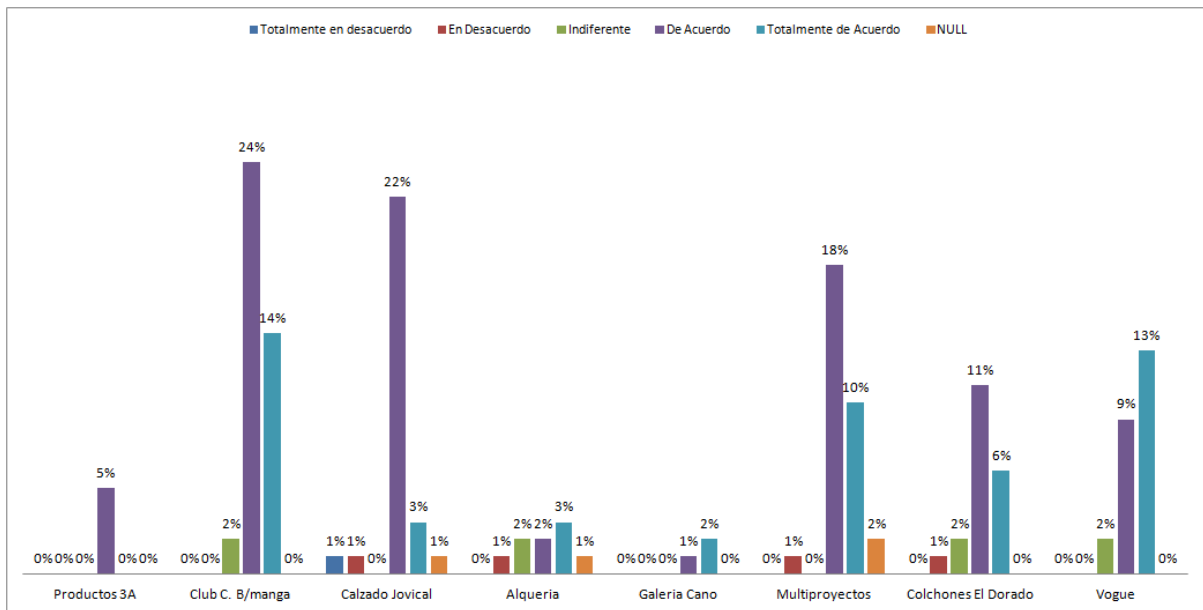
19. La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.



Fuente: Elaboración propia

Las empresas reconocen que al tener varios planes en base a la planeación estratégica realizada, ayuda a que en el futuro, por los cambios constantes sean un ejemplo en el mercado y en la competencia, gracias a la manera como resurgen de los problemas que se les puede presentar como lo mostraron dichas empresas, ya que superaron la crisis en la que entraron.

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.

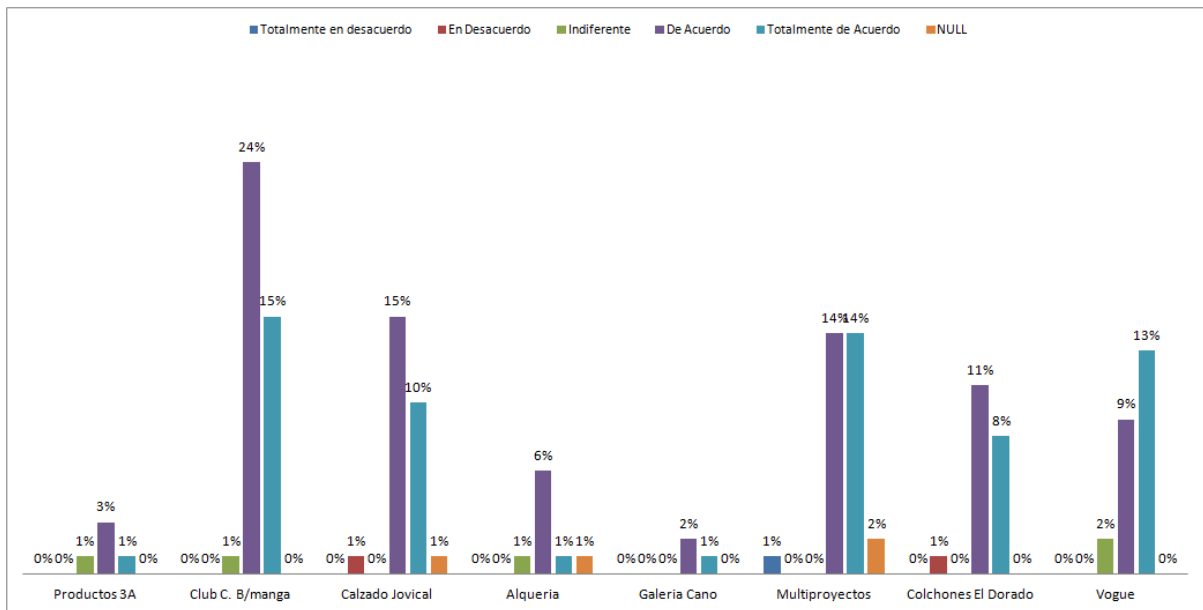


Fuente: Elaboración propia

No solo se debe tener excelentes grupos de interés, sino que a su vez se debe tener en cuenta a estos en la toma de decisiones para que la empresa maneje su buen gobierno, esto va de la mano entre los stakeholders y los directivos de la compañía.

Al tenerlos en cuenta en la toma de decisiones se puede ver como el cliente final se encuentra más satisfecho con la empresa.

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

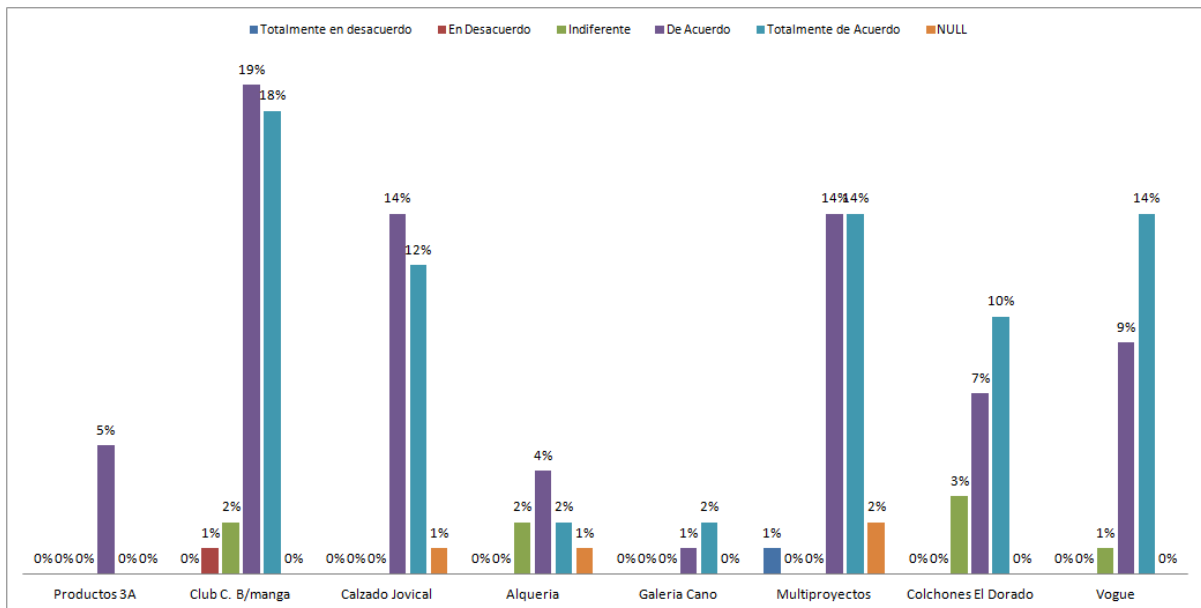


Fuente: Elaboración propia

Las empresas cuentan con diferentes métodos para incentivar a sus empleados, así mismo, se les reconoce su trabajo y los aportes que realizan a la compañía.

De igual manera, dichos reconocimientos aportan a que el ambiente laboral mejore, el trabajo sea más productivo y los empleados trabajen con agrado por y para la compañía.

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



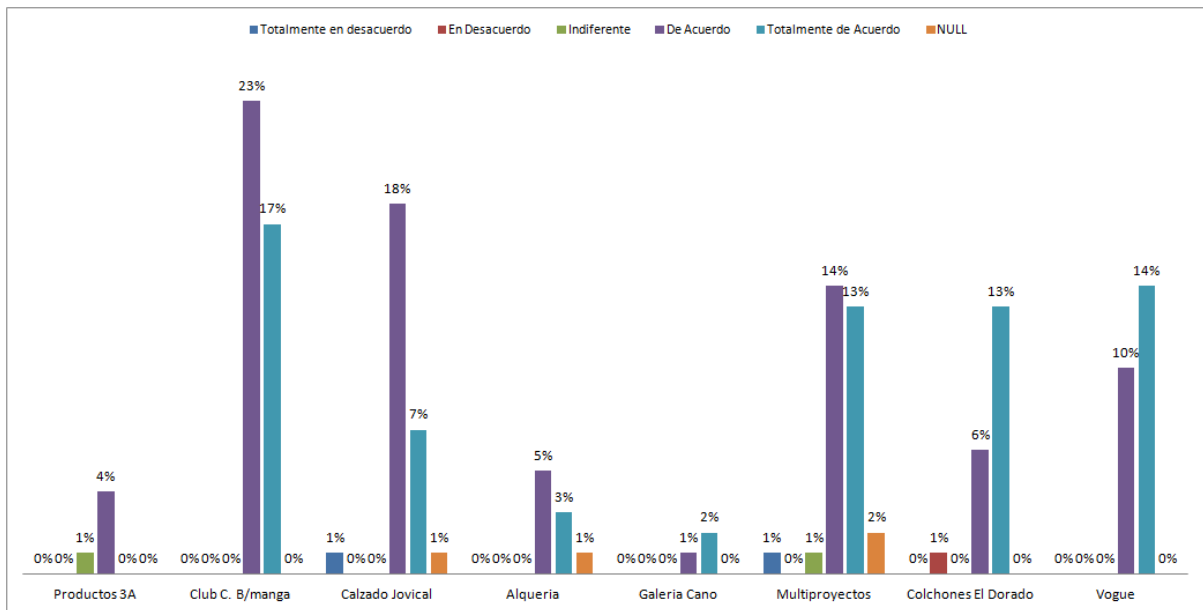
Fuente: Elaboración propia

Las empresas saben que para de manera adecuada y justa deben actuar bajo principios éticos y morales tanto dentro como fuera de la organización.

