

**DE LA MORBILIDAD A LA PERDURABILIDAD  
CASO EMPRESARIAL: MULTIPROYECTOS.**

**MARIO FERNANDO GARZÓN MUÑOZ  
PAULA ALEJANDRA DÍAZ SUAREZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DALSY YOLIMA FARFAN BUITRAGO**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Bogotá D.C. abril de 2012**

## DEDICATORIA

*A mis padres y personas que fueron apoyo fundamental, para la culminación de este gran logro*

*Paula Alejandra Díaz Suarez*

*A todos mis seres queridos, en especial mis padres, que ayudaron a labrar con fuerza y dedicación mi desarrollo personal y profesional.*

*Mario Fernando Garzón Muñoz.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos por el apoyo brindado durante el desarrollo y construcción del presente proyecto de investigación a todas aquellas personas que por su dedicación permitieron que este documento se llevara a cabo.

A nuestra tutora Dalsy Yolima Farfán Buitrago por su disposición y tiempo dedicado, a Irma Olis por su gestión administrativa y a Multiproyectos S.A., sujeto principal de estudio.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE GRAFICOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPITULO I.....	13
1.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Situación actual .....	13
1.1.2. Situación deseada.....	13
1.2. OBJETIVOS .....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	15
1.4. MARCO CONTEXTUAL.....	16
1.4.1. MARCO DE REFERENCIA .....	16
1.5. DEDUCCIONES.....	19
1.5.1. Hipótesis .....	19
1.5.2. Resultados esperados.....	19
1.5.3. Potenciales beneficiarios (impacto).....	19
1.6. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	20
1.7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	22
1.8. MULTIPROYECTOS .....	23
CAPITULO II DIRECCION.....	25

2.1. ESTRATEGIA .....	26
2.2. LIDERAZGO .....	30
2.3. REALIDAD EMPRESARIAL .....	32
CAPITULO III. GERENCIA .....	36
3.1. FINANZAS.....	37
3.1.1. Análisis sectorial: Muebles y maderas.....	37
3.1.2. Análisis empresa .....	42
3.2. MERCADEO .....	46
3.3. PRODUCCION .....	48
CAPITULO IV. MODELO DE LOS TRECE COMPONENTES QUE LLEVAN A LA PERDURABILIDAD .....	53
CAPITULO V. INSTRUMENTO DE MEDICION.....	57
5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERDURABILIDAD .....	63
5.1.1. Análisis particular .....	63
5.1.2. Análisis general .....	79
CONCLUSIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS CONSULTADAS.....	89

## TABLA DE GRÁFICOS

Ilustración 1 – Pilares de la compañía.....	25
Ilustración 2 - Descripción arancelaria subsector muebles y maderas.....	38
Ilustración 3 - Comportamiento ventas sector muebles y maderas.....	40
Ilustración 4 - Evolución histórica cifras financieras del sector muebles 2006 – 2010 .....	41
Ilustración 5 - Ventas Multiproyectos 2006 – 2010.....	43
Ilustración 6 - Comportamiento ventas Multiproyectos 2005-2010 .....	44
Ilustración 7 - Utilidad operativa/ventas Multiproyectos 2005 – 2010.....	45
Ilustración 8 - Endeudamiento sin valorización Multiproyectos 2005 – 2010 .....	45
Ilustración 9 – Importancia del recurso humano en las empresas.....	51
Ilustración 10 – Elaboración propia .....	63
Ilustración 11 - Elaboración propia .....	63
Ilustración 12 - Elaboración propia .....	64
Ilustración 13 - Elaboración propia .....	64
Ilustración 14 - Elaboración propia .....	64
Ilustración 15 - Elaboración propia .....	65
Ilustración 16 - Elaboración propia .....	65
Ilustración 17 - Elaboración propia .....	65
Ilustración 18 - Elaboración propia .....	66
Ilustración 19 - Elaboración propia .....	66
Ilustración 20 - Elaboración propia .....	66

Ilustración 21 - Elaboración propia .....	67
Ilustración 22 - Elaboración propia .....	67
Ilustración 23 - Elaboración propia .....	67
Ilustración 24 - Elaboración propia .....	68
Ilustración 25 - Elaboración propia .....	68
Ilustración 26 - Elaboración propia .....	68
Ilustración 27 - Elaboración propia .....	69
Ilustración 28 - Elaboración propia .....	69
Ilustración 29 - Elaboración propia .....	69
Ilustración 30 - Elaboración propia .....	70
Ilustración 31 - Elaboración propia .....	70
Ilustración 32 - Elaboración propia .....	70
Ilustración 33 - Elaboración propia .....	71
Ilustración 34 - Elaboración propia .....	71
Ilustración 35 - Elaboración propia .....	71
Ilustración 36 - Elaboración propia .....	72
Ilustración 37 - Elaboración propia .....	72
Ilustración 38 - Elaboración propia .....	72
Ilustración 39 - Elaboración propia .....	73
Ilustración 40 - Elaboración propia .....	73
Ilustración 41 - Elaboración propia .....	73
Ilustración 42 - Elaboración propia .....	74
Ilustración 43 - Elaboración propia .....	74
Ilustración 44 - Elaboración propia .....	74

Ilustración 45 - Elaboración propia .....	75
Ilustración 46 - Elaboración propia .....	75
Ilustración 47 - Elaboración propia .....	75
Ilustración 48 - Elaboración propia .....	76
Ilustración 49 - Elaboración propia .....	76
Ilustración 50 - Elaboración propia .....	76
Ilustración 51 - Elaboración propia .....	77
Ilustración 52 - Elaboración propia .....	77
Ilustración 53 - Elaboración propia .....	77
Ilustración 54 - Elaboración propia .....	78
Ilustración 55 - Elaboración propia .....	78
Ilustración 56 - Relaciones entre los componentes de perdurabilidad .....	86

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado es el resultado del proyecto de investigación realizado con el Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad (CEEP) y el grupo de investigación empresarial de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, donde se muestra el trabajo de una de las tres líneas que ha venido realizando el grupo de investigación: perdurabilidad empresarial, aprendizaje de resurgimiento y condiciones de incidencia que permitan que las pequeñas y medianas empresas perduren en la línea de tiempo en el contexto Colombiano.

En el presente escrito se encuentran los resultados de los análisis y la información recolectada para el caso de la empresa Multiproyectos, empresa que obtuvo el premio ave fénix en el año 2007, el cual destaca el resurgimiento de las empresas que se vieron envueltas en la crisis y que por fruto de su esfuerzo, sinergia y ardua disciplina lograron superarla.

### **Palabras claves:**

Confianza, Ley 550 de 1999, perdurabilidad, morbilidad.

## **ABSTRACT**

In this document has the report of the research project which was done by the centre of studies business (CEEP) and the group of research in business of the administration faculty at the Rosary University, where it shows the work of one of the three lines which has been performing by the group of research: business perdurability, learning of the business revival and incidence conditions to permit to the small and medium companies the perdurability on the time line in the Colombian context.

In the present written, there are the results of the analysis and the collected information, for the case of the Multiprojects Company, this company got the prize ave fenix in the year 2007, It highlights the resurgence of the companies that were involved in the crisis and that as a result of their effort, synergy and arduous discipline managed to overcome it.

### **Key words**

Confidence, Law 550 of 1999, sustainability, morbidity

## **INTRODUCCIÓN**

Las economías subdesarrolladas, en un mundo donde la globalización genera mayor competencia, donde la necesidad de expansión se hace cada vez más innata y donde los acuerdos comerciales e integraciones económicas son de las estrategias más importantes para sobrevivir, deben buscar diferentes medios e implantar múltiples políticas para generar competitividad en el mercado internacional.

Impulsar la creación de pequeñas y medianas empresas (pymes), es una medida muy usual que utilizan los gobiernos de países subdesarrollados, para fomentar el desarrollo económico y la competitividad en dichas naciones. En el caso colombiano, las cifras son alarmantes, aunque la tasa de natalidad empresarial es alta, tanto así que Colombia ocupa el segundo puesto a nivel mundial en creación de empresas, esto de acuerdo a estudios realizados por Global Entrepreneurship Monitor GEM, se tiene una morbilidad empresarial también bastante alta, pues el fracaso para el 80% de las pymes colombianas, se encuentra dentro de los primeros cinco años de vida.

