



Crecer también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León.

Trabajo Final de Grado

Autora:

María Paula Salazar Gordillo (Administración de Empresas)

Bogotá, Colombia

2025



Crece también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León.

Trabajo Final de Grado

Autora:

María Paula Salazar Gordillo (Administración de Empresas)

Tutor:

Maria Alejandra Martínez Pérez

Bogotá, Colombia

2025

## **Agradecimientos**

A Dimatex León S.A.S., por abrirme las puertas de su historia, de sus espacios y de su gente. A sus fundadores, directivos y colaboradores, por compartir con generosidad su tiempo, su conocimiento y sus experiencias, que hicieron posible comprender de cerca la esencia de una organización que ha crecido tejiendo relaciones, esfuerzo y propósito común.

A cada entrevistado, por sus palabras sinceras y por permitir que este estudio se construyera no solo desde los datos, sino desde las voces que dan vida a la empresa.

A todo el equipo de Dimatex León, gracias por su confianza y por hacer de este trabajo una oportunidad para aprender sobre el valor de la intuición, la coherencia y el trabajo colectivo.

María Paula Salazar Gordillo

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento titulado “Crecer también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León.”, en opción de grado de PADE 2 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

María Paula Salazar Gordillo

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

María Paula Salazar Gordillo

**Tabla de contenido**

Resumen.....	7
Palabras clave: .....	7
Abstract.....	8
Keywords:.....	8
Glosario.....	9
1.EL LÍMITE DE LO INTUITIVO .....	11
2. UNA HISTORIA TEJIDA CON TIEMPO .....	14
3.LA FORMA DEL TELAR ACTUAL .....	20
3.1. El tejido diario: Su operación.....	23
3.2. Los hilos Dorados del telar: Su propuesta de Valor .....	25
3.3. El grabado del telar: Su cultura organizacional.....	26
4. Página Web .....	28
Referencias Bibliográficas .....	29
Anexo A. Consentimientos Informados.....	31

## Resumen

El presente caso de estudio examina el proceso de transformación organizacional de Dimatex León, una empresa colombiana que, tras redirigir su modelo de negocio hacia el sector hogar en 2020 experimentó un crecimiento acelerado que multiplicó su tamaño, complejidad y presencia a nivel nacional. Ese crecimiento, sostenido inicialmente por una lógica de agilidad, intuición y cercanía comercial, expuso tensiones profundas entre la velocidad de expansión y los límites de su estructura interna. A partir del relato de sus fundadores, directivos y personal, el caso muestra cómo emergen tensiones entre coordinación y autonomía, velocidad y control, y entre operación cotidiana y dirección estratégica. En este contexto, el crecimiento deja de ser únicamente un logro comercial y pasa a convertirse en un reto organizacional inmenso, donde se plantea la necesidad de repensar cómo alinear la estructura organizacional con la apuesta estratégica nacional de la compañía.

### **Palabras clave:**

Crecimiento organizacional, Empresa familiar, Estructura organizacional, Estrategia empresarial, Gestión del cambio, Descentralización, Expansión comercial, Estudio de caso.

## **Abstract**

This case study examines the organizational transformation process of Dimatex León, a Colombian company that, after redirecting its business model toward the home sector in 2020, experienced rapid growth that multiplied its size, complexity, and national presence. This growth, initially sustained by a logic of agility, intuition, and commercial proximity, exposed deep tensions between the speed of expansion and the limits of its internal structure. Based on the accounts of its founders, managers, and staff, the case shows how tensions emerge between coordination and autonomy, speed and control, and between day-to-day operations and strategic direction. In this context, growth ceases to be solely a commercial achievement and becomes an immense organizational challenge, raising the need to rethink how to align the organizational structure with the company's national strategic commitment.

### **Keywords:**

Organizational growth, Family business, Organizational structure, Business strategy, Change management, Decentralization, Commercial expansion, Case study.

## Glosario

**Estrategia:** Dirección general que define como una organización asigna recursos, compete y crea valor en el mercado. Es el marco que orienta las decisiones y prioridades de la empresa.

**Estructura organizacional:** Arreglo formal de funciones, relaciones, procesos y niveles jerárquicos que determina cómo se divide el trabajo y cómo fluye la coordinación.

**Ajuste de Estrategia y Estructura:** Principio según el cual la estructura debe adaptarse a las demandas de la estrategia.

**Centralización:** Nivel en que la toma de decisiones se concentra en la parte alta de la jerarquía organizacional, por lo que sí es excesiva, retrasa la operación y limita la autonomía de mandos medios.

**Descentralización:** Distribución de la autoridad hacia niveles inferiores de la organización, permitiendo respuestas más rápidas y mayor autonomía.

**Departamento:** Agrupación de actividades según funciones especializadas.

**Duplicidad de funciones:** Situación en la que dos o más roles realizan actividades similares sin claridad de límites, generando sobrecarga, ineficiencia y falta de responsabilidad específica.

**Sobrecarga Operativa:** Acumulación de tareas, decisiones y responsabilidades en pocos roles, debido a falta de delegación o estructura insuficiente.

**Mecanismos de Control:** Sistemas formales e informales utilizados para supervisar la operación, evaluar desempeño y asegurar cumplimiento de objetivos. Pueden incluir indicadores, reportes o supervisión directa.

**Estructura Simple:** Configuración organizacional con baja diferenciación, poca jerarquía, comunicación informal y centralización en fundadores o directivos.

**Cultura Organizacional:** Conjunto de valores, creencias, prácticas y significados compartidos que guían el comportamiento de los miembros de una organización.

**Empresa Familiar:** Organización en la que la propiedad y/o dirección se encuentra en manos de una familia, y donde las decisiones se ven enmarcadas por relaciones de confianza, tradición y continuidad generacional.

**Crecimiento Organizacional:** Expansión en tamaño, complejidad, mercados o recursos que exige nuevos sistemas, roles y estructuras para sostener la operación.

**Gestión del Cambio:** Proceso mediante el cual una organización planifica, implementa y consolida transformaciones internas para adaptarse a nuevas condiciones estratégicas, tecnológicas o estructurales. Implica preparar a las personas, ajustar procesos y asegurar la adopción de nuevas prácticas.

**Capacidad Organizacional:** Conjunto de recursos, competencias, rutinas y procesos internos que permiten a una organización ejecutar su estrategia, adaptarse al entorno y sostener su desempeño en el tiempo.

## **1.El límite de lo intuitivo**

A comienzos de 2020, mientras el país se movía entre la incertidumbre económica y los cambios acelerados en los hábitos del hogar, Jesús Alberto Salazar llegó temprano a la oficina de Cali y encontró a su socio, Luis Hernando León. Él estaba revisando en silencio los reportes de los últimos meses, haciendo cuentas rápidas y observando algunas muestras nuevas que los proveedores habían enviado para una posible nueva línea de hogar. Luis Hernando levantó la mirada y, sin necesidad de mucha conversación, ambos entendieron que el negocio estaba cambiando delante de ellos. La demanda por productos del hogar ya no era un simple complemento, se estaba convirtiendo en una oportunidad real. Lo que hasta entonces había sido una empresa enfocada en insumos tradicionales de calzado y marroquinería empezaba a verse empujada por un mercado que, sin pedir permiso, les exigía un nuevo rumbo. Ese fue el punto de inflexión que los llevó a apostar de manera decidida por la línea de hogar.