Las empresas están fielmente comprometidas con ser responsables socialmente, ya que su cliente final es quien valora realmente las buenas prácticas sociales.

También, las empresas están de acuerdo en que aquellos principios éticos les ayudan a tomar decisiones en los procesos.

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

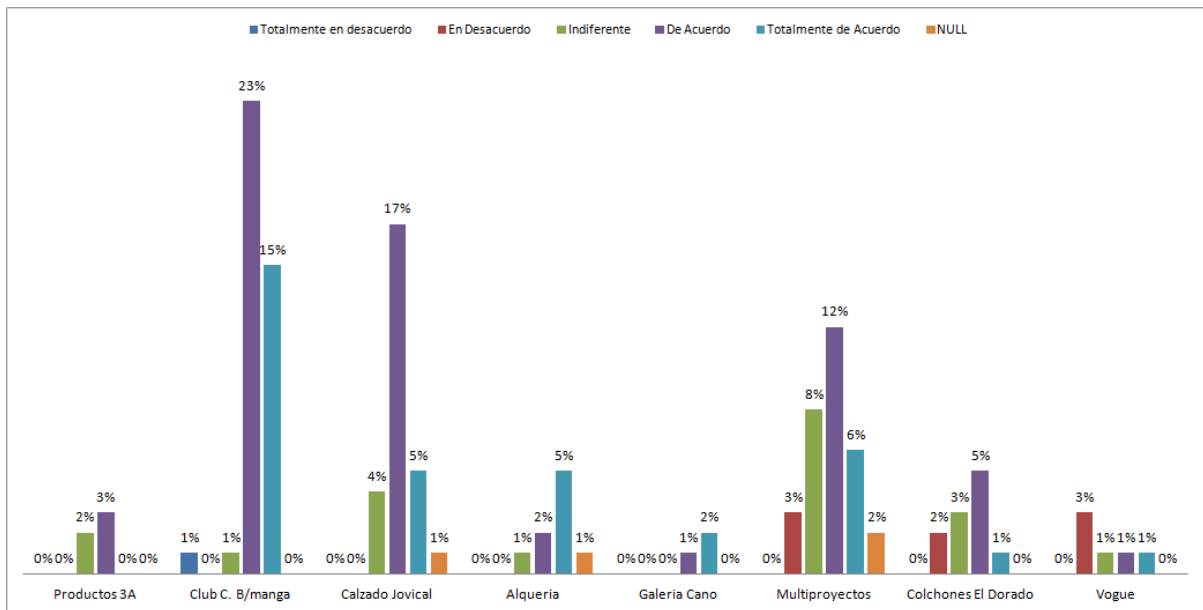


Fuente: Elaboración propia

Los empleados de las empresas encuestadas, conocen los valores en los que se rige la compañía, además los afianzan para que sus responsabilidades laborales sean ejecutadas de manera ética.

Aquellos valores no solo permiten que se trabaje en armonía, sino que a su vez toda la empresa mejore de manera continua para salir delante de los problemas o situaciones no deseadas de manera más ágil.

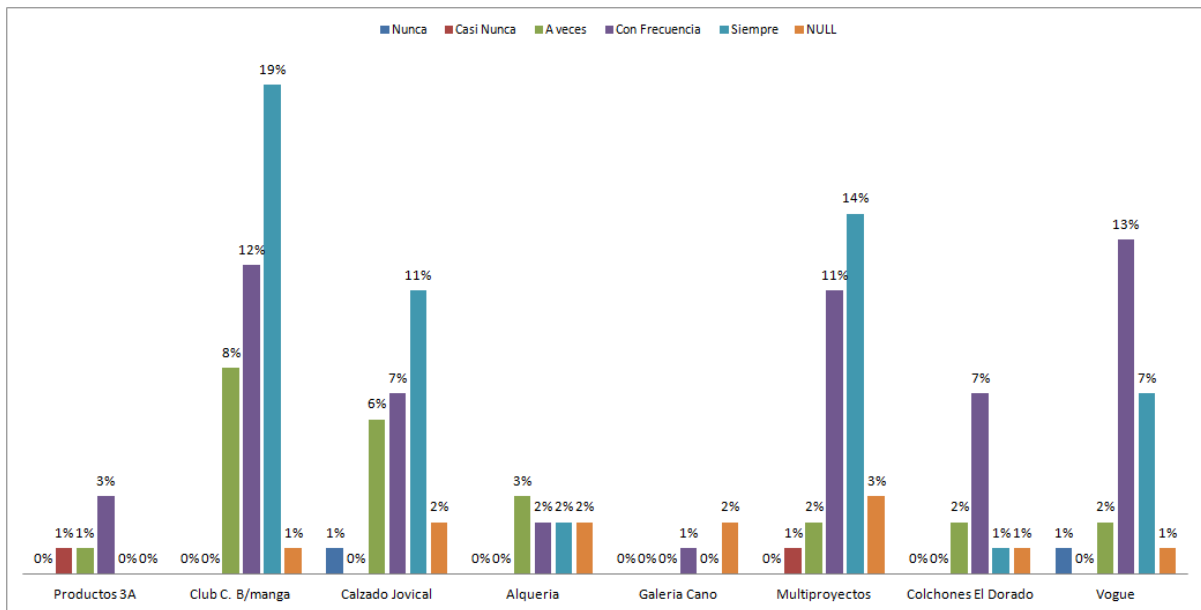
24. El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas exceptuando Laboratorio de Cosméticos Vogue, desarrollan planes estratégicos que promuevan el desarrollo social, ya que dentro de sus acciones y procesos se tiene en cuenta el compromiso de cada uno de los empleados con la empresa y su entorno laboral.

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

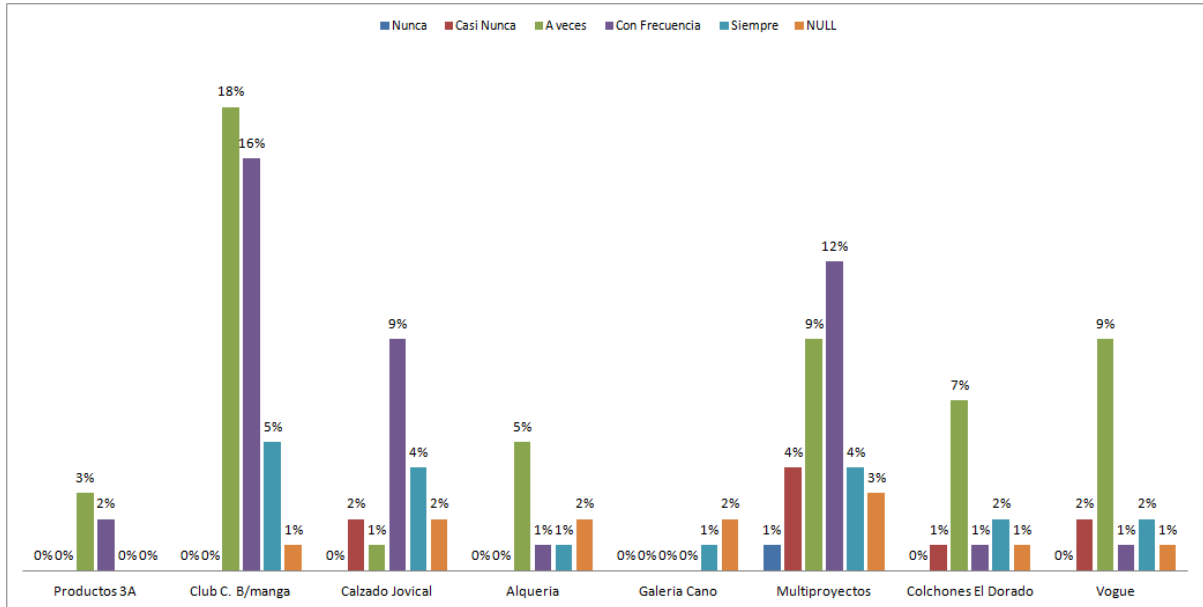


Fuente: Elaboración propia

Las ocho empresas que hacen parte de este análisis, llevan por escrito tanto sus éxitos como sus fracasos, logrando con ello, tener material de apoyo; como causas, consecuencias y planes de acción, que se pueden tener en cuenta cuando se presenta una situación similar.

Así mismo, se aprende de estos, en el presente para tomar acciones correctivas y estar preparados en el futuro.

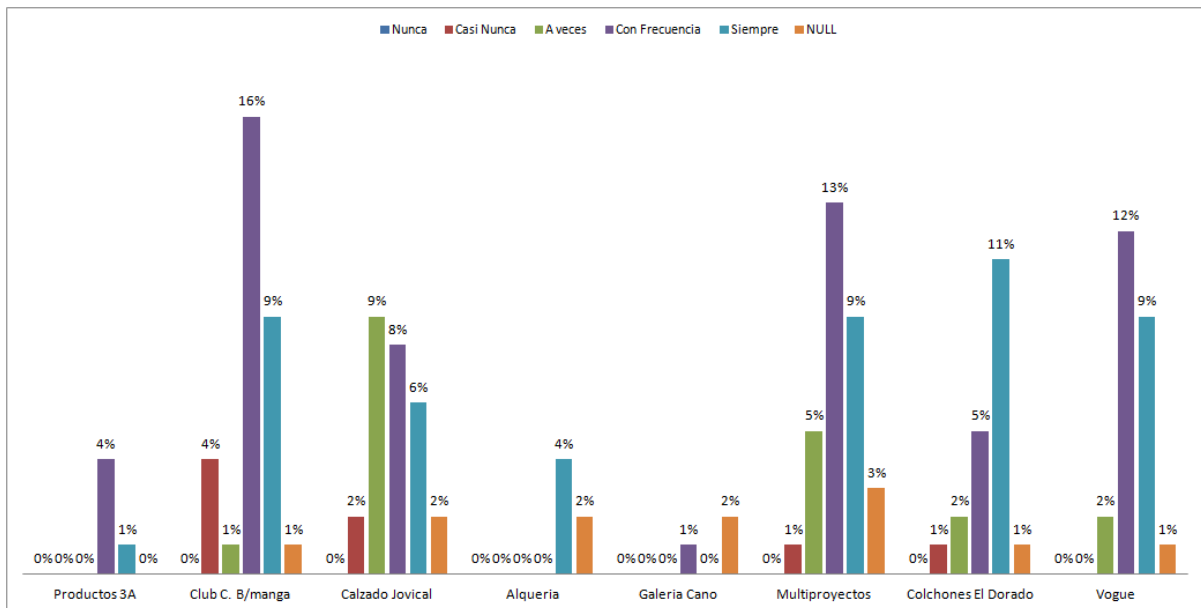
26. La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.