Así lo muestran, también, las estadísticas del observatorio económico de Bogotá de la Cámara de Comercio donde corrobora el apartado anterior afirmando que “el mercado colombiano se encuentra constituido por más de 500.000 empresas de las cuales el 10,2 % de dicha cantidad son empresas pequeñas, el 1,9% son medianas, el 86,5% son microempresas y tan solo el 1,6% son grandes; sin embargo, solo el 16% de las empresas que se constituyen mensualmente liquidan y 5 de cada 100 empresas continúan laborando por un período estimado de 5

años”<sup>1</sup> , lo que cual convierte a dicha situación, en un problema social y económico alarmante.

A raíz de estos índices de morbilidad empresarial tan abrumadores para las pequeñas y medianas empresas, se ha despertado un gran interés y una gran preocupación acerca del tema por parte de los investigadores especializados en perdurabilidad empresarial. La idea de enfocarse en la investigación de morbilidad y perdurabilidad empresarial, está en buscar y proveer soluciones para que las empresas se mantengan saludables en el tiempo y cuenten con las herramientas suficientes al momento de enfrentar una crisis, ya que se ha convertido este, en un asunto de gran importancia del nuevo milenio a razón de mejorar la estabilidad económica y la calidad de vida de las naciones.

Con este proyecto, el grupo de investigación de la Universidad del Rosario tiene como objetivo principal identificar nuevos puntos clave o posibles razones por las cuales las empresas decaen en el tiempo y en última instancia desaparecen. En anteriores proyectos de investigación se han destacado causas tales como la falta de procesos; la falta de integración, ya sea hacia adelante, hacia atrás, vertical u horizontal; la falta de planeación estratégica de corto y largo plazo (específicamente esta última); la falta de innovación y la falta de gestión empresarial.

Sin embargo, no es suficiente solo con identificar cuáles son las principales barreras que impiden la perdurabilidad de las empresas o cual es el factor que está alterando y provocando una drástica disminución de la rentabilidad, principal indicio hacia la morbilidad, pero si es básico dar este primer paso para iniciar un proceso de mejora continua que permita tomar medidas para prevenir dichas barreras o factores que llevan a la muerte empresarial. Cuando cada empresa ha identificado cuáles son sus limitantes o cuál es su principal restricción, sin importar

---

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. *Observatorio Económico de Bogotá*. No 14 Abril de 2003. Recuperado el 10 del abril del 2012, del sitio Web:  
[http://camara.ccb.org.co/documentos/601\\_2004\\_5\\_5\\_9\\_3\\_19\\_observ\\_economico\\_n%C2%B014.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/601_2004_5_5_9_3_19_observ_economico_n%C2%B014.pdf)

si es de recursos, de mercado, de mentalidad, como por ejemplo el temor al cambio o de organización, entre otras, puede emprender un plan de mejora con los lineamientos de la compañía, permitiéndole en el mejor de los casos, comprender mejor el mercado y desarrollar nuevas y mejores estrategias que la lleven a ser más competitiva y por ende a posicionarla dentro del mismo.

Ahora bien, es claro que el porcentaje de microempresas en Colombia es bastante significativo, con un 88% de participación, y que la apertura económica junto a los tratados comerciales firmados por nuestro país, como lo son “6 tratados de libre comercio vigentes (México, Triángulo Norte, Chile, Canadá, EFTA, Estados Unidos), 3 acuerdos comerciales (CARICOM Acuerdo Colombia – Cuba, CAN, Mercosur), 1 TLC suscrito (Unión Europea) y un acuerdo de preferencias arancelarias con la Unión Europea”<sup>2</sup>, son fenómenos económicos que alteran la dinámica del mercado nacional, es por esta razón, que el gobierno debe apoyar e incentivar a las empresas a generar procesos productivos cada vez más completos y que generen valor agregado frente a la competencia ya sea nacional o internacional, a razón de garantizar ventajas competitivas y comparativas dentro de un mercado interno en el cual entran a jugar un rol bastante importante las empresas internacionales, en cuanto a materia de competitividad se refiere, teniendo en cuenta el tiempo de acción de las mismas.

Así mismo, el gobierno debe concientizar a las empresas en dos puntos importantes: la perdurabilidad de las compañías y la obtención de ganancias deber ser algo por lo que se deba luchar dado la apertura económica; y en segunda instancia, debe haber conciencia que el mercado es dinámico y volátil, lo que permite la libre entrada y salida de competidores y el resurgimiento de empresas que no se encuentren en su mejor posición, pero que bajo un esquema de innovación y mejora continua puedan destacar.

---

<sup>2</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Recuperado el 20 de julio del 2012, del sitio Web: <https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=13228>

Es por este motivo que se ha creado el premio Ave Fénix, con el objetivo de destacar el resurgimiento de las empresas que por el esfuerzo colectivo de actores que contribuyeron a la integración y articulación efectiva de la dirección y la gerencia generaron un cambio en empresas que entradas en proceso de reestructuración resurgieron con una nueva razón social y generan resultados favorables enfocados hacia una perspectiva de perdurabilidad y sostenibilidad.

Este reconocimiento lo han recibido empresarios como: Lucia Muelle de Esguerra del grupo TM S.A (2006); Jaime M. Mariño de Multiproyectos S.A (2007); Carlos E. Cavelier de Alqueriakfk S.A (2008); Ma. Minerva Cortes de Laboratorio Cosméticos Vogue (2009) y Andres Augusto Aguirre Amaya 3ª S.A (2010)

## **CAPITULO I.**

### **1.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **1.1.1. Situación actual**

**Multiproyectos** es una empresa colombiana, que realiza “diseño de muebles para oficina y servicios para la creación y adecuación integral de espacios de trabajo.

Actualmente cuenta con una planta de producción de 7500m<sup>2</sup> distribuidos de manera tal que puede cumplir con los servicios post-venta que ofrece a los diferentes países en los cuales presta sus servicios: Venezuela, Panamá, Costa Rica, el Salvador, Honduras, Guatemala.

Además la empresa se ha preocupado por marcar tendencias en el mercado por medio de la creación de filosofías de trabajo a razón de reforzar cada vez más los conceptos de productividad, versatilidad y flexibilidad; y soportado por certificaciones ISO 9001:2000 y certificación BASC capta al cliente con fidelidad”<sup>3</sup>.

#### **1.1.2. Situación deseada**

Multiproyectos S.A. ira adquiriendo cada vez mas reconocimiento en el mercado gracias a sus políticas y filosofías innovadoras. Por lo tanto la situación deseada para ellos es ser una empresa reconocida globalmente por el talento humano, la

---

<sup>3</sup> Recuperado el 20 de abril del 2012, del sitio Web de Multiproyectos. S.A.:  
[http://www.multiproyectos.com.co/esp/compania/sobre\\_nosotros.html](http://www.multiproyectos.com.co/esp/compania/sobre_nosotros.html)

innovación y la calidad de sus productos, permitiéndole cada vez mas consolidarse como una de las empresas más importante en materia de amueblamiento y diseño empresarial.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Teniendo en cuenta que en Colombia se presentan “elevados índices de morbilidad empresarial, especialmente en las pymes, donde el 23% de las pequeñas y medianas empresas que se constituyen liquidan”<sup>4</sup>, debido a las limitaciones y a las brechas que se presentan y obstaculizan a las empresas en su camino, hacia la perdurabilidad. Se busca mediante este proyecto identificar la ruta de éxito que deben seguir las organizaciones para salir de las crisis y así llegar a estados de longevidad que les permitan consolidarse en los mercados

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a. Identificar el estado de fracaso (crisis) de las empresas ganadoras del premio Ave Fénix.
- b. Identificar las rutas y métodos seguidos por las empresas para salir de las crisis.
- c. Identificar las lecciones de vida para la dirección y gerencia de las empresas.

---

<sup>4</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. *Observatorio Económico de Bogotá*. No 14 Abril de 2003. Recuperado el 10 del abril del 2012, del sitio Web:  
[http://camara.ccb.org.co/documentos/601\\_2004\\_5\\_5\\_9\\_3\\_19\\_observ\\_economico\\_n%C2%B014.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/601_2004_5_5_9_3_19_observ_economico_n%C2%B014.pdf)

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Multiproyectos, es una de las empresas colombianas que después de la crisis de 1998, cuando casi llega al punto de ser liquidada, tuvo una reestructuración total que la llevo al resurgimiento y a superar este difícil obstáculo; esta experiencia es valiosa de plasmar para que empresas con condiciones similares a Multiproyectos conozcan su historia, el camino por el que atravesó durante la crisis y después de esta y su análisis respectivo, para que así puedan tomar medidas respectivas de acuerdo a la situación de crisis que estén atravesando, todo esto para ayudar a construir una parte del camino a la "salvación" de las pequeñas y medianas empresas, y contribuir a la disminución las tasas de morbilidad empresarial en Colombia y porque no en Latinoamérica.