A partir de esa decisión, todo avanzó más rápido de lo que alcanzaron a anticipar. En un lapso de apenas tres años, pasaron de tener 3 sedes locales a operar más de 24 puntos a nivel nacional, ampliar su portafolio con cientos de nuevas referencias, incorporar nuevos canales comerciales y atender una red cada vez mayor de clientes distribuidos en múltiples ciudades. Este crecimiento no fue resultado de una estrategia planificada, sino de una respuesta ágil a un mercado en expansión, donde los productos para tapicería, espumas y de hogar adquirieron una alta demanda gracias a nuevas dinámicas de consumo doméstico en los hogares colombianos.

Durante más de dos décadas, Dimatex León había sido una empresa construida desde la intuición comercial, la cercanía relacional con los clientes y una estructura operativa flexible. Esta empresa, fundada en Cali por dos comerciantes paisas, logró consolidarse como un proveedor confiable en el mundo de los insumos para tapicería, marroquinería y calzado, gracias a su atención personalizada, su conocimiento empírico del mercado y una lógica informal que priorizaba el contacto directo con los clientes. Sin embargo, el cambio de su enfoque hacia el sector hogar, impulsado por nuevas tendencias del consumo, la expansión del mercado y las oportunidades logísticas, reconfiguró por completo el tamaño y la complejidad de la organización.

El crecimiento fue, en principio, una buena noticia. Cada tienda que se fue abriendo, representaba un paso más hacia una consolidación a nivel nacional, pero, a medida que la empresa se expandía, comenzaron a hacerse visibles tensiones que antes no existían; tal como lo afirma uno de sus socios fundadores “Nosotros no esperábamos crecer tan rápido: simplemente se fueron abriendo tiendas y el modelo que funcionaba para tres puntos siguió igual para veinte” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025). Lo que en los primeros años se resolvía con acuerdos verbales y decisiones inmediatas, empezó a requerir que hubiera una coordinación entre las múltiples sedes y niveles jerárquicos.

La velocidad del crecimiento superó la capacidad de adaptación interna de Dimatex: “Antes bastaba con una llamada o con ir uno mismo a resolver: ahora hay más personas, más lugares y más procesos, pero seguimos operando como si todos estuviéramos en la misma oficina” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025). El modelo operativo, que

durante años había sido sinónimo de agilidad, hoy empieza a mostrar sus límites. Se duplican funciones, se diluyen responsabilidades y cada sede ha ido encontrando sus propias formas de trabajar: “No hay un manual que diga cómo debe hacerse, cada quien adapta las cosas a su modo” (G. Montoya, comunicación personal, 15 de agosto de 2025).

Las decisiones estratégicas comenzaron a diluirse en la operatividad del día a día en Dimatex, y la empresa se volvió experta en resolver sobre la marcha, pero sin una verdadera planeación con mecanismos de control que permitieran anticiparse a los problemas. Los líderes asumieron más responsabilidades de las que debían, mientras que las tareas se cruzaban y se repetían entre áreas que no tenían límites y roles claramente definidos: “A veces uno siente que hace demasiado, que las cosas se repiten o se pierden, y que no hay claridad sobre quien debe encargarse de qué” (G. Montoya, comunicación personal, 15 de agosto de 2025).

La falta de lineamientos comunes provocó que cada sede desarrollara una forma propia de trabajar, con estilos de liderazgo y prioridades diferentes. Las decisiones se volvieron demoradas al estar centralizadas en las gerencias, los procesos se empezaron a detener a la espera de aprobación. Además, la información se comenzó a entorpecer y los tiempos se alargaron por la ausencia de una ruta clara sobre lo que debe hacerse y el cómo hacerse. Ese funcionamiento fragmentado generó sobrecarga, duplicidad de funciones y una sensación generalizada de agotamiento colectivo.

La dirección, consciente de los síntomas que se presentaron desde su redireccionamiento, reconoce que necesita transformarse: “Sabemos que hay que ir creando departamentos, y eso nos cuesta porque siempre hemos trabajado todos para todo, pero ya no da. Uno siente que hay áreas que necesitan ya su propio responsable.” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025).

En su trayectoria, Dimatex León no enfrentó una crisis abrupta y repentina, sino una acumulación de síntomas que han hecho evidente que el modelo que manejan, basado en la intuición y cercanía, ya no basta para responder a los desafíos de la gran empresa que son hoy. La lógica empírica y familiar, que en su momento había sido una fortaleza, se convirtió en un obstáculo para la organización y su crecimiento.

Hoy, el reto de Dimatex León no se limita a crear nuevos cargos ni a definir un organigrama; se trata de revisar a profundidad cómo se construye internamente la empresa que quiere llegar a ser. En otras palabras, su desafío central es un problema claro de estructuración organizacional: la necesidad de transitar de una estructura simple, informal, flexible e intuitiva, hacia un modelo organizacional más complejo, con mecanismos de coordinación, formalización de funciones, protocolos comunes y lógicas más robustas de gestión. Y mientras avanzan en ese camino, sus fundadores vuelven una y otra vez a la misma inquietud que hoy en el 2025 marca el punto de quiebre de su historia: ¿cómo construir una estructura que acompañe la apuesta estratégica que ellos mismos pusieron en marcha?

## **2. Una historia tejida con tiempo**

Dimatex León surge del encuentro de dos comerciantes en la época de los noventa: Jesús Alberto Salazar, originario de Itagüí, y Luis Hernando León, originario de Manizales. Ambos llegaron a la ciudad de Cali atraídos por las oportunidades comerciales del suroccidente colombiano, una región con fuerte presencia industrial y vocación textil. Cada uno, de manera

individual, ya acumulaba experiencia en el mundo de los insumos para calzado, tapicería y marroquinería, y tenía trayectoria en la comercialización y las relaciones con proveedores y clientes del sector. Fue en la “Sucursal del cielo” donde sus caminos se cruzaron, compartiendo no solo un oficio, sino también una afinidad, quizás natural, basada en el carácter trabajador, recursivo, responsable y emprendedor que se asocia al espíritu paisa: “Esto nació de la experiencia, no de un plan. Conocíamos el negocio, conocíamos al cliente, sabíamos qué necesitaba cada uno, y eso bastó para empezar.”( J.A. Salazar, comunicación personal, 10 de agosto de 2025).