Fuente: Elaboración propia

Los problemas de liquidez y la ausencia de financiación pueden ser factores determinantes para que una empresa llegue a la quiebra, lo que se evidencia en la gráfica, que las empresas creen que estos factores de una u otra forma fueron variables que en determinado tiempo, les hizo replantear los métodos con los que contaban para tener pasivos elevados.

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

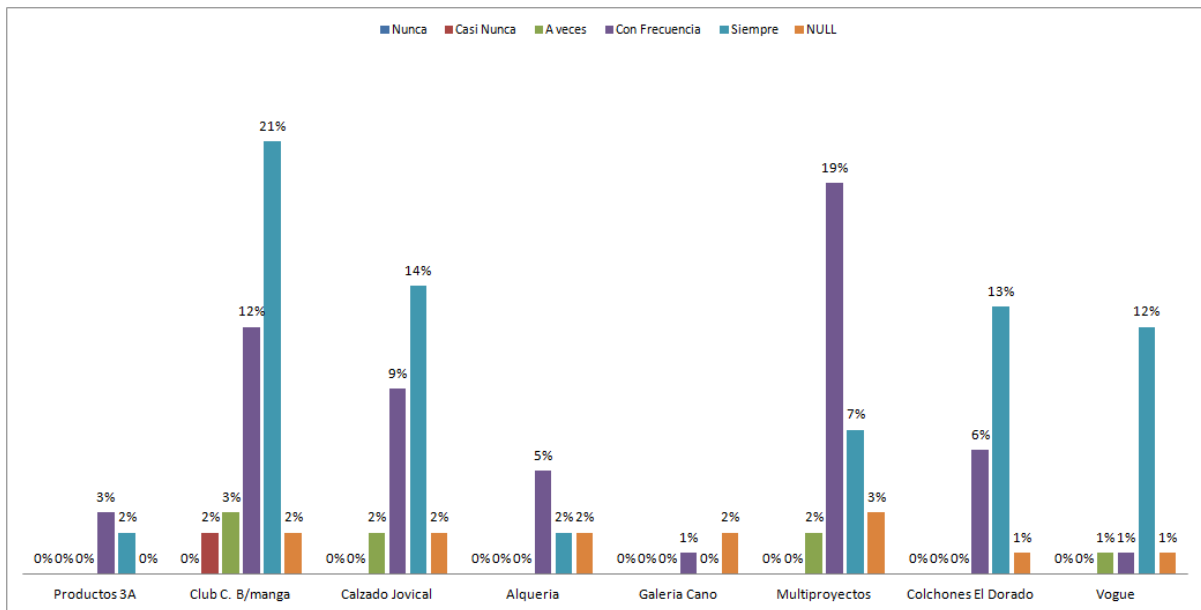


Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones aquí presentadas, conocen la importancia de tener en cuenta la opinión de sus empleados, ya que son ellos quienes conocen a fondo su área de trabajo y el proceso que este tiene dentro de la cadena de valor.

De igual manera, dejan que actúen de manera autónoma, contando con los conocimientos que han obtenido tanto fuera como dentro de la empresa para salir de las contingencias que se pueden presentar.

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

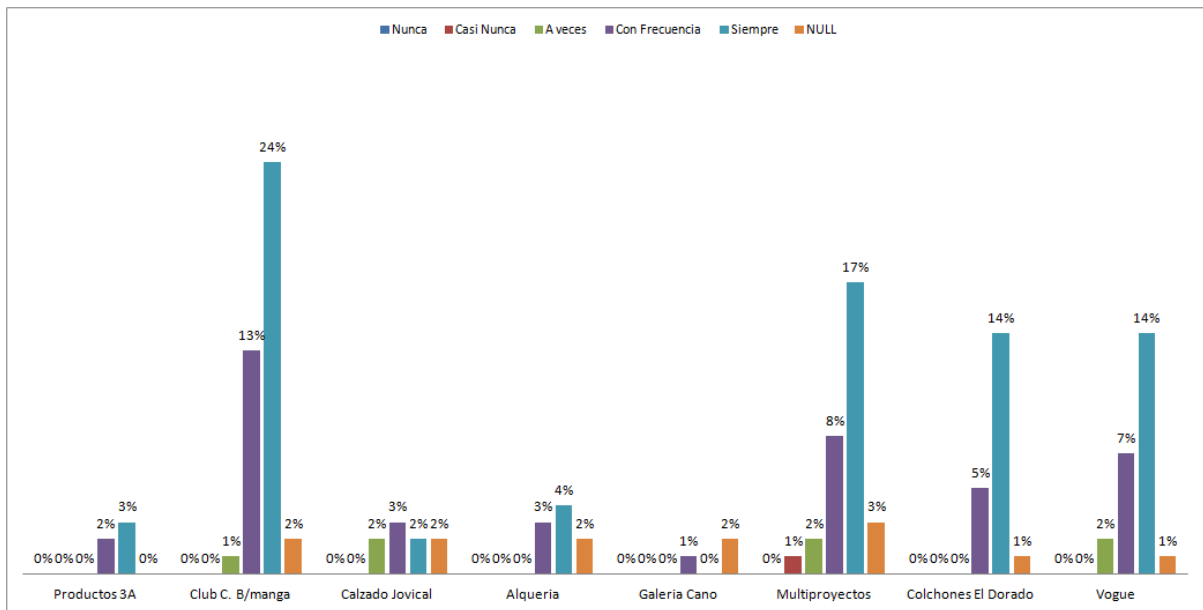


Fuente: Elaboración propia

Aquellos líderes de estas empresas, promueven el trabajo en equipo, logrando la integración de su equipo de trabajo, afianzando los conocimientos de cada empleado, así como pueden aportar ideas, pueden construir una mayor eficiencia en el trabajo.

Fue así como estas empresas salieron delante de la crisis que presento cada una contando con un talento humano que se preocupada por el estado de la empresa, aportando a la mejora continua de la compañía.

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

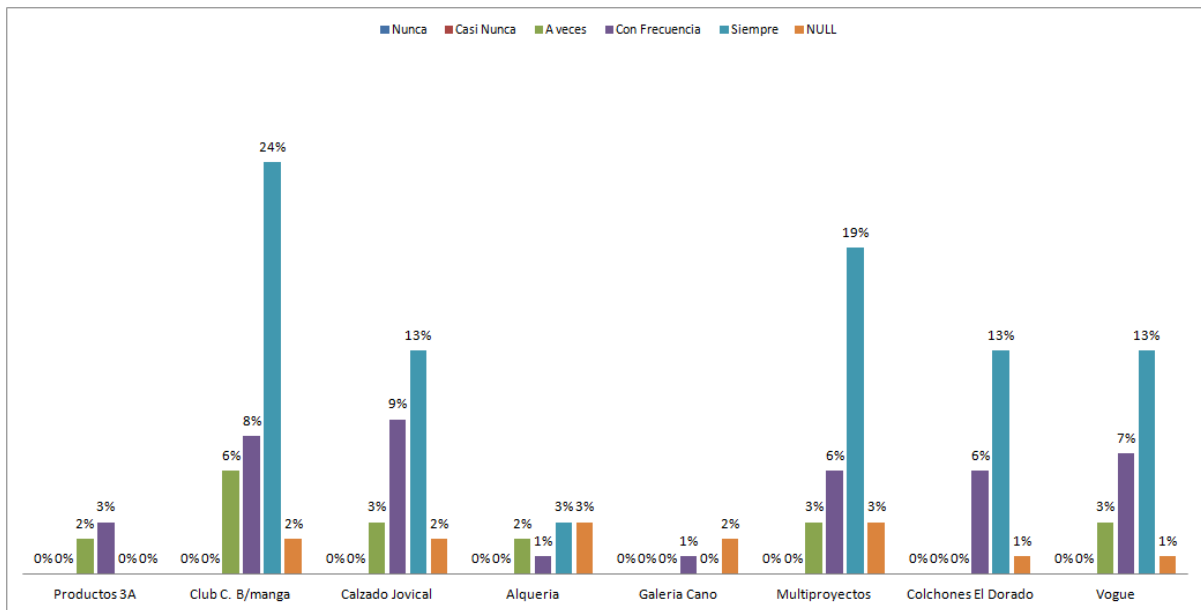


Fuente: Elaboración propia

Productos 3A, Club Campestre Bucaramanga, Calzado Jovical, Alquería, Galería Cano, Multiproyectos, Colchones El Dorado y Vogue, aprenden de cada una de las experiencias buenas o malas, que surgen dentro de su vivir.

Buscando tener planes de acción frente a estas en el futuro, logrando tener ventaja frente a los competidores.