Así mismo, este proyecto además de ser el resultado de un proceso de apoyo de investigación para la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario al ejercicio conjunto entre el Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad (CEEP) y el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, tiene como objeto más importante conceptualizar el tema, la perdurabilidad de las pequeñas y medianas empresas, desarrollar metodologías para indagar el fenómeno y aportar conocimiento relevante acerca de uno de los problemas centrales de la dirección empresarial.

Como estudiantes investigadores, esperamos aumentar el conocimiento y la experiencia en el tema de morbilidad y perdurabilidad empresarial, así como, aprender métodos de búsqueda y análisis de la información captada, para más adelante trabajar en proyectos similares y poder así transmitir los conocimientos y si es posible generar cambios al interior de las empresas y en la sociedad.

## 1.4. MARCO CONTEXTUAL

### 1.4.1. MARCO DE REFERENCIA

El presente escrito, es tan solo una parte de un proyecto macro que viene realizando el grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, denominado “Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad” el cual busca la explicación de los patrones y modelos mentales de las empresas que les permite permanecer con calidad de vida en los mercados (Empresas perdurables), los aprendizajes del resurgimiento empresarial (De la morbilidad a la perdurabilidad) y los aprendizajes de la muerte empresarial (Thanatos empresarial: prolegómenos y causas), en los últimos diez años (2000-2010).

El primer sub-proyecto denominado “**empresas perdurables**”, quien busca comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz, otorgado a aquellas empresas que han logrado éxito en el tiempo, que han podido estabilizarse en el mercado y ser ejes fundamentales del cambio permanente.; el segundo, designado “ **De la morbilidad a la perdurabilidad**” correspondiente al presente documento, el cual busca Identificar la ruta de éxito para salir de las crisis por medio del estudio de las empresas que obtuvieron el premio Ave Fénix ; y el ultimo, pero no menos importante, es el de “**thanatos empresarial: prolegómenos y causas**”, el cual busca Identificar las causas y consecuencias de la muerte empresarial. y se está realizando directamente con la Superintendencia de Sociedades.

“Teniendo claro el contexto, el marco de referencia principal para la recolección de información de “*Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad*”, serán 4 empresas Premiadas y 23 empresas nominadas, para un total de **27**

firmas para el estudio. Los instrumentos a utilizar para la recolección de dicha información serán<sup>5</sup>:

- Encuesta de Condiciones de Perdurabilidad
- Desarrollar un instrumento para aplicar en cada uno de los casos (encuesta y/o test)
- Entrevista con actores testigos de la crisis y del resurgir de la organización.

#### **1.4.2. MARCO TEORICO**

Basado en estas estrategias de competitividad para Colombia a largo plazo, la Comisión Nacional de Competitividad formuló una visión de largo plazo para Colombia basada en unas metas estratégicas. Se definió ésta así: “En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”<sup>6</sup>.

Para crecer a las tasas que requiere el país de manera continua y sostenida, es preciso que se sumerja en un constante proceso de cambio estructural que signifique aumentar la productividad de la economía y, ante todo, innovar.<sup>7</sup> De acuerdo con el Banco Mundial, en el largo plazo, el aumento de la productividad de los países, está asociado a cambios tecnológicos y a las transformaciones

---

<sup>5</sup> *Ibíd*em

<sup>6</sup> Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. *CONPES 3527*. Bogotá D.C., 23 de junio de 2008. Recuperado el 19 del julio del 2012, del sitio Web: <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3527.pdf>

<sup>7</sup> Ruta a la Prosperidad Colectiva. Informe Nacional de Competitividad 2011-2012. Consejo Privado de Competitividad. Pág. 16

internas de tipo estructural que estos sean capaces de implementar. Es decir, que a través de una reducción en los costos de producción de los bienes tradicionales de una economía mediante la utilización de mayor tecnología y niveles de conocimiento y especialización más altos será posible aumentar los niveles de competitividad.

“Preocupado por esta situación, el Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, ha logrado identificar algunas de las condiciones más importantes para la perdurabilidad de las Pymes en el contexto nacional, y a partir de allí ha creado un instrumento que contribuye a la reducción de las tasas de mortalidad empresarial. Desde tal perspectiva, la calidad de la administración debe tener en cuenta, como elemento fundamental, el direccionamiento estratégico y el gobierno, en razón a que una gerencia centrada en el mejoramiento -entendido como productividad u optimización de los recursos- no es suficiente.

En una sociedad de organizaciones, el desafío de la administración consiste en desarrollar empresas privadas con ánimo de lucro que se comporten como sistemas biológicos eficientes, con perfil eco-sistémico.

Con esto, el grupo de investigadores sostiene que las empresas forman parte del mundo de la vida que, por lo tanto, deben ser estudiadas con una orientación fundamentada en la dinámica de sistemas, las ciencias de la complejidad y la teoría del caos”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Fascículo interactivo 01. Facultad de Administración Universidad del Rosario. Tomado el 23 de julio de 2012.

## **1.5. DEDUCCIONES**

### **1.5.1. Hipótesis**

La sinergia entre los procesos de una empresa, la innovación, una buena planeación estratégica a corto y largo plazo y gestión empresarial, son la ruta para salir de la crisis y resurgir de esta

### **1.5.2. Resultados esperados**

Con el presente trabajo de grado se espera identificar las diferentes rutas de éxito y métodos implantados que deben seguir las empresas para salir de las crisis, así como, las condiciones significativas para que exista una verdadera perdurabilidad de las Pymes en Colombia.

A su vez, se quiere generar un documento donde las diferentes compañías que atraviesan o atravesaran alguna crisis, puedan minimizar los daños causados por esta, extrapolando la experiencia de Multiproyectos y aplicar las lecciones de vida otorgadas por esta para fomentar un buen gobierno dentro de las organizaciones.

### **1.5.3. Potenciales beneficiarios (impacto)**

- Reporte de actividad de la labor realizada con el CEEP Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad y el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la facultad de Administración.
- Contribuir a la reducción de los índices de mortalidad empresarial.

## **1.6. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **VARIABLES Y CATEGORIAS (13 COMPONENTES)**

Como variables utilizamos los 13 componentes de perdurabilidad, dado que en estos es que se enmarca el análisis, los componentes son;

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

### **TIPO DE ESTUDIO**

Este proyecto se basará en investigación experimental y aplicada que se presenta mediante variables no comprobadas con el fin de presentar causas y/o situaciones por las cuales se dieron los eventos investigados a través de diferentes técnicas utilizadas para la recolección de la información y datos sobre los proyectos de información

## **UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA**

La definición del universo, la población y la muestra dentro de la presente investigación es de suma importancia dado que son estos aquellos elementos que van a delimitar nuestro objeto de estudio, así como los parámetros base para el desarrollo correcto del proyecto. En cuanto al universo del proyecto es Colombia, en especial aquellos residentes interesados en implantar espacios abiertos y cómodos dentro de sus oficinas con el fin de aumentar la productividad; la población, son aquellas personas residentes en Bogotá que tienen el mismo fin descrito anteriormente en el Universo; por último, la muestra que se utilizara para el proyecto son todas aquellas personas inmediatas a la compañía tales como empleados, beneficiarios y socios de Multiproyectos, quienes van a ser aquellas que evaluarán la compañía dado su contacto permanente con la misma.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

La primera etapa de la investigación fue realizada por medio de un enfoque metodológico cualitativo con el cual se quiso entender los problemas y motivos de este proyecto, recolectando información general e indiscriminada acerca de la compañía, de la crisis de finales de la década de los 90, de la ley 550 de 1999, de la morbilidad empresarial, de las pymes en general, entre otros temas primordiales para el correcto desarrollo del proyecto, obtenidos por fuentes tales como estudios previos realizados acerca de la compañía y textos académicos.