Convencidos de que podían crecer y construir algo mucho más grande si unían sus esfuerzos, en 1995 decidieron asociarse y fundar la empresa Distribuidora Tauro (o Distritauro), bajo un modelo de comercialización local. Apostaron por productos de calidad, precios competitivos y una cultura de servicio cercano. El servicio al cliente fue la marca distintiva de su negocio como lo expresa su gerente fundador: “Desde el principio quisimos que el cliente sintiera que hablaba con alguien que entendía su negocio, no con un vendedor más.”(L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025). De ahí que para él fuera importante la atención cercana a tal punto que: “Yo mismo salía a visitar clientes y a dar asistencias técnicas y eso nos fue posicionando” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025).

Fue desde un local ubicado en la carrera novena en Cali donde Luis y Jesús comenzaron a atender fabricantes locales, tapiceros, pequeños talleres de confección y marroquinería. Los clientes encontraban en ellos no solo un proveedor, sino un aliado dispuesto a entender sus necesidades en un mercado altamente competitivo. Como señala Jesús Alberto: “Nosotros lo que hicimos fue poner puntos de venta en las zonas donde más se consumía eso, en el barrio que estábamos fue el barrio Obrero, donde nacieron los talleres de calzado y tapicería. Entonces

montamos varios puntos de venta y así despacio fuimos cogiendo fuerza” (J.A. Salazar, comunicación personal, 10 de agosto de 2025).

La afinidad profesional entre Jesús Alberto y Luis Hernando se fortaleció rápidamente, pues compartían códigos de confianza construidos en el oficio. Aunque tenían trayectorias distintas, ellos tenían un entendimiento de las dinámicas comerciales. Esto les permitió consolidar una sociedad funcional y próspera desde el inicio. En los primeros años, se apoyaron en una base compartida para la toma de decisiones ágiles, organizaron el portafolio y lograron afianzar una red de aliados que los reconocía no solo como comerciantes, sino como actores confiables del gremio.

En un principio, ellos apostaron por los pegantes y cueros de alta calidad que eran la base del calzado en los noventa. Entonces, el calzado se hacía artesanalmente y la gente valoraba el detalle y el diseño que encontraban en los manufactureros locales. Conforme su nombre y credibilidad se fue estableciendo, para el inicio de los 2000, obtuvieron la distribución de la marca más reconocida de pegantes en el sector. Con el tiempo, ampliaron su portafolio a los insumos complementarios como hilos y suelas. Esto les llevó a abrir nuevos locales y comenzaron a posicionarse como referentes entre los manufactureros especializados del suroccidente del país. Aunque tenían una empresa pequeña en estructura y capacidad, su conocimiento del mercado, capacidad de respuesta y relaciones con los clientes, les permitieron ir creciendo progresivamente y competir con empresas aún más grandes.

Al inicio de la década de los noventa, el sector textil y manufacturero vivía cambios importantes. Colombia experimentó una apertura económica que trajo oportunidades y desafíos. Por un lado, permitió acceso a nuevas materias primas, maquinarias e insumos importados. Por

el otro, intensificó la competencia y expuso al mercado a presiones externas, como el contrabando y la informalidad. Así lo recuerda Luis Hernando: “El contrabando fue un golpe duro. Eso nos afectó a todos los que trabajábamos legal, porque entraban productos terminados a precios con los que uno no podía competir” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025). Aun así, hasta el 2017, Distritauro logró mantener su crecimiento comercial gracias a una combinación de intuición, experiencia, bajo endeudamiento y fidelidad de sus clientes. Por esta razón, ambos fundadores concuerdan en que “Siempre fuimos muy cuidadosos con las deudas, preferíamos crecer más despacio, pero seguros” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025).

Hasta 2018, la empresa operó de forma estable y exitosa con un equipo pequeño y sólido y una excelente reputación. Sin embargo, el panorama comenzaba a mostrar señales de alerta, pues el entorno macroeconómico se tornaba cada vez más volátil: había cambios en las dinámicas de consumo, surgimiento de nuevas tecnologías, un mercado más exigente y competencia desleal. Con los productos contrabandeados empezó a hacerse cada vez más evidente la crisis: “Nosotros tratamos de mantenernos firmes, pero el mercado se fue golpeando mucho, los clientes compraban menos y la rotación bajó bastante” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025).

Entre 2018 y 2019, la bomba explotó. Lo que en principio fue una amenaza se convirtió en la principal razón de quiebra de las empresas del sector. Según datos de la DIAN (2019), el valor de las aprehensiones de mercancía de contrabando en el sector de textiles y confecciones creció un 138% en ese periodo, pasando de \$12.149 millones en 2018 a \$28.951 millones en 2019. Esta cifra refleja el impacto creciente del comercio ilegal que afectó directamente a productores locales y a empresas como Distritauro, que se sostenían bajo el comercio legal.

Como proveedor de materias primas para los productores locales, Distritauro sintió de forma directa los efectos de esta circunstancia. Muchos de sus clientes perdieron competitividad, redujeron su producción o incluso cerraron sus operaciones. Las ventas comenzaron a disminuir y creció la incertidumbre en torno al futuro de la empresa. Así lo recuerdan Luis y Jesús Alberto: “Fue una época muy dura, uno veía cerrar talleres cada semana; tocó aguantar, ajustar gastos y sostener el negocio con lo que había” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025).

Frente a este escenario, Distritauro reaccionó con una visión mucho más profunda y decidió revisar su posicionamiento, replantear su estrategia y empezar a establecer una idea de transformación profunda para su negocio. Tal como lo señala Federico León, hijo de Luis Hernando y hoy gerente comercial de la empresa: “Nos dimos cuenta de que teníamos que cambiar el enfoque; el mercado ya no era el mismo y seguir igual significaba quedarnos atrás” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025). Es así como en el año 2020, abren sus puertas a un nuevo socio, un grupo empresarial mexicano (originario de la ciudad de León), que era anteriormente un proveedor histórico de la empresa de materiales textiles y se empezó a redefinir el rumbo estratégico de la empresa. “Con ellos había una relación de confianza, de años, y cuando se presentó la oportunidad, se dio naturalmente; no fue una negociación fría, fue una alianza entre gente que ya se conocía”, menciona Salazar (Comunicación personal, 10 de agosto de 2025).

La relación previa, construida durante años sobre colaboración y confianza, facilitó una integración natural que trajo no solo capital para crecer, sino también una opinión diferente y una mirada renovada de la empresa. Esto se reafirmó con un cambio de imagen y un nuevo nombre: Dimatex León. Como resultado, se tomó la decisión de enfocar los esfuerzos comerciales y operativos de la compañía hacia su línea en el sector hogar, apostando por la línea de tapicería de

hogar y complementarios como nuevo motor de crecimiento de la empresa, como señala Federico: “Vimos que el hogar tenía un potencial inmenso; la pandemia cambió el consumo, la gente empezó a invertir más en sus casas, y eso nos impulsó a jugarla por esa línea” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025).