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

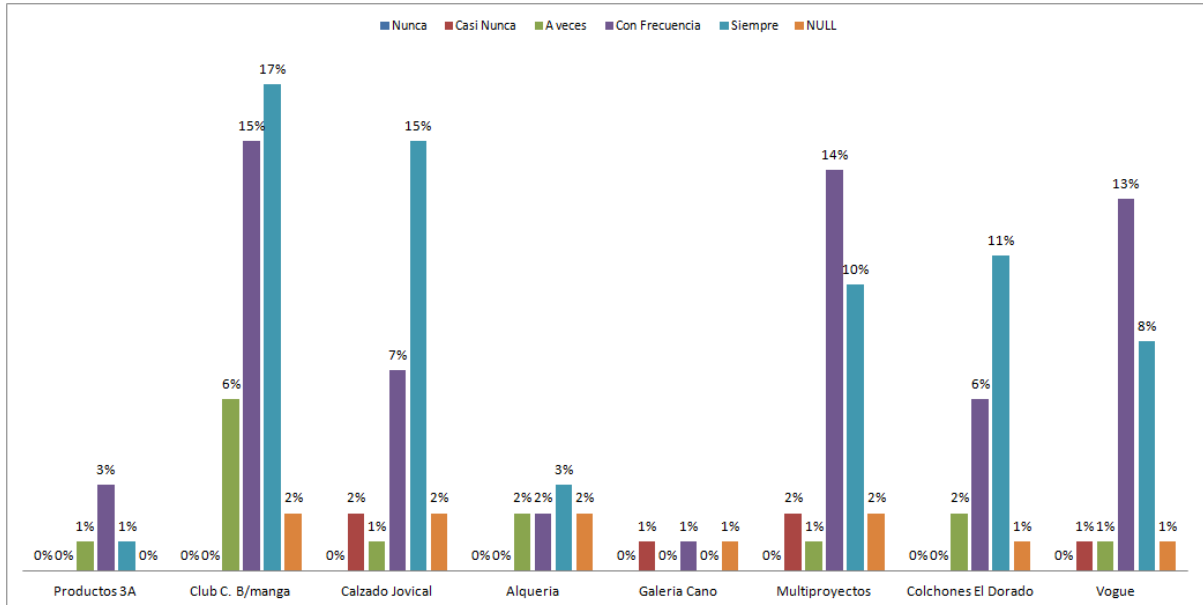


Fuente: Elaboración propia

Se deben tener los objetivos definidos y formalizados por escrito, para que todo el personal, logre resultados, lo cual indica que se conocen plenamente.

Las metas propuestas por cada empresa se conocen de igual manera, teniendo un líder ejemplar y un buen ambiente laboral los funcionarios están comprometidos con estos, para generar resultados positivos dentro del área y toda la empresa.

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.

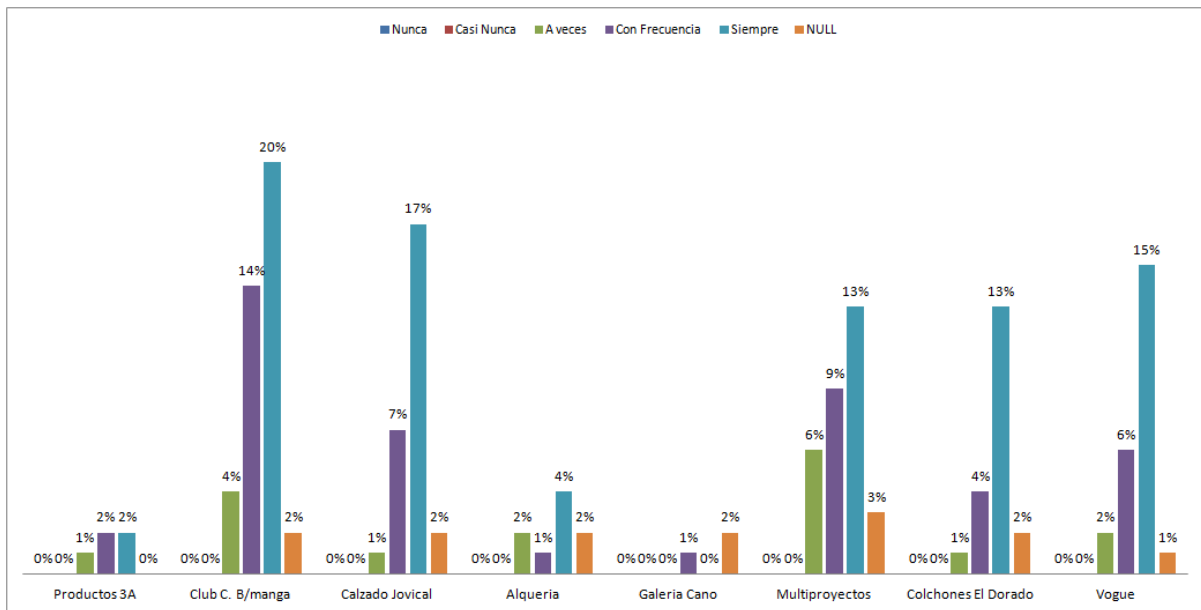


Fuente: Elaboración propia

Cuanto mejor estén definidos las funciones y responsabilidades de todo el personal, mejor se podrá responder al entorno, logrando un buen gobierno de empresa, ejecutando de manera clara y eficiente el cargo que se tiene.

Esto es clave para las empresas, al contar con el equipo de trabajo adecuado, se logra cumplir los objetivos planteados por la organización.

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.

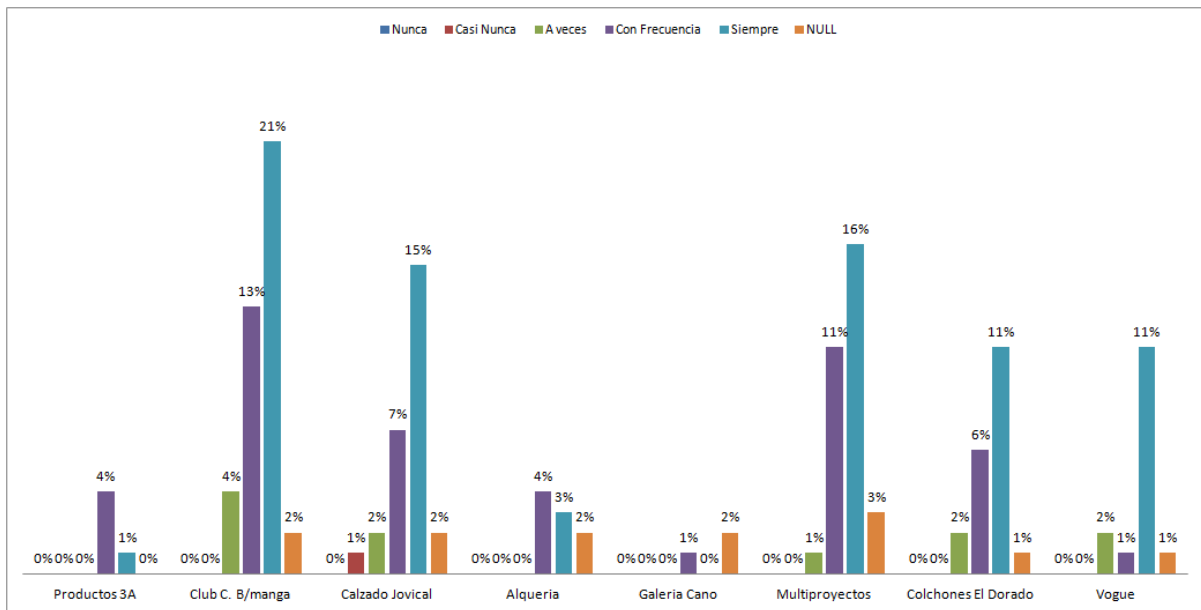


Fuente: Elaboración propia

El cumplimiento de normas de calidad ayuda a que las empresas obtengan un reconocimiento dentro del mercado y también se mejoren las ventajas frente a la competencia.

Es así como Colchones El Dorado cuenta con la Certificación ISO 9001:2008 con la que garantiza que puede satisfacer las necesidades de sus clientes, adoptando ventajas competitivas frente a las diferentes empresas de su sector.

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

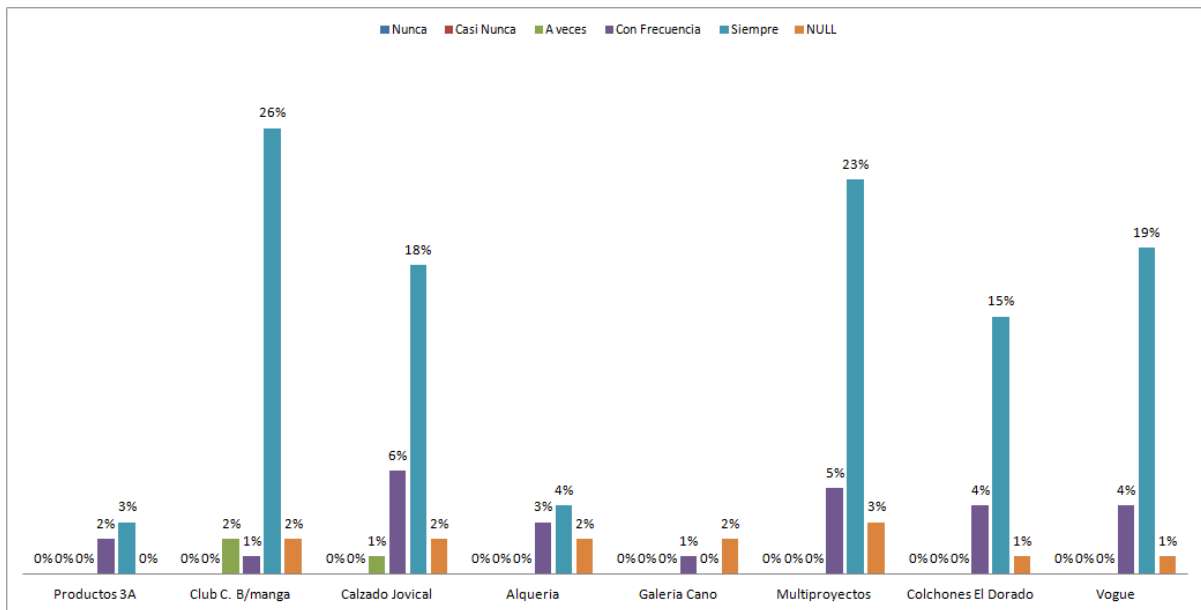


Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones que se trabajan, siempre actúan de acuerdo a los protocolos que están definidos, para tomar decisiones con criterio y en pro de la mejora de la empresa, lo que contribuye al buen gobierno de las mismas.

Llevan a cabo un registro en sus reuniones para tener una evolución de las decisiones tomadas en la Junta Directiva, garantizando su ejecución y transparencia.