Los métodos de recolección de información interna fueron dos, **entrevista** y **encuesta**; la primera, se hizo a través de encuentro con el gerente de la compañía, el cual fue grabado y transcrito para ser analizado detalladamente, y la segunda, fue realizada a 31 funcionarios de diferentes áreas de la compañía, para

así determinar cuáles son las características que cumple Multiproyectos para ser perdurable.

## **METODOS Y ANALISIS DE INFORMACION**

La segunda etapa de la investigación tendrá un enfoque mezclado cualitativo y cuantitativo donde haremos uso de las herramientas estadística descriptiva e inferencial para hacer el análisis de los diferentes datos recolectados y así obtener resultados para proporcionárselos al empresario, gerente de Multiproyectos y al Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad (CEEP).

### **Ficha técnica:**

- ENFOQUE: Cuantitativo y cualitativo.
- TÉCNICA: Encuesta personal.
- INSTRUMENTO: Cuestionario semi- estructurado.
- FORMATO: Convencional

### **1.7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

El proyecto de Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad: De la Morbilidad a la Perdurabilidad, Caso Multiproyectos S.A tiene un tiempo estimado de ejecución de tres a cuatro meses aproximadamente. Está dividido en tres etapas, básicamente, en primer lugar, la recolección y organización de la información, donde se van a recolectar toda la información obtenida de los textos académicos, estudios previos, páginas web, así como de la entrevista y las encuestas realizadas a los 31 empleados de Multiproyectos; en segundo lugar, el análisis de aquella información recolectada, para así poder obtener una información procesada que llevará a la culminación del proyecto y en tercer y último lugar, la construcción y entrega del documento resultante del estudio con

todo el análisis respectivo de la información recolectada y basado en los resultados obtenidos, brindar una conceptualización del tema, las metodologías utilizadas para indagar el fenómeno y la una solución del problema inicialmente planteado

## **1.8. MULTIPROYECTOS**

Con el fin de contextualizar nuestro objeto de estudio (Multiproyectos) al lector se realizó una pequeña historia de la compañía para así resolver dudas tales como ¿Quién es Multiproyectos? ¿Cuál ha sido su trayectoria dentro del país? ¿Cuál es su objeto social?. Para iniciar cabe destacar que Multiproyectos S.A. es una compañía que ha atravesado por una gran variedad de situaciones como resultado de la persistencia que ha tenido desde su creación, 1979.

Esta, como muchas otras, ha tenido que jugar con un sin número de variables que constantemente entran en juego en el mercado: variables de tipo macroeconómico, microeconómico e interno que afectan directa o indirectamente el dinamismo del sector y de la compañía misma, y que deben ser estudiadas o analizadas de forma no tan a ligera porque de lo contrario no pueden obtener resultados deseados.

Desde la creación de Multiproyectos en 1979 hasta el día de hoy, han transcurrido 33 años; tiempo suficiente para afirmar que la compañía cuenta con una trayectoria empresarial bastante amplia, en cuanto al ciclo económico se refiere. Esta al igual que otras, se ha visto en épocas de auge, como en épocas de recesión, y allí es donde radicara la fuerza de nuestro estudio.

En 1999 en Colombia se vivió una de las crisis financieras más grandes de todos los tiempo que afecto de manera desorbitada la industria y el comportamiento de la economía nacional; para esta época son muchos los escenarios o casos que se

ven: empresas que entraron en crisis y tuvieron que cerrar porque no había más remedio, otras, que lucharon por sobrevivir pero se dieron por vencidas y cerraron y otras que lucharon hasta el final, persistieron y aún siguen en pie, este es el caso de Multiproyectos.

A continuación haremos un estudio de la empresa en referencia, antes, durante y después de la crisis de 1999, crisis que definió y reformulo la metodología en la forma de operar de la compañía en diferentes aspectos.

## CAPITULO II DIRECCION

La competitividad que aqueja hoy a las empresas, producto de la globalización y la apertura económica, vivida por la firma de tratados comerciales tales como “6 tratados de libre comercio vigentes (México, Triángulo Norte, Chile, Canadá, EFTA, Estados Unidos), 3 acuerdos comerciales (CARICOM Acuerdo Colombia – Cuba, CAN, Mercosur), 1 TLC suscrito (Unión Europea) y un acuerdo de preferencias arancelarias con la Unión Europea”<sup>9</sup>, ha generado empresarios con visiones más amplias en temas de creatividad, estrategia y competencia a nivel global. Es por esto, que la Facultad de Administración de la U.R. se ha preocupado por crear líderes que estén en la capacidad de incluir este tipo de aspectos a través de lo que llamaremos dos pilares, Gerencia y Dirección, a razón de crear empresas sólidas, saludables y perdurables en el tiempo.

Estos dos aspectos, o pilares como los llamamos anteriormente, se convirtieron en el eje principal para llevar y/o construir una empresa saludable y perdurable en el tiempo.



**Ilustración 1 – Pilares de la compañía**

Elaboración y fuente: Facultad administración Universidad del Rosario

<sup>9</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Recuperado el 20 de julio del 2012, del sitio Web: <https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=13228>

La ilustración No 1., desarrollada por investigadores de la Facultad de Administración de la U.R, permite observar el deseo de la misma por encaminar a los empresarios hacia la creación de empresas sólidas que sean perdurables en el tiempo (en el tema de dirección) donde el desarrollo de competencias cognitivas y actitudinales le permitan a los empresarios y/o estudiantes, entender el funcionamiento y la importancia de cada uno de los pilares de la compañía, los cuales deben interactuar y estar encadenados con las diferentes áreas de apoyo de la misma, con el fin de crear un sistema unificado que este encaminado hacia el principal objetivo: generar empresas saludables y perdurables.

Son denominadas áreas de apoyo, debido a que estas contribuyen a la generación de soluciones en temas de dirección a través de la estrategia, liderazgo y realidad empresarial, para que exista una mayor claridad en el manejo que se le debe dar a la empresa a nivel gerencial<sup>10</sup>.

El éxito que llegue a tener una empresa, como anteriormente se nombró, va a estar determinado por el engranaje entre cada una de las áreas que conforman nuestros pilares, pues estas no deben ser tomadas como unidades independientes, sino como unidades que hacen parte de un sistema que requiere de todas y cada una de las ya mencionadas unidades de apoyo.

## **2.1. ESTRATEGIA**

La estrategia es uno de los temas de mayor importancia e incidencia en las empresas, porque de allí se construyen posibles escenarios de dirección y alcance empresarial

---

<sup>10</sup> Universidad del Rosario. Recuperado el 26 de julio de 2012 del sitio web <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Maestria/Maestria-en-Direccion/>

.....*Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos de un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades del mercado (Jhonson y scholes, 2001,pag 10).....*

...*Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar ( Mintzberg h,Quinn, 1995,pag 5)....*

Es importante decir que la estrategia es un tema bastante amplio que no se puede generalizar por los niveles que maneja: estrategia corporativa, estrategia de unidad de negocio y unidad estratégica de negocios pero que parten de un mismo punto: autenticidad.

Son muchas las formas en que una empresa puede llegar a competir en el mercado, y son muchas las variables que entran en juego a la hora de determinar la manera de hacerlo. Una empresa puede desarrollar su estrategia en la diferenciación de productos a través de la creación de una identidad propia a razón de ser calificado y catalogado ante el consumidor como un bien único e inigualable, en la que el factor precio pasa a ser una variable relativa con poco poder de influencia en la toma de decisión de compra; igualmente una empresa puede competir por volumen en el que el precio es el factor decisivo y la calidad pasa a un segundo plano. Diferenciarse en muchas ocasiones significa que las empresas sacrifiquen participación de mercado como resultado de desviación de recursos a temas como lo es la creación de departamentos de investigación, y que en última instancia lleva a un tema: *innovar*.

Multiproyectos desde su creación ha sido una compañía que se ha preocupado por ser innovadora en todos sus procesos, a razón de poder materializar las ideas y requerimientos del consumidor, pues lo que más quiere este último es el incrementar la productividad de puestos de trabajo a través del confort de sus

empleados por medio de un cambio de mentalidad: puesto de trabajo por espacio propio, y esto era precisamente lo que conseguía la empresa.

La estrategia de la compañía, sin importar época o circunstancia se puede resumir en una sola palabra, “innovación”; sin embargo, la forma en que esta se ha implementado ha cambiado con el transcurrir de los años por el mismo dinamismo del mercado.