Dimatex León no abandono sus líneas tradicionales de calzado y marroquinería, sino que optó por fortalecer aquella que visualizaba un mayor potencial a largo plazo de crecimiento y éxito. La alianza significó el inicio de una etapa de expansión sin precedentes para la compañía. En apenas cuatro años, la empresa pasó de tener 3 almacenes a 24, distribuidos en diferentes regiones del país: “El crecimiento fue muy rápido; prácticamente cada mes estábamos montando un nuevo punto” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025). L. Asimismo, abrieron un centro de distribución en la ciudad de Cali para organizar su operación logística y asegurar el abastecimiento de una red comercial cada vez más robusta. Su equipo creció hasta contar con más de 260 colaboradores a nivel nacional, lo que implicó una complejidad organizacional completamente nueva. La red de clientes se amplió de forma sostenida, alcanzando nuevos segmentos y territorios, y las ventas escalaron rápida y abruptamente.

Hoy Dimatex León ha logrado consolidarse como una de las 500 empresas más importantes del Valle del Cauca y como un referente nacional en el sector de insumos textiles para tapicería, además, Luis Hernando señala: “Uno mira atrás y se da cuenta de que lo que empezó como una tienda pequeña hoy es una red nacional, algo que nunca imaginamos llegar a tener” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025). Su posicionamiento actual refleja no solo su crecimiento acelerado y constante, sino también la solidez de su propuesta de valor y su capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno: “La expansión ha sido muy

grande, pero también un reto enorme, porque detrás de cada tienda hay personas, procesos y decisiones que sostener” (F. León, comunicación personal, 2025).

La compañía opera en las principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, y ha logrado llegar también con un fuerte posicionamiento a ciudades estratégicas como Bucaramanga, Pereira, Ibagué, Cúcuta y Armenia, entre otras, conformando una red comercial robusta y diversificada, que le permite atender de forma eficiente a clientes en todo el territorio nacional.

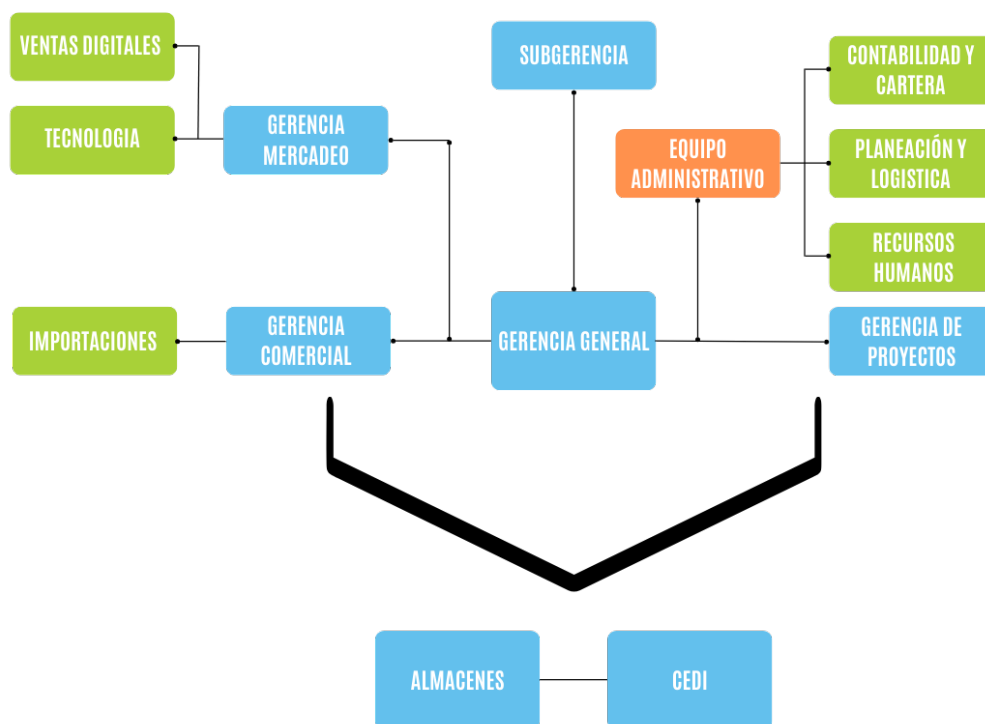
### **3.La forma del telar actual**

En Dimatex León, la estructura no está escrita entre organigramas y planes de profesionalización, sino que se encuentra tejida entre las rutinas diarias. Aunque ciertas áreas existen como la de contabilidad, recursos humanos, logística, mercadeo y comercial, los límites entre ellas son difusos, como lo explica el gerente comercial: “No hay una estructura rígida, sino que las áreas se han ido formando según la necesidad; hay comercial, administrativa, contable, compras, bodega, despachos y entre otras, pero todo está muy interconectado” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025).

A medida que la empresa creció también lo hizo su complejidad interna. Federico explica al respecto: “Eso también lo hemos venido estructurando, digamos que hemos venido organizando un tipo de organigrama como para que las decisiones sean más sencillas, pero si ves la estructura de nosotros es muy básica porque en la estructura tenemos una gerencia general, por

debajo de esa gerencia general simplemente tenemos una parte, digamos, de tesorería, administrativa y de manejos de recursos, pues de toda la parte de pagos y este tema. En la parte de gerentes solamente tenemos como la parte comercial de importaciones, la parte de marketing, de diseño, y recursos humanos, y ya desde ahí se desglosan todos los administradores de punto de venta, que son los que toman las decisiones en cada uno de los almacenes” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025).

La estructura organizacional de Dimatex León hoy en día se organiza a partir de una Gerencia General que lidera la empresa y trabaja de la mano con la subgerencia como apoyo inmediato en la supervisión del día a día. Desde este nivel se desprenden dos pilares diferentes: por un lado, el bloque administrativo, conformado por Contabilidad y Cartera, Planeación y Logística y Recursos Humanos, todas áreas que responden directamente a la gerencia general y que sostienen la operación interna; por otro lado, están las gerencias funcionales: Comercial, Mercadeo y Proyectos que dependen de la gerencia general, pero cuya misión se orienta al desarrollo del negocio, las ventas, el mercado y la ejecución de iniciativas estratégicas. Mercadeo articula procesos como ventas digitales y tecnología, mientras que Comercial coordina funciones de importaciones. Esta configuración, representada en el organigrama incluido en el presente apartado, converge finalmente en los almacenes y en el centro de distribución (CEDI), donde se materializa la operación.

**Figura 1:***Organización Estructural Actual de Dimatex León*

Fuente: Elaboración Propia

Así funciona hoy Dimatex León, como una red donde las decisiones, rutinas y relaciones son el hilo conductor de su operación. Su modelo hoy simple y con pocas jerarquías formales ha permitido conservar la agilidad y cercanía que la caracterizan, pero también limita la claridad en la asignación de responsabilidades y la consolidación de procesos transversales. Este esquema, aunque eficaz en etapas de crecimiento inicial, empieza a volverse obsoleto frente a la complejidad operativa que la empresa ha alcanzado. El telar que antes se tejía entre pocas manos, hoy se teje a nivel nacional, y mantener su coherencia y funcionalidad exige un ahora de una estructura capaz de sostener su estrategia y crecimiento.