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

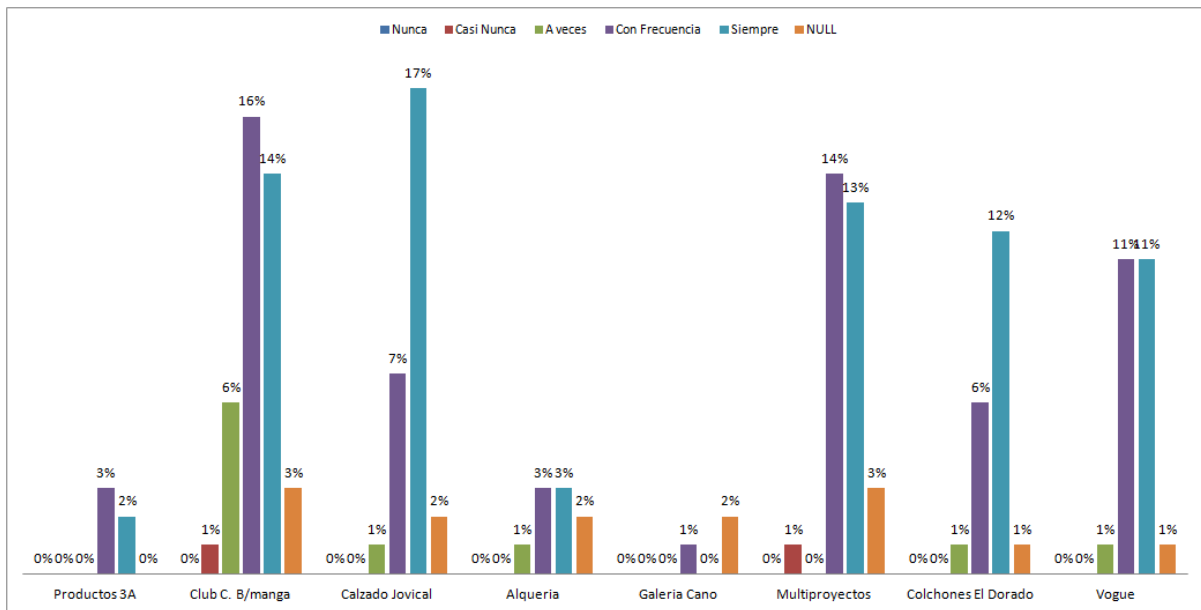


Fuente: Elaboración propia

Productos 3A, Club Campestre Bucaramanga, Calzado Jovical, Alquería, Galería Cano, Multiproyectos, Colchones El Dorado y Laboratorio de Cosméticos Vogue, siempre se han preocupado por establecer ventajas en sus productos y/o servicios, logrando tener mejores resultados que la competencia.

En todo el proceso, ejecutan de manera productiva las labores, para prestarle al cliente final un producto de primera.

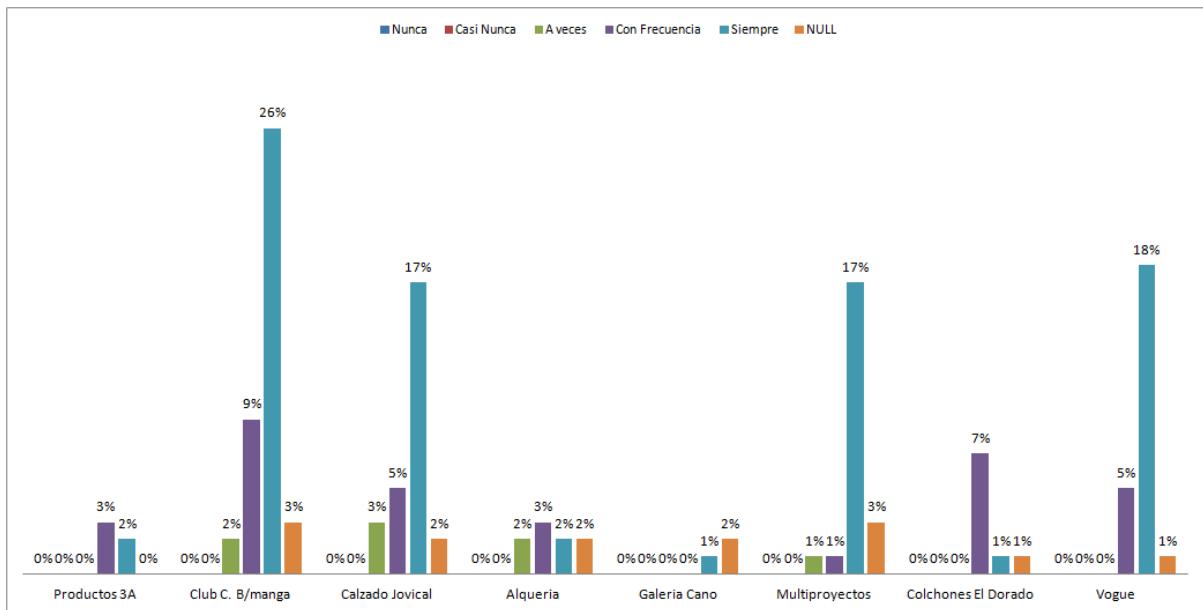
35. La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.



Fuente: Elaboración propia

Estas ocho empresas durante la crisis, reforzaron su buen gobierno para operar de una mejor manera, las restablecieron para salir de la situación en la que se encontraban, hicieron que cada empleado, director y ejecutivo conociera los códigos del buen gobierno para realizar una buena gestión durante cada proceso.

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



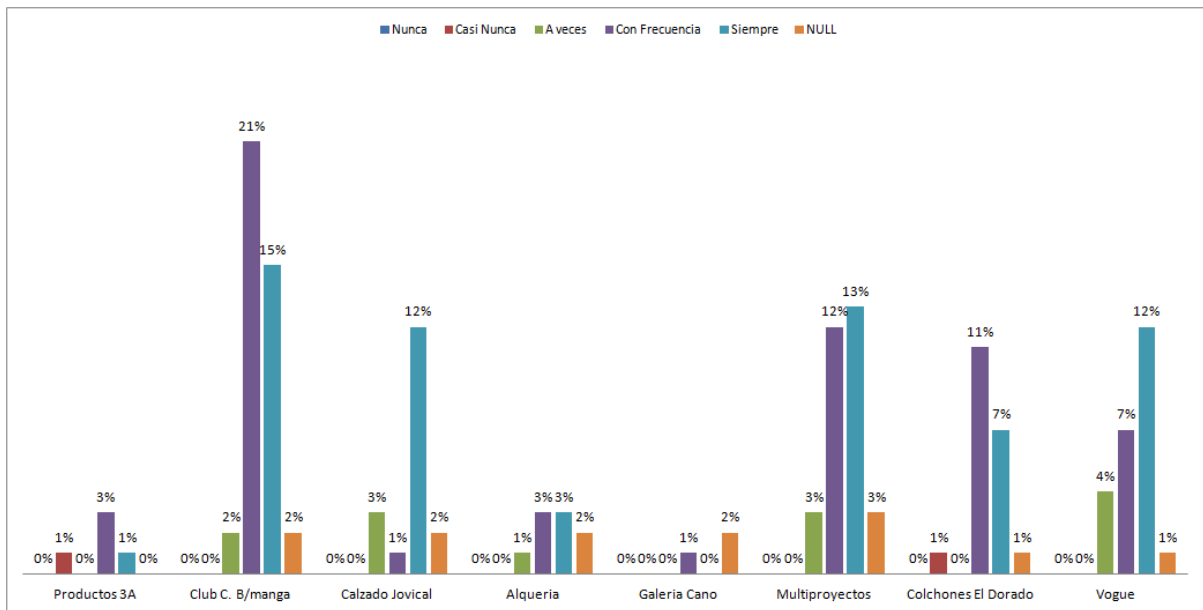
Fuente: Elaboración propia

Las áreas de cada empresa, entendieron que no deben trabajar de manera individual, ya que esto perjudica a la empresa, ya sea en costos, en tiempo o en ventas.

Durante el proceso de ejecución cada área mantiene una comunicación constante para lograr valor agregado dentro de su cadena de producción y en el producto final.

Las áreas así mismo, al ser interdependientes, logran cumplir las metas y objetivos planteados por la compañía.

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

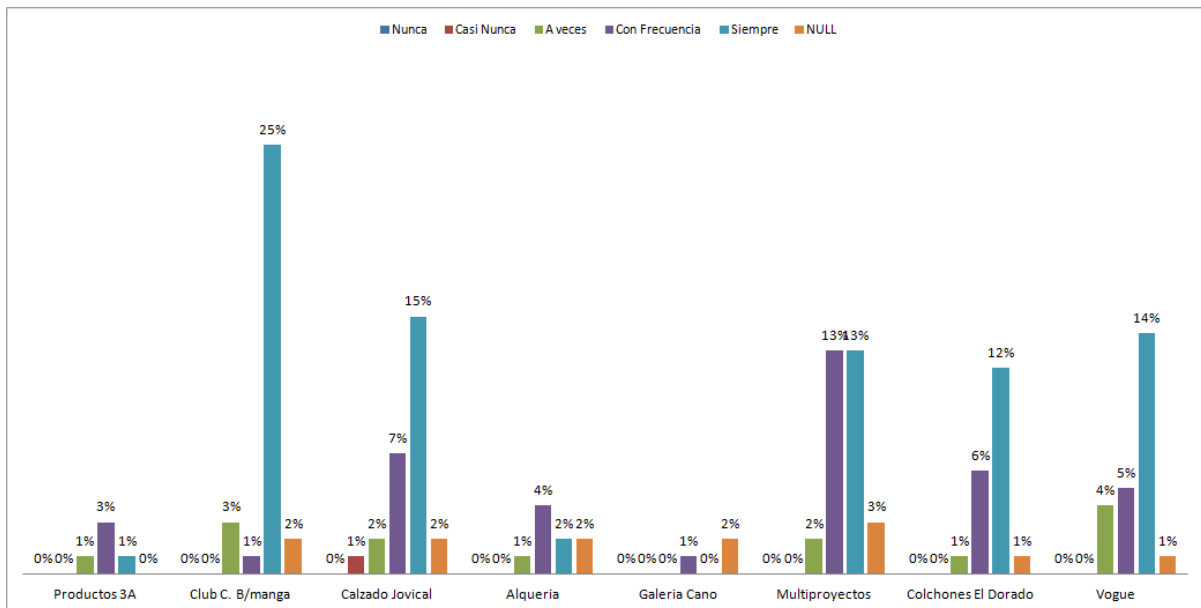


Fuente: Elaboración propia

Se tiene en cuenta el ambiente laboral en el que se realizan las actividades dentro de las empresas, para mejorarlo, logrando un espacio propicio para compartir la experiencia de cada empleado en las diferentes áreas.