Es por esta y por muchas otras razones que se ha calificado a Multiproyectos como empresa líder en cuanto al tema de amueblamiento y diseño de oficinas, esta es reconocida por sus productos pero especialmente porque logra capturar la necesidad del cliente llevándolo a la satisfacción.

¿Pero qué sería del tema innovador sin una filosofía de trabajo?

La Filosofía en una compañía define en gran parte la metodología estratégica, operativa y de liderazgo que esta tiene en todas las áreas de la empresa hacia el interior o exterior; en este caso en particular, la filosofía busca no solo que la compañía se convierta en un proveedor más de los usuarios sino además que Multiproyectos llegue a convertirse en un socio estratégicos de los clientes directos y arquitectos. Es en este punto donde se incorporan temas de asesoría, servicio y capacidad de adaptación que le permitieron ver a la compañía la necesidad de crear un departamento de investigación y desarrollo, que se creó en 1990 y que ha continuado hasta el día de hoy.

Pero usted señor lector debe estar preguntándose ¿Cuál es la filosofía de la empresa?, o ¿Cuál es la idea bajo la cual la compañía Multiproyectos parte para realizar la toma de decisiones?, pues acá se la vamos a decir: Idea más talento, sinónimo de productividad.

Como se ha hecho alusión anteriormente, la empresa en referencia a pasado por etapas de crecimiento, de recesión, de recuperación y de auge, que estratégicamente ha implicado cambios en cuanto a las decisiones estratégicas

que se debieron tomar para llevar todo a un nivel más avanzado. Estas decisiones, Newall y Sofía , a las que nos referiremos en los siguientes apartados para generar un mayor entendimiento en el lector, fueron determinantes para darle continuidad a la empresa a hasta el día de hoy.

La empresa desde su creación en 1979 sacó a la venta productos o líneas que tuvieron acogida en el mercado y que le permitieron ser reconocido en el sector, ubicando a Multiproyectos en una posición favorable frente a la competencia; sin embargo, el modo de competir de las empresas del sector de la época era basado en precios y cantidades, variables que eran ajenas a diseño de sus productos. Mencionado esto, podemos referirnos a los términos a los cuales nos referimos con anterioridad, Newall y Sofía.

Newall fue una línea innovadora en diseño que permitió que la compañía iniciara una tendencia de crecimiento y reconocimiento en el mercado como líder en 1998 de este tipo de productos; fue el propulsor que hizo de Multiproyectos una empresa confiable, con buena imagen ante el consumidor, que disparó el nivel de ventas y rendimientos de la misma; ésta es lo que podríamos definir como el causante de la solidez de la misma para el 2008, siendo la prueba viviente de la empresa antes de la crisis que se avecinaba.

Para la época de la crisis financiera, específicamente 1999, que fue cuando se desató todo el colapso económico en el país, la compañía entró en una crisis económica como resultado de una disminución desmesurada del nivel de ventas y de la falta de capital con el que pudiera trabajar; allí surge Sofía, como línea estratégica de venta y de recuperación. Sofía era una línea que se había estado desarrollando, anterior a la crisis, y que por motivos de insuficiencia monetaria no había llegado a su fin; sin embargo, se encontró en esta línea la idea del resurgimiento de Multiproyectos, y así fue. Esta fue la causante que la compañía en cuestión haya resurgido de las cenizas para seguir siendo una de las empresas líderes del país en el tema de amueblamiento y diseño para oficinas se refiere; con

el fin de continuar, ampliar y optimizar la capacidad productiva innovando en diseño. Sofía durante la crisis fue el antídoto ante un problema que pudo generar consecuencias irremediables, pero que como toda medicina, permitió que poco a poco la compañía fuera recuperando fuerzas para continuar operando y realizando por lo que lo ha sido reconocida.

Es indudable que la empresa, como muchas otras que se vieron afectadas por la crisis, atravesó momentos difíciles, pero a pesar de ello, y gracias a productos y decisiones impulsadoras como fueron Newall(antes de la crisis) y Sofía( durante y después la crisis de la empresa) ,en diferentes momentos de tiempo y contextos, permitieron que después de toda una crisis a nivel nacional e individual, la empresa permitiera haciendo para lo que fue creada, satisfacer al cliente con productos que solo ofrece Multiproyectos S.A a través de su factor diferenciador, el diseño innovador.

## **2.2. LIDERAZGO**

Es de esperar que el modelo o estructura organizacional de una compañía, sin importar cual, se acomode a la situación económica de la misma, y de cómo se encuentra esta frente al entorno, ya que esto genera falencias a la hora de gerenciar. No deben ser las condiciones externas o internas las que determinen el comportamiento de las empresas sino la empresas son las que deben llevar a que se den esas condiciones de mercado, o dicho de otra manera, debe existir siempre anticipación por parte de las instituciones ante cualquier circunstancia para que el mercado siempre este a favor.

*“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Definición tomada de real academia de la lengua española

Multiproyectos en sus inicios iba desarrollando un modelo vertical<sup>12</sup> en el que se asumía un rol dentro de la compañía con el fin de que hubiera una cadena de mando definida. Las decisiones que allí se tomaban eran basadas en algo existente, administrativo e individual, lo que limitaba la flexibilidad institucional a la hora de tomar una decisión, pero que no se tenía conciencia de dicho problema dada la estabilidad en ventas que venía llevando la empresa.

Es innegable que durante la crisis, las personas (que en nuestro caso son gerentes, presidentes o propietarios de empresas), actúen y piensen de manera diferente por temor a sentir algún tipo de amenaza que afecte su permanencia en el mercado, por el hecho de no tomar decisiones con rapidez y que estas puedan ser anticipadas por un competidor que los saque del mercado; de ahí la sobrevivencia del más audaz.

Para el 2003, Multiproyectos, bajo la gerencia del Señor Jaime Nariño, cambio el esquema que venía desarrollando la compañía (vertical) y opto por la congregación de ideas de funcionarios a razón de renacer la compañía por medio del trabajo en equipo, por eso, llegada la crisis, se manejó un esquema horizontal en el que se manejaba la creatividad, el trabajo en equipo y en donde se fortalecía la gerencia hacia algo más integral que implicara un cambio de mentalidad empresarial. Este cambio continuo hasta el día de hoy de una manera más organizada y no “improvisada” como en ese tiempo se estaba llevando a cabo.

El liderazgo durante la crisis fue enfocado a la toma de decisiones rápidas y eficientes que pudieran sacar a Multiproyectos de la situación en que se encontraba y bajo un sistema flexible en el que cada funcionario y operario de la compañía tuviera sentido de pertenencia hacia la misma, sin importar, si se generaban aportes a manera de ideas o a manera de fuerza laboral.

---

<sup>12</sup> Tomado de estudio trabajo de grado realizado en la Universidad nacional Abierta a Distancia, Escuela de ciencias administrativas, contables, Palmira, 2008

### **2.3. REALIDAD EMPRESARIAL**

Para la época de los noventa, particularmente a mediados y a finales, se vivieron dos momentos en cuanto a la estabilidad económica del país.

A mediados de los años 90 (1994-1997), las empresas nacionales estaban experimentando un crecimiento en sus indicadores como resultado del mismo dinamismo del mercado que se estaba llevando a cabo, (el nivel de ingresos que estaban percibiendo las compañías iba en la misma dirección que estaba experimentado la economía de la nación); sin embargo, la situación y estabilidad económica de una nación no está ligada únicamente a componentes internos del país, sino también a decisiones y relaciones de países externos con el país mismo, resultado de un proceso de globalización en el que las decisiones de cada una de las naciones se transmitía de uno u otra manera a los demás, de manera directa o indirecta y de manera inmediata o progresiva, si lo miramos en la línea del tiempo.

Para 1997 Multiproyectos era una empresa que ya llevaba en el mercado alrededor de 20 años, tiempo suficiente para catalogarla como una de las compañías importantes en el país por la misma experiencia adquirida durante dicho periodo, sin embargo, esta, al igual que muchas otras se vio afectada por la crisis financiera que atacó la economía del país a finales de los noventa, específicamente año 1999 cuando se desató la crisis como tal.

Pero ¿Cuál fue el nivel de afectación que tuvo esta crisis sobre la empresa Multiproyectos?