### 3.1. El tejido diario: Su operación

La empresa opera actualmente con una jerarquía corta que permite mantener la velocidad y agilidad en la reacción, pero esa misma sencillez impide también que haya claridad sobre los límites de cada área. El crecimiento de los puntos de venta ha puesto presión sobre la logística de la empresa. Sobre este asunto, Gabriela señala: “Actualmente [en] el centro de distribución hay fallas en la comunicación y en el alistamiento de los pedidos. Esa es una de las fallas más grandes porque eso pues es la distribución de los productos para la comercialización para todos los puntos de venta. Entonces nos afecta a todos” (G. Montoya, 2025). Las fallas no se deben a un desinterés, sino a una ausencia de mecanismos integrados y claros que permitan garantizar una coordinación.

A las ocho de la mañana, el grupo de Whatsapp de Administradores ya empieza a moverse. Desde Bogotá, la administradora pregunta a gerencia si puede aplicar un descuento especial a un cliente recurrente; desde Bucaramanga, otro envía una foto de las telas que la competencia está copiando de Dimatex; en Barranquilla, el administrador envía foto del montaje de rollos de la nueva colección y en Cali, el área de compras responde entre pedidos, cotizaciones y descuadres contables. Todo circula rápido, casi sin pausas: cada tienda resulta ser una pieza del mismo telar que se teje a mano, a pulso y con mucha coordinación en la marcha.

En Dimatex, el corazón de la operación son las tiendas, donde los administradores cumplen un rol fundamental, ellos venden, coordinan al personal, gestionan inventario y transmiten la voz del cliente a la dirección. Así lo afirma Federico León: “Los administradores son los que mandan los pedidos, hacen los cierres, organizan el personal, revisan vitrinas y hasta

proponen promociones o formas de exhibir” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025). Su rol va mucho más allá que una simple gestión comercial: son el enlace directo entre el cliente y la dirección, lo que hace que la empresa funcione como un triángulo de comunicación permanente donde se redirecciona según corresponda, aunque a veces con muy poca claridad. “Los administradores se comunican directamente con nosotros; cualquier cosa que necesiten la informan, y de ahí se coordina con bodega, compras o cartera” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025).

Las comunicaciones fluyen principalmente por canales informales: “Casi todo se maneja por WhatsApp, llamadas o notas de voz, porque es más rápido que por correo. Todos los días hablamos con los administradores” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025). Esa cercanía operativa permite resolver con agilidad, pero también implica sobrecarga y una falta clara de delimitación de funciones y responsabilidades. Gabriela Montoya, Jefe del área de planeación y logística afirma: “A veces uno siente que hace demasiado, que las cosas se repiten o se pierden, y que no hay claridad sobre quién debe encargarse de qué” (G. Montoya, comunicación personal, 15 de agosto de 2025).

Aun así, la empresa ha optado por mantener este modelo porque consideran privilegia la comunicación directa y la resolución inmediata. Señalan: “Lo que hemos intentado es simplificarlo al máximo para que no tengamos como ese problema de que sean tantos niveles para la toma de cualquier decisión. Hasta ahora todavía lo podemos manejar” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025). Pero esa simplicidad está llegando a un punto de tensión insostenible con cada nueva tienda, línea o cualquier cambio o adición que se le haga a este telar.

### **3.2. Los hilos Dorados del telar: Su propuesta de Valor**

En el sector de insumos textiles, donde la competencia es intensa y los clientes tienen múltiples opciones en el mercado, la permanencia en el tiempo depende de algo más que solo buenos precios. La confianza, la cercanía y el cumplimiento de la promesa de valor, son elementos que marcan la diferencia entre ser un proveedor o en convertirse en un verdadero aliado estratégico e indispensable para los clientes. Es por esto, que en Dimatex León esos principios se convirtieron en su sello distintivo y es la base de su posicionamiento dentro del sector textil, “Hemos tratado de diferenciarnos en servicio, en calidad, en disponibilidad y en atención al cliente. En eso hemos sido muy cuidadosos porque el mercado de materiales para tapicería es exigente, pero también agradecido cuando se le cumple” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025).

Esta filosofía de trabajo es la que les ha permitido construir una reputación sólida y un crecimiento sostenido a lo largo de los años. En un entorno amenazado constantemente por la informalidad y volatilidad, Dimatex supo entender a profundidad las dinámicas del mercado y anticipar sus cambios, y es por esa capacidad de leer su entorno, que lograron transformarse y dar un gran paso hacia un nuevo sector, “Entramos en la necesidad de buscar un mercado que facturara mucho mayor y ese mercado nos dimos cuenta que era la tapicería, en la cual para hacer una sola sala el consumo mínimo siempre va entre 10 y 20 metros y sus accesorios como las espumas, los hilos, las patas y muchos más para armar muebles. Entonces nos dimos cuenta que facturaríamos mucho más en el sector de tapicería” (J.A. Salazar, comunicación personal, 10 de agosto de 2025).

Esta visión marco el inicio de una transformación estratégica que cambió el rumbo de la compañía. Dimatex apostó por construir un modelo de negocio que combina volumen, servicio, precio y posicionamiento local de marca a nivel nacional; en palabras de Luis Hernando: “Nosotros venimos desde hace unos 5 años con un crecimiento promedio entre un 28% anual, que es un crecimiento muy bueno. Este segundo semestre vamos creciendo arriba del 40%” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025). Ese ritmo de expansión ha sido el resultado de una estrategia de crecimiento y posicionamiento a nivel nacional que se sostiene en un servicio consistente y una relación de confianza con el cliente final.

Hoy, la apuesta estratégica de Dimatex León se centra en seguir creciendo, sin perder el alma que la ha hecho distinta, consolidando su marca como referente nacional en insumos textiles y del hogar. Mencionan que: “La meta es llegar a más regiones, abrir más puntos y tener una estructura que soporte ese crecimiento, que no dependa solo de la intuición o de las personas, sino de un sistema que funcione bien” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025). Esa apuesta busca lograr consolidar una organización capaz de sostener el ritmo del crecimiento sin alejarse del contacto humano, el servicio directo y el trabajo en equipo que caracterizan su historia.

### **3.3. El grabado del telar: Su cultura organizacional**

La cultura organizacional de Dimatex sigue siendo profundamente humana y cercana a los colaboradores. Federico señala que: “Generalmente en las decisiones estamos muy de acuerdo todos los que tomamos las decisiones en nivel gerencial en lo que queremos hacer.