Al propiciar la confianza dentro de los empleados se puede tomar como enseñanza las experiencias que cada uno a vivenciado dentro de la compañía.

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

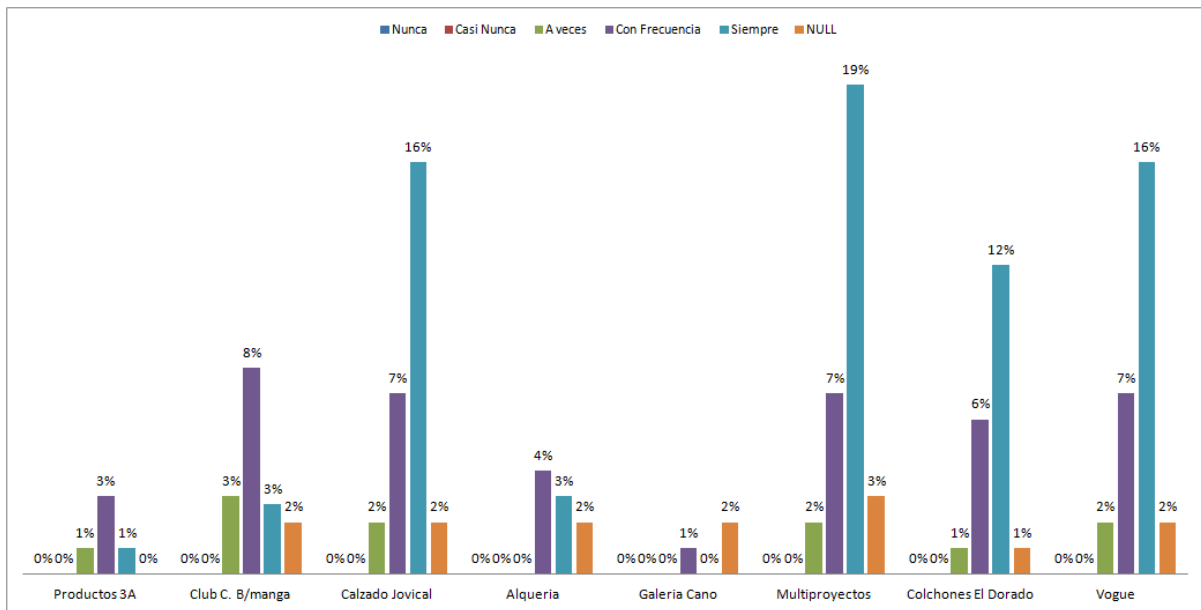


Fuente: Elaboración propia

Cuando los empleados conocen la filosofía, misión, visión y objetivos de la compañía; trabajan de manera conjunta para lograr los objetivos de la empresa, logrando que se sientan identificados con la empresa y el compromiso hacia esta sea mayor.

Es allí, donde el área de recursos humanos en las empresas encuestadas, juega un papel fundamental en el proceso de inducción del personal, conociendo no solo el área de trabajo, sino la cultura organizacional con la que se trabaja en la organización.

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

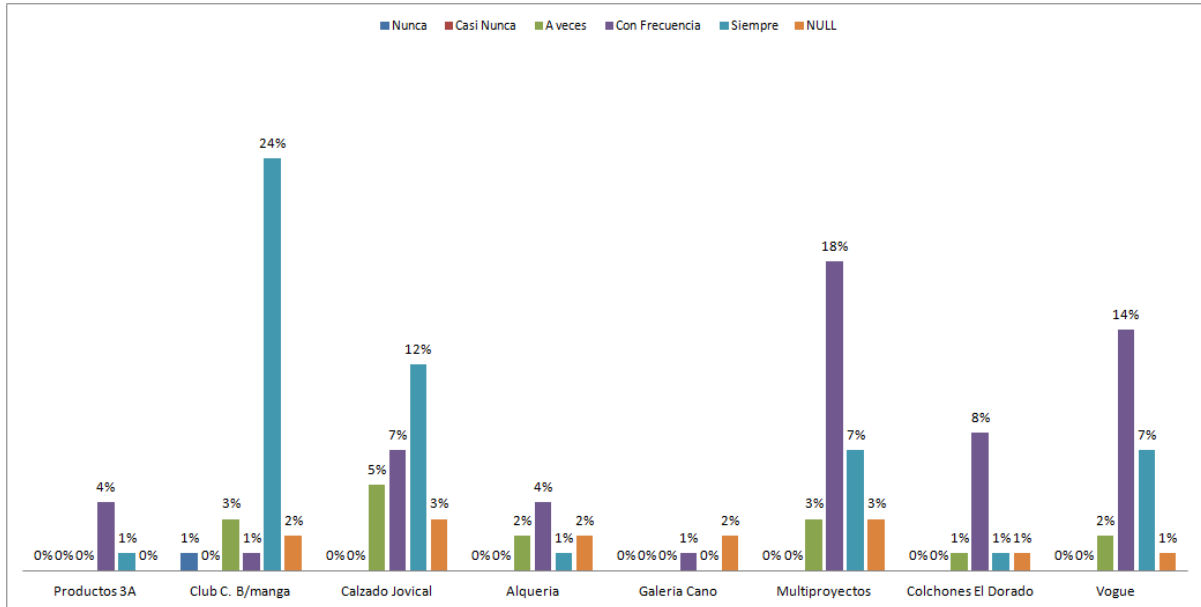


Fuente: Elaboración propia

Las empresas analizadas se encuentran de acuerdo en que siempre se debe tener en cuenta el crecimiento profesional y personal de sus empleados, para que sus responsabilidades dentro de la empresa sean ejecutadas de la mejor manera posible.

Dentro de las empresas como Alquería, Multiproyectos y Vogue, se cuenta con diferentes ayudas para que los empleados puedan capacitarse y tomar experiencias para aportar los conocimientos aprendidos a los demás compañeros.

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.

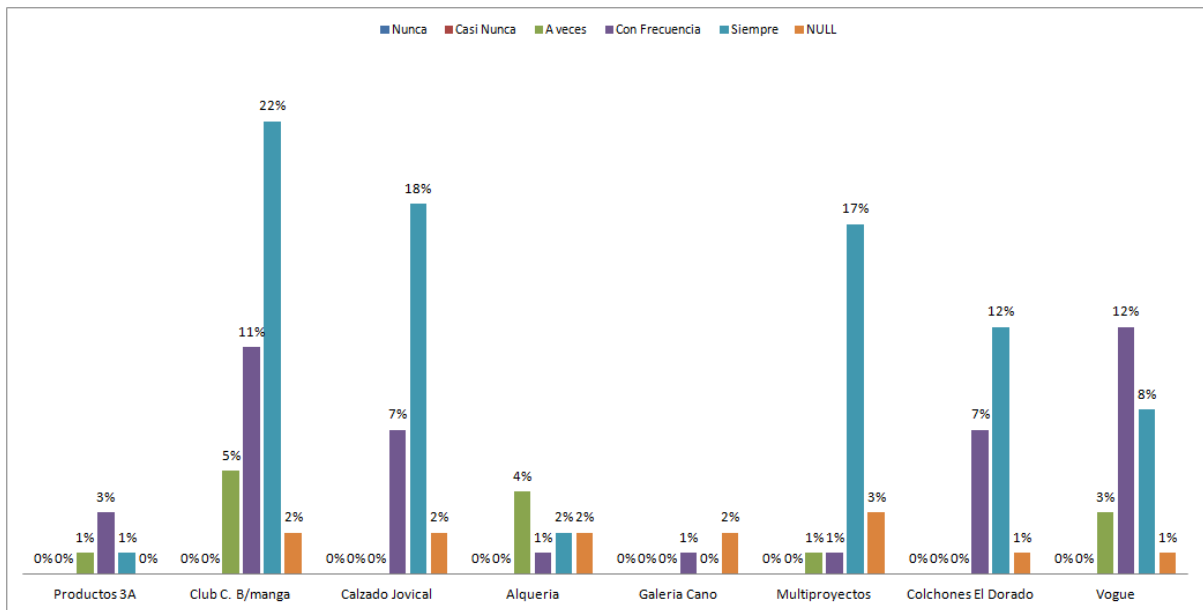


Fuente: Elaboración propia

La comunicación a través de canales formales entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés contribuye a un mejor gobierno, ya que las empresas, tienen claro la manera de cómo deben actuar en los diferentes procesos.

La correcta dirección que se tenga en la ejecución de la comunicación hace que los stakeholders aporten de manera positiva dentro de la compañía, lo que demuestra como las empresas se preocupan por generar un buen ambiente laboral dentro y fuera de la misma; como lo realizaron dichas empresas durante la crisis, logrando fortalecerse a través del tiempo.

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

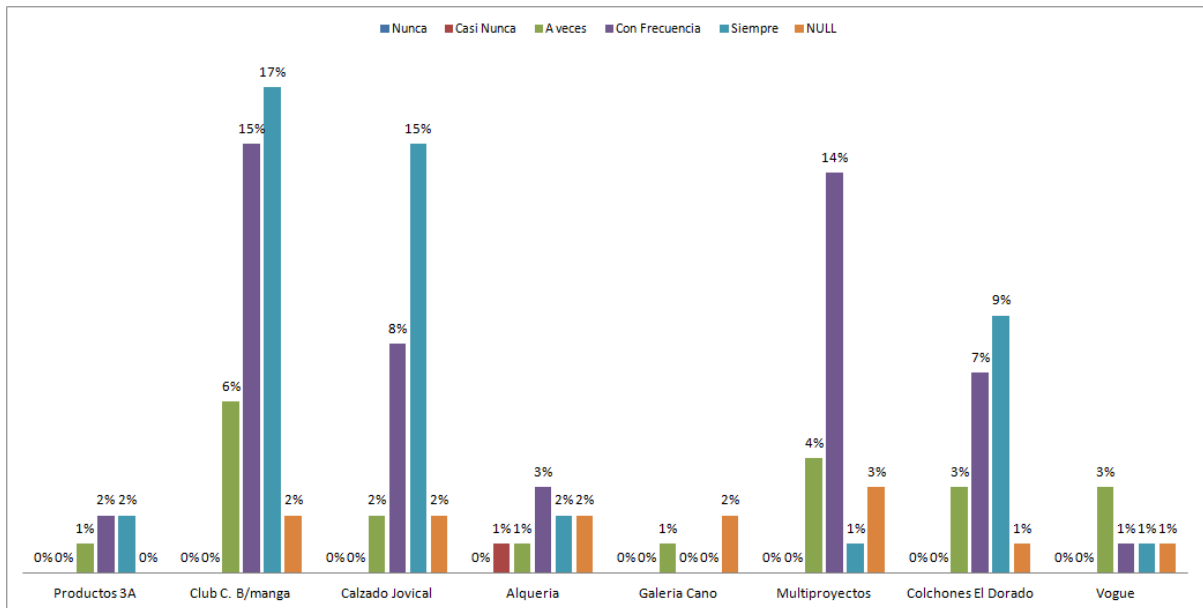


Fuente: Elaboración propia

Las empresas analizadas, están de acuerdo en que con frecuencia o siempre es reconocida en el sector al que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.