Multiproyectos es una compañía que dirige sus productos a diferentes segmentos de mercado; sin embargo, las condiciones del mercado o la mentalidad de los mismos consumidores genera que la demanda de los productos sea mayor en

unos segmentos más que en otros, provocando un mayor atención por parte de las empresas hacia estos grupos demandantes.

Para los años noventa la mentalidad que existía en las empresas respecto la imagen corporativa no era muy representativa con excepción de un grupo, el sector financiero. Este sector fue uno de los pioneros en cuanto a la realización del tiempo de cambios en materia de muebles e imagen y fue este el principal cliente que la compañía tenía.

Entrada la crisis nacional, los inmediatamente causantes y afectados fueron los bancos, el sector financiero, y en segunda instancia empresas como Multiproyectos, que enfocaban sus ventas hacia este segmento o sector.

Dice Jaime Mariño, gerente de Multiproyectos:

*Si los bancos están mal...si estos no tienen liquidez, no tienen capacidad de compra, y si estos son nuestro principal cliente y no compran, pues no vendemos... y si no vendemos entramos en dificultades económicas llevándonos a tomar decisiones como recorte de personal que es lo que en última instancia desea hacer una empresa<sup>13</sup>.*

Antes de entrada la crisis, la compañía tenía una fuerza laboral de alrededor unos 350 empleados, lo cual es una cifra bastante amplia; luego, dadas las circunstancia y situación económica de la compañía, la empresa se vio obligada a hacer un recorte de personal de aproximadamente el 47% y que salida la crisis por las decisiones de la empresa y por las ayudas del estado por medio de la ley 550 este porcentaje disminuyo en un 35 %..

La ley 550, fue creada por entidades gubernamentales con la finalidad de ayudar a todas esas empresas que se encontraban en dificultades económicas a razón de que empresas como Multiproyectos, que llevaban una trayectoria en el mercado, no desapareciera como consecuencia de la crisis. Esta ley lo que buscaba era

---

<sup>13</sup> Tomado de entrevista realizada a Jaime Mariño, gerente de la compañía Multiproyectos desde el año 2003

crear una oportunidad de mejora financiera de las empresas a partir del congelamiento de las deudas que había adquirido las compañías en el pasado pero con la condición de que estas se iban a ir pagando a partir de los excedentes monetarios que adquirirían las empresas producto de las ventas generadas por un producto innovador y por un poder de mercado ya existente sobre el consumidor final.

Dicho de otra forma y en un lenguaje más técnico, la superintendencia de sociedades dice:

*“La ley 550 de 1999 de la superintendencia de sociedades establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armonice de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley”* Colombia, secretaria del senado,1999)

Indiscutiblemente esta ley marco en empresas como Multiproyectos el inicio de una etapa de renacimiento, aunque esta haya presentado debilidades, en cuanto a el apoyo que entidades bancaria podían aportar.

No se trata de un problema del sistema, es más un tema mental generado a partir de un nivel mínimo de confianza, como lo define el gerente de Multiproyectos, Jaime Mariño.

En definitiva la empresa aprovecho esta ley para su propio beneficio, y hoy por hoy es una de las empresas más reconocidas del mercado por la solidez y la eficiencia con la que opero y viene operando desde la crisis, tanto así, que obtuvo premios como el permio Ave fénix en el año 2007, premio y símbolo otorgado por la Universidad del Rosario y la superintendencia de sociedades a empresas como Multiproyectos que sobrevivieron a la crisis después de haber vivido momentos de penumbra.

Este premio se describe en la página web de la universidad del Rosario de la siguiente manera:

*“La facultad de Administración de la Universidad del rosario, en cooperación con la superintendencia de sociedades, otorga el Premio Ave Fénix, en reconocimiento de las empresas que habiendo iniciado un proceso concursal de reestructuración empresarial, resurgen y generan resultados favorables, sostenibles y perdurables en el tiempo. Empresas que resurgen como el ave fénix. El ave fénix simboliza la inmortalidad y la resurrección.....Este premio reconoce la labor tanto de trabajadores como directivos, que con un esfuerzo conjugado han recuperado de las cenizas las empresas inmersas en el fracaso para hacerlas nuevamente productivas y prospera, consolidándose en el tiempo a través de un esfuerzo innovador y ante todo, proyectados como ejemplo en el campo empresarial.....”<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Universidad del Rosario. *Página web*. Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web: [www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Eventos-y-Reconocimientos/](http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Eventos-y-Reconocimientos/)

### **CAPITULO III. GERENCIA**

Al entrar a este capítulo haremos referencia a las áreas de apoyo que mencionamos en el capítulo anterior que están ligados a nuestro segundo pilar, la gerencia.

No es suficiente con que las empresas tengan una ventaja competitiva o comparativa frente a los demás competidores si no cuenta con un sistema o con un órgano que sepa operar con eficiencia y eficacia para que los objetivos que ha trazado la compañía se cumplan.

Las empresas constantemente se están enfrentando a una variedad de retos que deben ser manejados y controlados de una manera u otra con ayuda de las diferentes áreas de la empresa, para cumplir con los objetivos que esta se ha trazado; sin embargo, son muchas las maneras en que se puede ver o analizar un problema por lo que debe haber un hilo conductor que lleve a superar la situación de manera exitosa.

Es importante mencionar que cuando nos referimos a nuestro pilar debemos tener en cuenta que esta se puede entender de dos maneras: una primera en la que se toma la gerencia como una sección y/o área importante de la compañía, y otra, como la actividad por sí sola de gerencia, pero que sin importar la visión que se tenga lo que se busque sea cumplir con los objetivos de la forma más humana y más efectiva.

Centrándonos a nuestro caso de estudio, Multiproyectos es una empresa que le ha dado el nivel de importancia merecido al tema gerencial, y que con la llegada del Señor Jaime Mariño en el 2003 tomo aun mayor relevancia.

Jaime Mariño a lo largo de su cargo gerencial se ha caracterizado por aumentar las fortalezas de la compañía, disminuir las amenazas y buscar cada vez más oportunidades de mejora y de crecimiento continuo operando siempre con transparencia y comunicación con el personal de la compañía y con el cliente mismo.

### **3.1. FINANZAS**

#### **3.1.1. Análisis sectorial: Muebles y maderas**

Para comenzar a hacer análisis acerca del sector al cual pertenece Multiproyectos S.A se debe delimitar muy bien este, por esto es relevante traer a colación las generalidades del sector presentado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, en su publicación *El sector Muebles y Decoración en Colombia* de fecha febrero de 2005 donde se delimitaron el sector objeto de estudio, en el marco del Arancel Armonizado de Colombia; de acuerdo con la clasificación, los productos que ocupan a dicho sector, los cuales son cobijados por los códigos o posiciones arancelarias 9403 y 830242

<b>Posición</b>	<b>Descripción Producto</b>
9403	Los demás muebles y sus partes
940310	Muebles de metal del tipo de los utilizados en oficinas
940320	Los demás muebles de metal
940330	Muebles de madera del tipo de los utilizados en oficinas
940340	Muebles de madera del tipo de los utilizados en cocinas

940350	Muebles de madera del tipo de los utilizados en dormitorios
940360	Los demás muebles de madera
940370	Muebles de plástico
940380	Muebles de otras materias, incluidos el roten (ratán), mimbre, bambú o materias similares
940390	Partes
8302	Guarniciones, herrajes y artículos similares de metal común, para muebles, puertas, escaleras, ventanas, persianas, carrocerías, artículos de guarnicionería, baúles, arcas, cofres y demás manufacturas de esta clase; colgadores, perchas, soportes y artículos similares, de metal común; ruedas con montura de metal común; cierrapuertas automáticos de metal común
	Las demás guarniciones, herrajes y artículos similares
830242	Los demás para muebles

Fuente: Arancel Armonizado de Colombia

### Ilustración 2 - Descripción arancelaria subsector muebles y maderas

Fuente y elaboración: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá

Teniendo claro el sector, es pertinente analizar los comportamiento económico que tuvo el sector antes y durante la crisis del 97; de acuerdo a BPR Benchmark, en su reporte sectorial de sector muebles y maderas, afirma que “el sector muebles después de la crisis del 99 aportó en el año 2002, el 0.5% de la producción total de la Industria Manufacturera, la cual contribuyó con el 16% del PIB durante el mismo período.