Entonces, en el día a día digamos que no hay mucho conflicto. Sí vivimos algunos conflictos entre colaboradores, pero intentamos es llevar soluciones para todo este tipo de cosas” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025). Sus palabras muestran una organización que ha aprendido a resolver tensiones desde el trabajo cotidiano, donde los acuerdos se construyen sobre la marcha y los problemas se abordan sin mayores formalidades, manteniendo vivo un estilo de gestión que privilegia la respuesta rápida.

Dimatex ha logrado hasta hoy sostener su éxito gracias a su cultura organizacional basada en la comunicación, confianza y cercanía con sus equipos. Su fundador señala: “Aquí la base es el recurso humano. Nosotros sabemos que la gente es la que hace que esto funcione, y tratamos de escuchar, de estar pendientes y de resolver lo que haga falta” (L.H. León, comunicación personal, 7 de agosto de 2025). La dirección mantiene un contacto constante con los administradores de tienda a nivel nacional, dándoles también confianza para tomar decisiones en la operatividad de las tiendas y fomentando una corresponsabilidad en los resultados. Los administradores en Dimatex no solo gestionan la operación de las sedes, sino que participan activamente en la selección de su personal, el desarrollo de colecciones y la actualización de tendencias, y es por esta razón consideran que “Hay que ir creando departamentos, pero sin perder eso que nos ha hecho diferentes, que es la forma de trabajar con la gente, la confianza y el compromiso de todos” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025).

Aún así, la dirección reconoce que el crecimiento exige nuevas capacidades organizacionales que no tienen, pero que necesitan y deben empezar a construir, porque la escala de crecimiento que han alcanzado ya no le es suficiente la intuición comercial, el conocimiento empírico necesita complementarse con análisis técnico y una creatividad mucho más estructurada “Tendremos que ver si buscamos también de pronto gente creativa y de pronto

diseñadores o gente que nos puede ayudar en desarrollo de producto, porque digamos que eso lo seguimos haciendo nosotros, pero no somos expertos. [...] En algún momento creo que en esa área si la creamos, sí vamos a tener que buscar personas con las capacidades para poder desarrollar ese cargo” (F. León, comunicación personal, 5 de agosto de 2025).

Todo lo anterior, revela que existe una comprensión madura de su propio modelo actual, al reconocer la necesidad de construir más capacidades acorde a la estrategia que persiguen. En tal sentido, la estrategia de Dimatex León no se define únicamente por su capacidad para expandirse, sino por su habilidad para sostener relaciones humanas fuertes. Ahora el reto esencial de sus fundadores y socios resulta ser el pensar cómo organizar la casa internamente para lograr mantener un servicio coherente en cada punto de venta y poder seguir creciendo sin perder esa esencia que la ha acompañado desde sus inicios: una empresa construida sobre la palabra, la confianza y el trabajo conjunto y es ahí donde compete responder: **¿Cómo debería Dimatex León pensar su estructura en relación con su apuesta estratégica?**

**4. Página Web:** <https://proyectodima.my.canva.site/>

## Referencias Bibliográficas

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

ANDI. (2018). Informe de Aprehensiones IV bimestre. Recuperado el 12 de agosto de 2025.  
[https://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20aprehensiones%20No.4\\_636746934093823860.pdf](https://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20aprehensiones%20No.4_636746934093823860.pdf)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. (2020). Panorama del contrabando en Colombia. Estadísticas y acciones en marcha. Recuperado el 12 de agosto de 2025.  
<https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Informesespeciales/04-Panorama-del-Contrabando-en-Colombia.pdf>

Garza, G. (2024). Componentes de la estrategia y la importancia de la dirección estratégica. *Revista Científica de Economía y Negocios*, 12(1), 45–58.

Granados, F., & Knoke, D. (2013). Organizational status, growth and structure: An alliance network analysis. *Social Networks*, 35(1), 31–45.  
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2012.11.003>

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.

Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 60–70.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Martins-Neto, A., & Coad, A. (2025). Planning ahead or dragging one's feet? Organizational structure and high-growth events. *Small Business Economics*.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-025-01098-z>

Mintzberg, H. (1980). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2004). *Liderazgo* (M. E. Aparicio, Trad.). Deusto.

Snihur, Y., Reimer, T., & González-Pérez, M. (2024). Steering managerial attention towards business model innovation: The role of organizational design. *Long Range Planning*, 57(6), 102547. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102547>

## Anexo A. Consentimientos Informados

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Facultad de Administración de Empresas

### AUTORIZACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS

Título del proyecto:

Crecer también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León

Investigadora responsable:

María Paula Salazar Gordillo

Universidad del Rosario - Programa de Administración de Empresas

Correo electrónico: maria.salazar@urosario.edu.co

**1. Finalidad del estudio:** El presente consentimiento se realiza en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013, normas que garantizan la protección de los datos personales en Colombia. La finalidad de este proyecto es analizar el proceso de crecimiento, estructura organizacional y desafíos de formalización de la empresa Dimatex León S.A.S., dentro del marco de un estudio de caso con fines estrictamente académicos, investigativos y educativos. La información obtenida será tratada c..

**2. Naturaleza de la participación:** Su participación consiste en otorgar una entrevista semiestructurada, la cual podrá realizarse de manera presencial o virtual y tendrá una duración aproximada de 30 a 60 minutos. En el desarrollo de la entrevista se abordarán aspectos relacionados con la historia, cultura organizacional, procesos internos y estrategias de crecimiento de la empresa. Dicha participación no genera remuneración económica y se realiza de manera libre y voluntaria, conforme al principio de autonomía consagrado en la Resolución.

**3. Consentimiento y autorizaciones:** Con la firma de este documento, manifiesto haber sido informado(a) de manera clara, suficiente y comprensible sobre los propósitos del estudio, y autorizo expresamente a la investigadora para:

1. Recolectar, registrar, conservar y tratar mi información personal y profesional necesaria para el desarrollo del estudio, conforme al artículo 9 de la Ley 1581 de 2012.
2. Grabar la entrevista en audio o video con fines de registro académico y análisis investigativo, según lo permite la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor, garantizando que las grabaciones serán utilizadas exclusivamente con fines educativos.
3. Transcribir, analizar, citar y reproducir total o parcialmente mis aportes en documentos académicos, informes, publicaciones, presentaciones o repositorios universitarios, respetando los principios de anonimato y confidencialidad previstos en el Decreto 1377 de 2013.
4. Utilizar la información recolectada en contextos académicos, de docencia o investigación, sin divulgar datos que permitan identificarme directamente, salvo autorización expresa.
5. Transferir los datos a la Universidad del Rosario para su custodia, verificación o auditoría

académica, conforme al artículo 10 de la Ley 1581 de 2012, garantizando que el tratamiento se limitará a las finalidades aquí descritas.

6. Publicar los resultados generales del estudio en trabajos de grado, conferencias, artículos o eventos académicos, respetando mi identidad y derechos de autor.