Por lo que se preocupan en mantener dentro de la empresa una buena estructura dentro de los procesos para lograr posicionarse dentro del mercado teniendo en cuenta la responsabilidad social dentro de buenas normas éticas.

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.

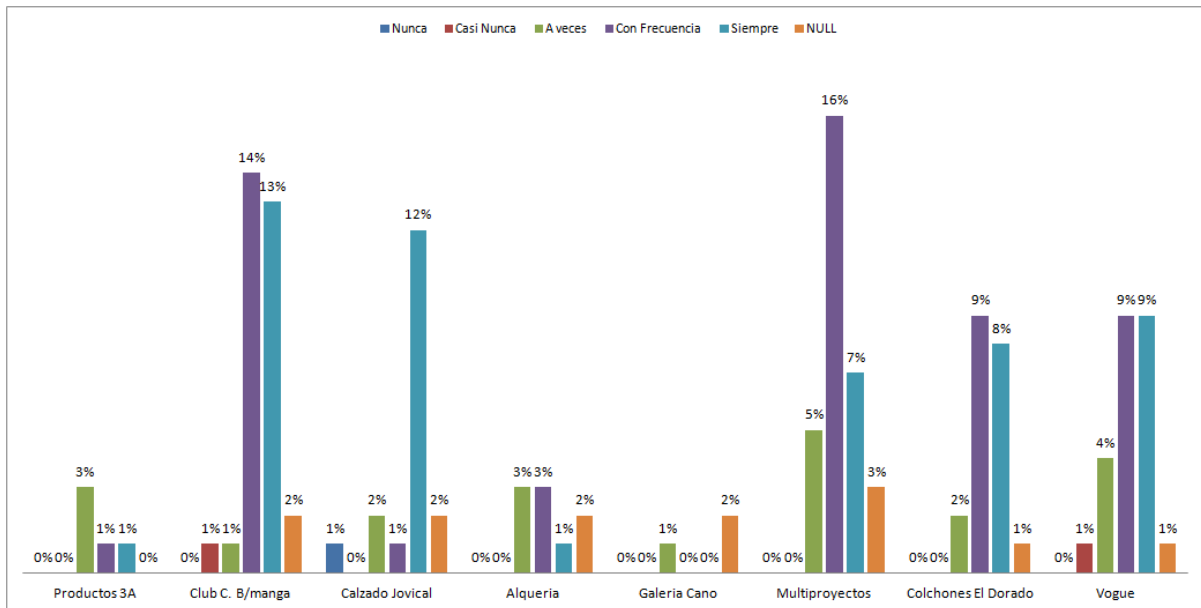


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la gráfica como en la mayoría de las empresas se preocupan siempre por cumplir el marco legal en el cual se encuentran acogidos, así mismo, reconocen la existencia de personas o dependencias que controlan su aplicación, logrando el cumplimiento del mismo.

Dicha encuesta también arrojó resultados positivos al evidenciar que dicho marco legal hace que las empresas obtengan un reconocimiento en el mercado.

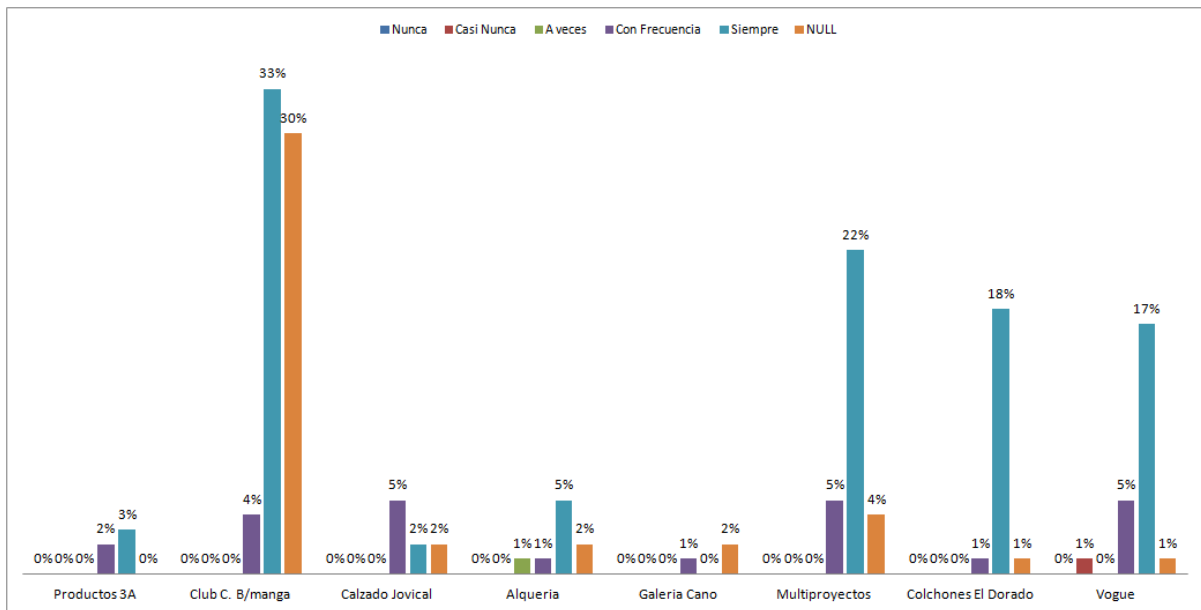
43. La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.



Fuente: Elaboración propia

Un gran número de las personas encuestadas consideran que con frecuencia la documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa, considerando importante cumplir con la documentación exigida por el gobierno evitando de esta manera posibles problemas a futuro y otra gran parte de los encuestados opina que esto siempre es importante dentro de toda organización logrando así unos mayores rendimientos.

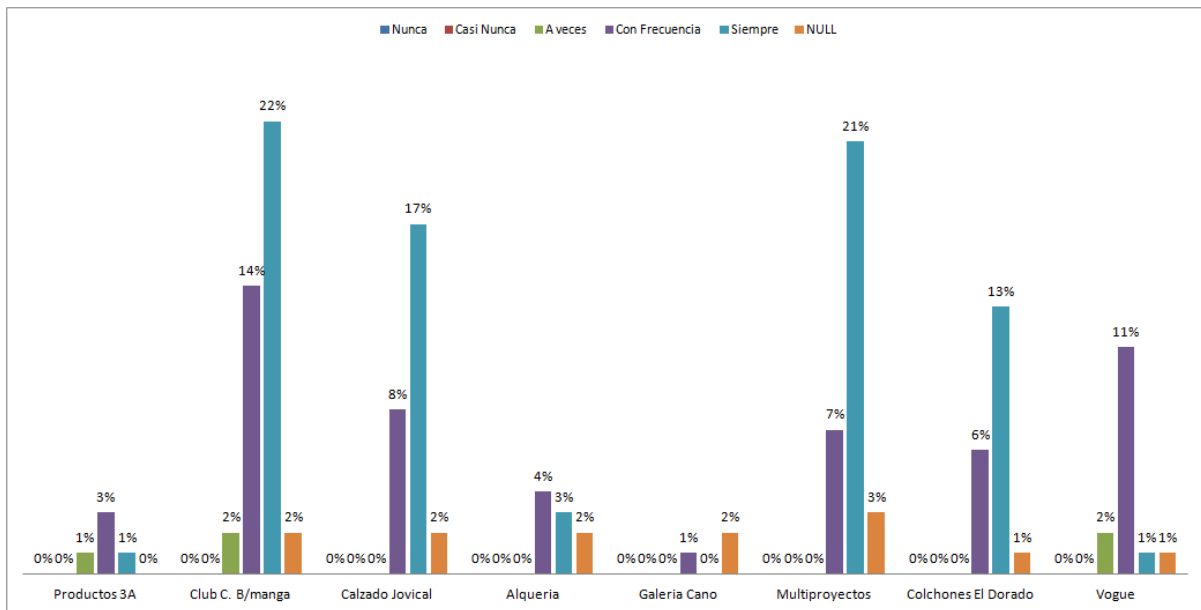
44. Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.



Fuente: Elaboración propia

Los empleados encuestados tienen claro la importancia de tener sistemas de información que en los que estén incluidos los grupos de interés, clientes proveedores y todos los actores estratégicos, ya que la mayoría de los empleados considera que esto debe ser siempre así, pues facilita la automatización de procesos operativos, permite ofrecer una plataforma de información necesaria para tomar de decisiones y, lo más importante, su implantación permite lograr y desarrollar ventajas competitivas.