En la última década la cadena de madera y muebles de madera, ha venido perdiendo participación en la producción y el empleo de la industria manufacturera. En términos absolutos, el empleo se ha ido reduciendo mientras que la producción ha ido aumentando. Mientras que “en 1993 la producción bruta de la cadena era de USD \$451,598 a una tasa representativa de \$820 pesos colombianos, en el 2003 esta fue de USD \$426,288 a una tasa representativa de \$2,815 pesos colombianos, lo que indica que la participación en la industria disminuyó de 1.90% a 1.70%”<sup>15</sup>.

<sup>15</sup>Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. *El sector Muebles y Decoración en Colombia*. Febrero de 2005 Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web: [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)

Igualmente, “el número de personas empleadas en la cadena ha disminuido considerablemente en los últimos diez años, la cual se inició a partir de 1997”<sup>16</sup>, y que pudo ser un reflejo de la crisis económica que vivió el país. Una posible explicación a esta situación, fue la crisis del sector de la construcción y la baja sustancial de la demanda por vivienda. Sin embargo, la reducción en el empleo y el aumento en la producción durante la última década pueden interpretarse también como el resultado de la especialización y modernización de la cadena.

Como dato comparativo, en “1993 el número de empleados en la cadena era de 23,633 personas, mientras que para el 2003 la cadena empleaba a 11,401, lo que permite apreciar la disminución importante en la contratación de mano de obra para la cadena”<sup>17</sup>.

“Comparando el año 2002 con el 2003, existían en Colombia 478 empresas dentro del sector, con 11.861 empleados, es decir que se tuvo una disminución leve con respecto al año inmediatamente anterior. Durante el 2002, se obtuvieron ventas por USD \$163,029,227 millones de dólares; de las cuales USD \$74,863.627 correspondieron a las exportaciones; y USD \$39,862.863 a las importaciones,”<sup>18</sup>.

De acuerdo a los datos de la BPR, se puede afirmar que a raíz de lo ocurrido a finales de la década de los 90 y comienzos del 2000 el sector de muebles ha tenido un comportamiento negativo, que trajo consigo crecimiento en las tasas de desempleo, coincidencia con lo que ocurría para esa época en Multiproyectos, ya que la disminución de personal que se hizo en la compañía afecto a más del 50% de los empleado que laboraban; a su vez, mientras las tasas de desempleo aumentaban, los niveles de producción disminuían, para el caso de

---

<sup>16</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. *El sector Muebles y Decoración en Colombia*. Febrero de 2005 Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web:

[http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)

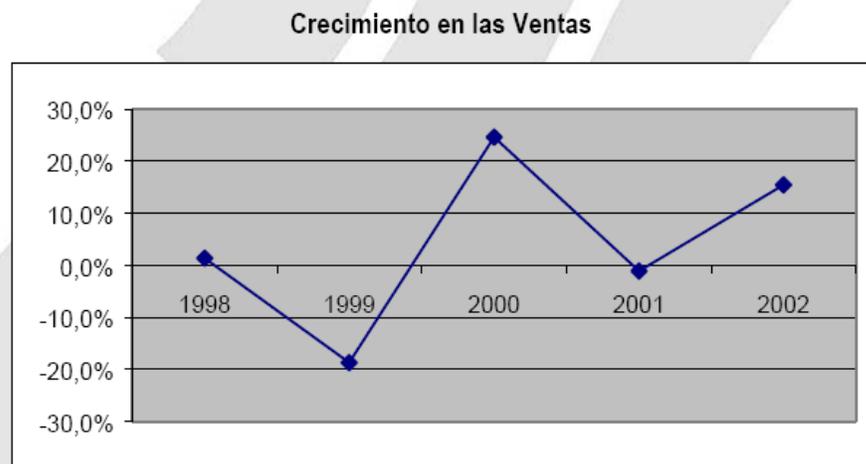
<sup>17</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. *El sector Muebles y Decoración en Colombia*. Febrero de 2005 Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web:

[http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)

<sup>18</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. *El sector Muebles y Decoración en Colombia*. Febrero de 2005 Recuperado el 20 del marzo del 2012, del sitio Web:

[http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)

Multiproyectos, Jaime Mariño corrobora esta hipótesis afirmando que los proveedores al perder su confianza en la compañía, dejaban de suministrarles materia prima para la producción, lo cual disminuyó dichos niveles; otro impacto fuerte en el sector, como podemos corroborar en la siguiente gráfica es la brecha gigantesca en la disminución de las ventas:



Fuente: BPR

**Ilustración 3 - Comportamiento ventas sector muebles y maderas**

El comportamiento de estas se puede ver claramente en la gráfica, donde se percibe que desde el año 1998, año que Colombia se encontraba en crisis, las ventas para el sector muebles y maderas, disminuyeron considerablemente hasta llegar a un pico negativo en 1999; en el año 2000 se tiene una recuperación, año donde se implanta la ley 550 la cual "condonaba" las deudas hasta ese momento y permitía que las empresas continuaran su operación desde cero, hacia el año 2001 vuelven a disminuir las ventas pero esta vez en intervalo mucho menor que la del 99; por último, se ve la recuperación para el año 2012.

Aun así, actualmente la recuperación del sector es evidente dado que según la BPR al cierre de 2010 la producción del sector de maderas y muebles contribuyó el 3,6% del PIB industrial, 3% más que a finales de la década de los 90, esto posiblemente se ha dado por todas las políticas que ha venido realizando

gobierno, especialmente el Ministerio de Industria y Comercio, como por ejemplo el Programa de Transformación Productiva donde se impulsan sectores emergentes, por ende impulsando el sector de madera y muebles.

“Así mismo la rentabilidad como proporción las ventas registra un promedio anual de 3,4% para los últimos cinco años. La situación financiera de las empresas que conforman el sector y que están reunidas en las bases de datos de Benchmarking registra una marcada desmejora durante 2010. Así la rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 0.92% a -3.65% y la utilidad operativa/ventas disminuyó en 305 puntos básicos entre 2009 y 2012”<sup>19</sup>.

**Anexo 1. Evolución histórica de la principales cifras financieras del sector 2006 – 2010 (Millones de \$)**

Sector Maderas Muebles	2006	2007	2008	2009	2010
Tamaño					
Ventas	1,171,664	1,380,212	1,394,423	1,457,160	1,412,909
Activos	1,326,687	1,622,287	1,860,079	1,964,922	1,983,690
Utilidad	76,490	88,933	92,076	13,388	(51,517)
Patrimonio	834,015	1,024,273	1,130,970	1,151,307	1,027,655
Dinamica					
Crecimiento en Ventas	26.45%	17.80%	1.03%	4.50%	-3.04%
Crecimiento en Activos	22.14%	22.28%	14.66%	5.64%	0.96%
Crecimiento en Utilidades	62.11%	16.27%	3.53%	-85.46%	-484.81%
Crecimiento del Patrimonio	27.70%	22.81%	10.42%	1.80%	-10.74%
Rentabilidad					
Rentabilidad sobre Ventas	6.53%	6.44%	6.60%	0.92%	-3.65%
Rentabilidad sobre Activos	5.77%	5.48%	4.95%	0.68%	-2.60%
Rentabilidad sobre Patrimonio	9.17%	8.68%	8.14%	1.16%	-5.01%
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	8.51%	9.12%	8.62%	4.07%	1.02%
Endeudamiento					
Endeudamiento	37.14%	36.86%	39.20%	41.41%	48.19%
Apalancamiento	59.07%	58.38%	64.47%	70.67%	93.03%
Pasivo Total / Ventas	42.05%	43.33%	52.29%	55.84%	67.66%
Eficiencia					
Rotación de Cartera	52	49	53	56	62
Rotación de Inventarios	85	94	93	99	104
Rotación de Proveedores	48	46	45	48	58
Ciclo Operativo	137	143	146	156	165
Liquidez					
Razón Corriente	1.47	1.57	1.24	1.48	1.26
Prueba Acida	0.94	0.97	0.78	0.92	0.78
Capital de Trabajo	170,252	232,819	129,574	241,351	154,631
Fuente: Benchmark					

**Ilustración 4 - Evolución histórica cifras financieras del sector muebles 2006 – 2010**

Fuente y elaboración: BPR

<sup>19</sup> BPR Benchmark. Reportes sectoriales. Pag 5. Recuperado el 27 de junio de 2012

### 3.1.2. Análisis empresa

El área financiera en toda empresa es una de las más tomadas en cuenta a nivel gerencial, por no decir, que esta es la de mayor preocupación.