#### 4. Confidencialidad y derechos del participante

La información será tratada de manera estrictamente confidencial, conforme al principio de seguridad establecido en el artículo 4 literal g) de la Ley 1581 de 2012, y solo será accesible para la investigadora y los supervisores académicos del proyecto.

Como titular de los datos personales, tengo derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información, así como a revocar esta autorización en cualquier momento, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8 de la citada ley.

En caso de duda o solicitud relacionada con el tratamiento de mis datos, podré contactar directamente a la investigadora responsable o a la Universidad del Rosario como entidad receptora de la información.

#### 5. Carácter voluntario de la participación

Declaro que participo de manera libre, voluntaria e informada, en concordancia con los principios éticos de respeto y autonomía contenidos en la Declaración de Helsinki (1964) y adoptados por la Resolución 8430 de 1993. Podré abstenerme de responder cualquier pregunta o retirarme del proceso en cualquier momento, sin consecuencia alguna.

#### 6. Declaración y firma

He leído y comprendido la información anterior, y manifiesto mi consentimiento libre, previo, expreso e informado para participar en la entrevista y autorizar el tratamiento de mis datos personales conforme a las normas mencionadas.

Firma:

Nombre del participante: **federico leon fajardo**

Documento de identidad: **1010196197**

Cargo o relación con la empresa: **director comercial e importaciones**

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Facultad de Administración de Empresas

### AUTORIZACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS

Título del proyecto:

Crecer también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León

Investigadora responsable:

María Paula Salazar Gordillo

Universidad del Rosario - Programa de Administración de Empresas

Correo electrónico: maria.salazar@urosario.edu.co

**1. Finalidad del estudio:** El presente consentimiento se realiza en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013, normas que garantizan la protección de los datos personales en Colombia. La finalidad de este proyecto es analizar el proceso de crecimiento, estructura organizacional y desafíos de formalización de la empresa Dimatex León S.A.S., dentro del marco de un estudio de caso con fines estrictamente académicos, investigativos y educativos. La información obtenida será tratada c..

**2. Naturaleza de la participación:** Su participación consiste en otorgar una entrevista semiestructurada, la cual podrá realizarse de manera presencial o virtual y tendrá una duración aproximada de 30 a 60 minutos. En el desarrollo de la entrevista se abordarán aspectos relacionados con la historia, cultura organizacional, procesos internos y estrategias de crecimiento de la empresa. Dicha participación no genera remuneración económica y se realiza de manera libre y voluntaria, conforme al principio de autonomía consagrado en la Resolución.

**3. Consentimiento y autorizaciones:** Con la firma de este documento, manifiesto haber sido informado(a) de manera clara, suficiente y comprensible sobre los propósitos del estudio, y autorizo expresamente a la investigadora para:

1. Recolectar, registrar, conservar y tratar mi información personal y profesional necesaria para el desarrollo del estudio, conforme al artículo 9 de la Ley 1581 de 2012.
2. Grabar la entrevista en audio o video con fines de registro académico y análisis investigativo, según lo permite la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor, garantizando que las grabaciones serán utilizadas exclusivamente con fines educativos.
3. Transcribir, analizar, citar y reproducir total o parcialmente mis aportes en documentos académicos, informes, publicaciones, presentaciones o repositorios universitarios, respetando los principios de anonimato y confidencialidad previstos en el Decreto 1377 de 2013.
4. Utilizar la información recolectada en contextos académicos, de docencia o investigación, sin divulgar datos que permitan identificarme directamente, salvo autorización expresa.
5. Transferir los datos a la Universidad del Rosario para su custodia, verificación o auditoría

académica, conforme al artículo 10 de la Ley 1581 de 2012, garantizando que el tratamiento se limitará a las finalidades aquí descritas.

6. Publicar los resultados generales del estudio en trabajos de grado, conferencias, artículos o eventos académicos, respetando mi identidad y derechos de autor.

#### 4. Confidencialidad y derechos del participante

La información será tratada de manera estrictamente confidencial, conforme al principio de seguridad establecido en el artículo 4 literal g) de la Ley 1581 de 2012, y solo será accesible para la investigadora y los supervisores académicos del proyecto.

Como titular de los datos personales, tengo derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información, así como a revocar esta autorización en cualquier momento, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8 de la citada ley.

En caso de duda o solicitud relacionada con el tratamiento de mis datos, podré contactar directamente a la investigadora responsable o a la Universidad del Rosario como entidad receptora de la información.

#### 5. Carácter voluntario de la participación

Declaro que participo de manera libre, voluntaria e informada, en concordancia con los principios éticos de respeto y autonomía contenidos en la Declaración de Helsinki (1964) y adoptados por la Resolución 8430 de 1993. Podré abstenerme de responder cualquier pregunta o retirarme del proceso en cualquier momento, sin consecuencia alguna.

#### 6. Declaración y firma

He leído y comprendido la información anterior, y manifiesto mi consentimiento libre, previo, expreso e informado para participar en la entrevista y autorizar el tratamiento de mis datos personales conforme a las normas mencionadas.

Firma:

Nombre del participante: **Gabriela Montoya M**

Documento de identidad: **1.006.071.866**

Cargo o relación con la empresa: **jefe de Planeación y proyectos**

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Facultad de Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS

**Título del proyecto:**  
Crecer también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León

**Investigadora responsable:**  
María Paula Salazar Gordillo  
Universidad del Rosario - Programa de Administración de Empresas  
Correo electrónico: maria.salazar@urosario.edu.co

**1. Finalidad del estudio:** El presente consentimiento se realiza en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013, normas que garantizan la protección de los datos personales en Colombia. La finalidad de este proyecto es analizar el proceso de crecimiento, estructura organizacional y desafíos de formalización de la empresa Dimatex León S.A.S., dentro del marco de un estudio de caso con fines estrictamente académicos, investigativos y educativos. La información obtenida será tratada e...

**2. Naturaleza de la participación:** Su participación consiste en otorgar una entrevista semiestructurada, la cual podrá realizarse de manera presencial o virtual y tendrá una duración aproximada de 30 a 60 minutos. En el desarrollo de la entrevista se abordarán aspectos relacionados con la historia, cultura organizacional, procesos internos y estrategias de crecimiento de la empresa. Dicha participación no genera remuneración económica y se realiza de manera libre y voluntaria, conforme al principio de autonomía consagrado en la Resolución...

**3. Consentimiento y autorizaciones:** Con la firma de este documento, manifiesto haber sido informado(a) de manera clara, suficiente y comprensible sobre los propósitos del estudio, y autorizo expresamente a la investigadora para:

1. Recolectar, registrar, conservar y tratar mi información personal y profesional necesaria para el desarrollo del estudio, conforme al artículo 9 de la Ley 1581 de 2012.
2. Grabar la entrevista en audio o video con fines de registro académico y análisis investigativo, según lo permite la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor, garantizando que las grabaciones serán utilizadas exclusivamente con fines educativos.
3. Transcribir, analizar, citar y reproducir total o parcialmente mis aportes en documentos académicos, informes, publicaciones, presentaciones o repositorios universitarios, respetando los principios de anonimato y confidencialidad previstos en el Decreto 1377 de 2013.
4. Utilizar la información recolectada en contextos académicos, de docencia o investigación, sin divulgar datos que permitan identificarme directamente, salvo autorización expresa.
5. Transferir los datos a la Universidad del Rosario para su custodia, verificación o auditoría

académica, conforme al artículo 10 de la Ley 1581 de 2012, garantizando que el tratamiento se limitará a las finalidades aquí descritas.