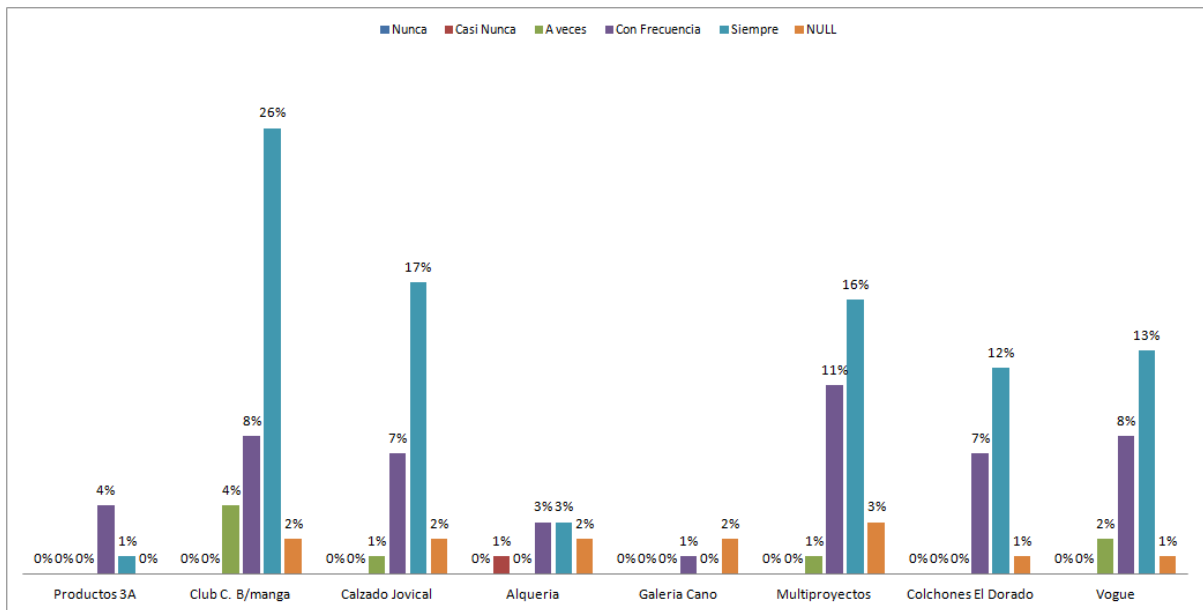
45. Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados considera que siempre el cumplimiento de las políticas definidas por sus empresas es el resultado de un gobierno y gestión coherente que otorga ventajas a la empresa, gracias a la implementación de sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos y un porcentaje bajo opina que con frecuencia es importante cumplir con estas políticas.

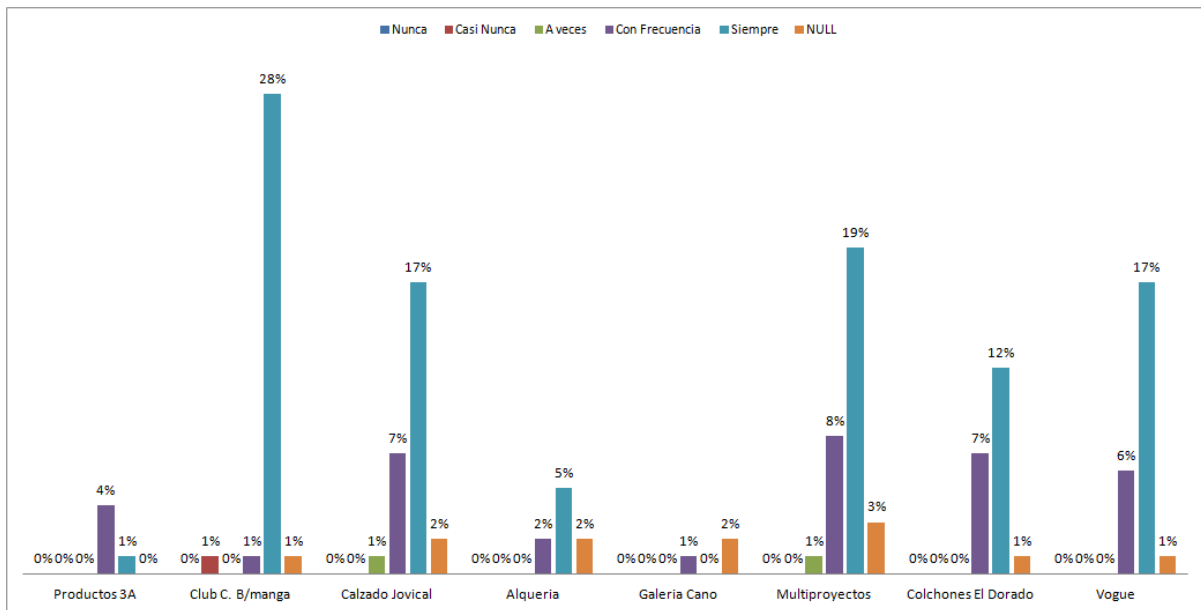
46. El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de las ocho empresas a los cuales se les realizó la encuesta la mayoría coincidieron en su respuesta en que siempre se considera importante aplicar metodologías que les sirvan para estar al tanto de las dinámicas del entorno de mercado generando ventajas para la empresa, al igual que otra parte importante de los empleados opinan que con frecuencia se logrará desarrollar ventajas competitivas.

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



Fuente: Elaboración propia

Se realizó la siguiente pregunta a los empleados de las empresas Productos 3A, Club Campestre de Bucaramanga, Industria de Calzado Jovical, Alquería, Galería Cano, Multiproyectos, Colchones el Dorado, Laboratorio de Cosméticos Vogue, la mayoría de los encuestados respondieron que siempre es importante la toma de decisiones con respecto a temas éticos y morales, sin dejar de lado que un gran cantidad de personas consideran que con frecuencia es importante el cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.

6. CONCLUSIONES

- Después de analizar las empresas encuestadas, se puede ver como de manera integral ciertas variables, eventos y decisiones, ayudaron a que las organizaciones analizadas, lograran resurgir de la crisis.
- Se refleja la buena imagen que tiene aquel líder, el cual genero confianza ante las adversidades presentadas, ya que es quien refleja un pensamiento analítico, ante los problemas vio nuevas oportunidades y tiene en cuenta la opinión del equipo de trabajo para lograr las mejoras necesarias.
- Aquellos líderes, motivan y reconocen el trabajo tanto individual como grupal de sus empleados, logrando el compromiso de estos a cumplir los objetivos o indicadores necesarios.
- Es imprescindible tener un conocimiento claro y una adecuada formación en la definición de la misión, visión, los objetivos, políticas, responsabilidades, descripción de cada cargo y plan estratégico, así como que todos los empleados tengan un conocimiento y apropiación de los mismos para trabajar de manera integral en todos los procesos y áreas.
- Para los empleados de las empresas analizadas, es importante recibir capacitación antes y durante su permanencia en la empresa, para aportar a la misma y crecer tanto de manera personal como profesional.
- Las áreas, no trabajan de manera aislada, se mantiene un trabajo en equipo, el cual logra generar confianza entre los empleados, logrando ser más productivos y eficientes.
- Se debe manejar de manera clara y concisa las crisis, ya que estas son experiencias que ayudan a fortalecer las empresas, como lo muestran las ocho organizaciones analizadas, ya que fue por estas que pudieron tomar un alto en el camino y analizar sus procesos en todas las áreas.
- Por más pequeña que sea un área, es adecuado que todas conozcan lo que desarrollan las demás, ya que pueden tener una mirada más global y lograr desarrollar el plan estratégico de la compañía de una manera más eficiente.
- Para llegar al consumidor, se debe contar con un equipo de trabajo adecuado, que analice y estructure el plan de trabajo para consolidarse en el mercado.

- Se debe tener presente, que se debe estar consciente que en cualquier momento se puede entrar en crisis o tener una situación no deseada, de la cual se debe tomar partido para aprender de estas.
- No se debe esperar que el tiempo mejore la situación, como empresarios analizaron su situación actual, para tomar decisiones en el menor tiempo posible y resurgir de los problemas con éxito.
- También recuperaron la confianza de sus consumidores, socios, empleados, proveedores, acreedores, bancos. Demostrando una base sólida a través del tiempo y un adecuado manejo de la crisis.

7. BIBLIOGRAFIA

- Alquería (2013) Recuperado el: 24 Abril de 2013 de: Alqueria.com.co:
<http://www.alqueria.com.co/>
- Calzado Jovical S.A. (2013) Recuperado el: 23 Abril de 2013 de:
Calzadojovical.com: <http://www.calzadojovical.com/>
- Colchones El Dorado Cada Día Renuévate (2013) Recuperado el: 27 Abril de
2013 de: Colchoneseldorado.com:
<http://www.colchoneseldorado.com/index.php?seccion=index>
- Club Campestre de Bucaramanga S.A. (2013) Recuperado el: 24 Abril de 2013
de: Campestrebucaramanga.com: <http://www.campestrebucaramanga.com/>
- ElTiempo.com (2003) *Hechos que sacudieron al país*. Recuperado el: 28 Julio
de 2013 de: Eltiempo.com:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1030130>
- Galería Cano (2013) Recuperado el: 26 Abril de 2013 de: Galeriacano.com.co:
<http://galeriacano.com.co/>
- Jolie de Vogue (2013) Recuperado el: 27 Abril de 2013 de: joliedevogue.com:
<http://joliedevogue.com/>
- Multiproyectos (2013) Recuperado el: 28 Abril de 2013 de:
Multiproyectos.com.co: <http://www.multiproyectos.com.co/esp/index.htm>
- Productos 3A Ltda. (2013) Recuperado el: 23 Abril de 2013 de:
Productos3A.com: <http://www.productos3a.com/>
- Revista Dinero (2006) *Como se sale de la 550*. Recuperado el: 03 Junio de
2013 de: Dinero.com: <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=39265>

- Semana (2009) *Una lección dolorosa*. Recuperado el: 19 Mayo de 2013 de: Semana.com: <http://www.semana.com/especiales/articulo/una-leccion-dolorosa/104434-3>

- Superintendencia de Sociedades. (1999) *Ley 550 de 1999*. Recuperado el: 13 Marzo de 2013 de: Supersociedades.gov.co: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=9>

- Superintendencia de Sociedades. (2007) *Hoy se entrega el Premio Ave Fénix*. Recuperado el: 03 Mayo de 2013 de: Supersociedades.gov.co: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:SZ1W1aoFp_QJ:www.supersociedades.gov.co/imagenes/Hoy%2520se%2520entrega%2520el%2520premio%2520Ave%2520F%25E9nix%2520-%252014%2520feb%252008.pdf+empresas+colombianas+ganadoras+premio+ave+fenix&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEShpHKSItodgmCS7PWfDPAk33DqliZVyBPcYwxh9d8kEumO6WXwp1BFRHCLu4Valfmzc2QnC3kxGIjB3ZGq6kf6wt2fJYZvpYs4bWoCn5-bAVITW1J7xbrm1NGLnvZ7IMJN7AdUO&sig=AHIEtbR2eKB3Nn5WR6SnY9CbxGSP2oSEUA

- Universidad del Rosario (2013) *Sala de prensa*. Recuperado el: 10 Junio de 2013 de: urosario.edu.co: <http://www.urosario.edu.co/sala-de-prensa/noticias/Generales/Harinera-Pardo,-Premio-Ave-Fenix-al-Resurgimiento>