6. Publicar los resultados generales del estudio en trabajos de grado, conferencias, artículos o eventos académicos, respetando mi identidad y derechos de autor.

**4. Confidencialidad y derechos del participante**

La información será tratada de manera estrictamente confidencial, conforme al principio de seguridad establecido en el artículo 4 literal g) de la Ley 1581 de 2012, y solo será accesible para la investigadora y los supervisores académicos del proyecto.

Como titular de los datos personales, tengo derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información, así como a revocar esta autorización en cualquier momento, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8 de la citada ley.

En caso de duda o solicitud relacionada con el tratamiento de mis datos, podré contactar directamente a la investigadora responsable o a la Universidad del Rosario como entidad receptora de la información.

**5. Carácter voluntario de la participación**

Declaro que participo de manera libre, voluntaria e informada, en concordancia con los principios éticos de respeto y autonomía contenidos en la Declaración de Helsinki (1964) y adoptados por la Resolución 8430 de 1993. Podré abstenerme de responder cualquier pregunta o retirarme del proceso en cualquier momento, sin consecuencia alguna.

**6. Declaración y firma**

He leído y comprendido la información anterior, y manifiesto mi consentimiento libre, previo, expreso e informado para participar en la entrevista y autorizar el tratamiento de mis datos personales conforme a las normas mencionadas.

Firma: 

Nombre del participante: **luis hernando leon**

Documento de identidad: **10235135**

Cargo o relación con la empresa: **gerente general**

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Facultad de Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS

**Título del proyecto:**  
Crecer también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León

**Investigadora responsable:**  
María Paula Salazar Gordillo  
Universidad del Rosario - Programa de Administración de Empresas  
Correo electrónico: maria.salazar@urosario.edu.co

**1. Finalidad del estudio:** El presente consentimiento se realiza en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013, normas que garantizan la protección de los datos personales en Colombia. La finalidad de este proyecto es analizar el proceso de crecimiento, estructura organizacional y desafíos de formalización de la empresa Dimatex León S.A.S., dentro del marco de un estudio de caso con fines estrictamente académicos, investigativos y educativos. La información obtenida será tratada e...

**2. Naturaleza de la participación:** Su participación consiste en otorgar una entrevista semiestructurada, la cual podrá realizarse de manera presencial o virtual y tendrá una duración aproximada de 30 a 60 minutos. En el desarrollo de la entrevista se abordarán aspectos relacionados con la historia, cultura organizacional, procesos internos y estrategias de crecimiento de la empresa. Dicha participación no genera remuneración económica y se realiza de manera libre y voluntaria, conforme al principio de autonomía consagrado en la Resolución...

**3. Consentimiento y autorizaciones:** Con la firma de este documento, manifiesto haber sido informado(a) de manera clara, suficiente y comprensible sobre los propósitos del estudio, y autorizo expresamente a la investigadora para:

1. Recolectar, registrar, conservar y tratar mi información personal y profesional necesaria para el desarrollo del estudio, conforme al artículo 9 de la Ley 1581 de 2012.
2. Grabar la entrevista en audio o video con fines de registro académico y análisis investigativo, según lo permite la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor, garantizando que las grabaciones serán utilizadas exclusivamente con fines educativos.
3. Transcribir, analizar, citar y reproducir total o parcialmente mis aportes en documentos académicos, informes, publicaciones, presentaciones o repositorios universitarios, respetando los principios de anonimato y confidencialidad previstos en el Decreto 1377 de 2013.
4. Utilizar la información recolectada en contextos académicos, de docencia o investigación, sin divulgar datos que permitan identificarme directamente, salvo autorización expresa.
5. Transferir los datos a la Universidad del Rosario para su custodia, verificación o auditoría

académica, conforme al artículo 10 de la Ley 1581 de 2012, garantizando que el tratamiento se limitará a las finalidades aquí descritas.

6. Publicar los resultados generales del estudio en trabajos de grado, conferencias, artículos o eventos académicos, respetando mi identidad y derechos de autor.

**4. Confidencialidad y derechos del participante**

La información será tratada de manera estrictamente confidencial, conforme al principio de seguridad establecido en el artículo 4 literal g) de la Ley 1581 de 2012, y solo será accesible para la investigadora y los supervisores académicos del proyecto.

Como titular de los datos personales, tengo derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información, así como a revocar esta autorización en cualquier momento, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8 de la citada ley.

En caso de duda o solicitud relacionada con el tratamiento de mis datos, podré contactar directamente a la investigadora responsable o a la Universidad del Rosario como entidad receptora de la información.

**5. Carácter voluntario de la participación**

Declaro que participo de manera libre, voluntaria e informada, en concordancia con los principios éticos de respeto y autonomía contenidos en la Declaración de Helsinki (1964) y adoptados por la Resolución 8430 de 1993. Podré abstenerme de responder cualquier pregunta o retirarme del proceso en cualquier momento, sin consecuencia alguna.

**6. Declaración y firma**

He leído y comprendido la información anterior, y manifiesto mi consentimiento libre, previo, expreso e informado para participar en la entrevista y autorizar el tratamiento de mis datos personales conforme a las normas mencionadas.

Firma: 

Nombre del participante: **Jesús Alberto Salazar**

Documento de identidad: **70085775**

Cargo o relación con la empresa: **socio fundador**

Santiago de Cali, 25 de noviembre de 2025

**Señores**

**Universidad del Rosario**

**Escuela de Administración**

**Asunto: Autorización para la publicación de caso de estudio sobre Dimatex León S.A.S.**

Por medio de la presente, el suscrito Jesús Alberto Salazar, en calidad de socio fundador de la empresa Dimatex León S.A.S., identificada con NIT 805.006.653-7, manifiesta que autoriza a María Paula Salazar Gordillo, estudiante de la Universidad del Rosario, para publicar en el repositorio institucional el caso de estudio relacionado con la empresa, en el marco del trabajo de grado para optar al título profesional al que aspira la estudiante.

Se afirma además que este trabajo solo será utilizado con fines estrictamente académicos y sin ánimo de lucro. La información que se utilizará ha sido socializada previamente con la empresa y se ha establecido que no compromete datos confidenciales ni estratégicos.

Atentamente,



---

**Jesús Alberto Salazar**

**C.C. 70.085.775**

**Socio Fundador de Dimatex León S.A.S.**