Las empresas en el mundo sin importar lugar, época o condición se han creado con el fin de generar utilidades económicas a la inversión que los individuos hacen en una empresa donde ven oportunidad de mercado a través de la producción o comercialización de un producto o servicio. Es cierto que se busca atender y generar satisfacción a un grupo demandante del bien ofrecido, sin embargo el fin último de toda compañía es el de generar dinero pero específicamente utilidad o ganancias. Veamos algunas definiciones de finanzas:

.... “disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”. (Alfonso Ortega Castro, enero 2009)<sup>20</sup>

.....”Rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos”(Guadalupe Ochoa Setzer, 2009)<sup>21</sup>

Partiendo de este hecho, el área financiera es ese departamento de la empresa en donde se refleja la situación real de la compañía a nivel de gastos, costos, inversión e ingresos o pérdidas, cuyo objetivo final es el mostrar a los directivos esos posibles vacíos que posee la compañía y que están restringiendo el buen funcionamiento de la gerencia.

---

<sup>20</sup> ORTEGA CASTRO, Alfonso. INTRODUCCION A LAS FINANZAS. McGraw Hill. México. 2002

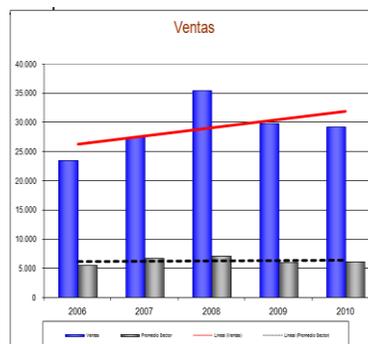
<sup>21</sup> OCHOA SETZER, Guadalupe. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. McGraw Hill. México. 2002

El comportamiento financiero de la compañía Multiproyectos SA durante los ultimo 30 años ha manifestado una serie de altas y bajas, reflejo del comportamiento de la economía colombiana.

Para la primera década del siglo XXI la compañía experimento una serie de sucesos que no había n ocurrido tiempo atrás, cuando esta fue fundada; y que puede resumirse en 3 periodos de tiempo:

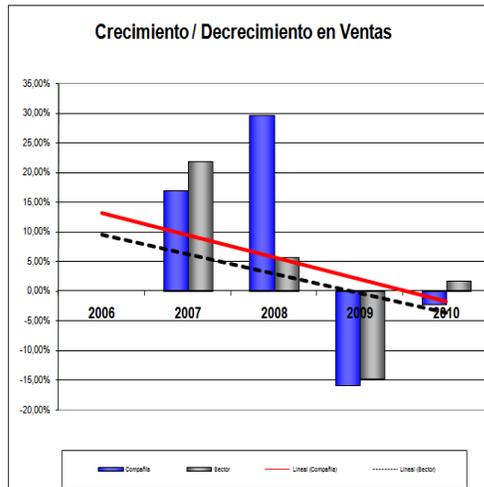
- 1999-2003 (durante la crisis económica): la empresa se ve envuelta y directamente perjudicada por las crisis financieras que estaba afectando la economía y que genero una brusca disminución de las ventas de la compañía, efecto inmediato de la mala situación en que se encontraba su principal cliente, los bancos.
- 2004-2008 (durante y después de la crisis): la empresa vive una etapa de recuperación en la cual logra saldar la ley 550 antes del tiempo estipulado con las entidades gubernamentales, y
- 2008-2012 (después de la crisis): la empresa empieza a crecer nuevamente recuperando el mercado perdido durante la crisis.

A continuación se sustentara lo anteriormente dicho mediante la interpretación de las graficas obtenidas de la situación financiera de la empresa



**Ilustración 5 - Ventas Multiproyectos 2006 – 2010**

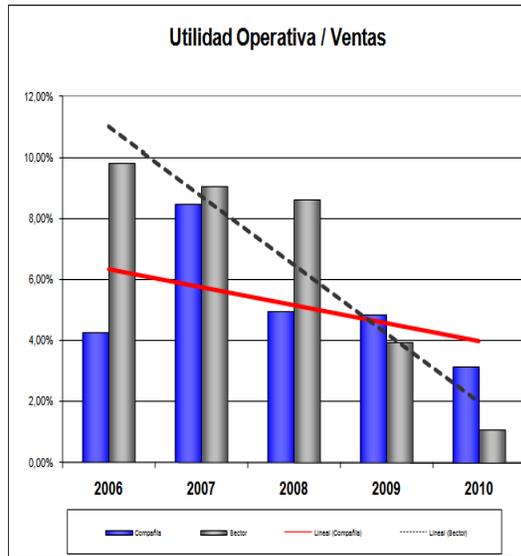
Fuente y elaboración: BPR



**Ilustración 6 - Comportamiento ventas Multiproyectos 2005-2010**

Fuente y elaboración: BPR

Para el año 2008 se evidencia un crecimiento significativo y puntual con respecto a los años anteriores explicado principalmente por un contrato puntual en un megaproyecto con el Banco Bancolombia, el cual se ejecuto en Medellín con la adecuación de 3700 puestos de trabajo. Dentro de su proceso de recuperación, destacado por el premio Ave Fénix 2008, la dinámica de la operación de la compañía la llevó a participar y a ganar las más importantes licitaciones del sector, entre ellas la licitación de muebles de oficina más grande que se haya realizado en el país, en la que participaron otras seis firmas nacionales e internacionales; sin embargo, en los dos periodos siguientes a nuestro estudio, 2009 y 2010 la compañía registro un decrecimiento en sus niveles de ventas, siendo para el año 2009 del 15.87% y del 2.24% pero que refleja la etapa de recuperación en cuanto a los niveles de venta comparativamente con los ingresos registrados para los 2006 y 2007 donde se estaba sobreponiendo a la crisis.

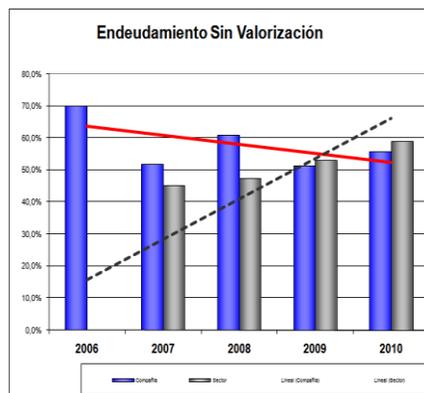


**Ilustración 7 - Utilidad operativa/ventas Multiproyectos 2005 – 2010**

Fuente y elaboración: BPR

Para el 2008 la empresa incremento sus ingresos al igual que sus costos y gastos de operación dado que la utilidad operacional registrada es inferior a la del año 2007.

En todos los períodos analizados es evidente que la operación de la empresa es suficiente para cubrir la carga financiera.



**Ilustración 8 - Endeudamiento sin valorización Multiproyectos 2005 – 2010**

Fuente y elaboración: BPR

Para el 2006 la empresa registra un nivel de endeudamiento total del 60% que descontando las valorizaciones alcanza el 70%, representado en un 63% en obligaciones a corto plazo y un 37% de largo plazo.

Para el año 2008 el nivel de endeudamiento total se reduce al 53% y del 61% sin valorizaciones, siendo sus principales fuentes de apalancamiento los proveedores con unos 27% del total pasivos, y otros pasivos de corto plazo con una participación del 23%.

En el 2010 el nivel de endeudamiento total alcanza 41% y el 56% sin valorizaciones siendo su principal fuente de apalancamiento los proveedores con una participación de 31% del total pasivo.

### **3.2. MERCADEO**

Las empresas a lo largo del tiempo se han preocupado por generar productos o servicios que generen un sentido de recordación en la mente del consumidor buscando siempre gestionar sus productos mediante el estudio de ideas y sugerencias que han surgido de los clientes y que han llevado a las compañías a preocuparse por generar dicha satisfacción.

Por esto y por muchas razones más, se ha creado el área de mercadeo en las empresas, con el objetivo de medir la viabilidad y la capacidad de incursionar en un mercado mediante un producto novedoso que impacte en el cliente.

*"Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular."*(Jay C levinson, marketing guerrilla, 1985)

Toda actividad industrial comercial o de servicios, sin importar su tamaño, requiere, por no decir, exige, mercadear eso que está ofreciendo sin excepción alguna, y este precisamente no es el caso de Multiproyectos.

Desde la fundación de la empresa en la década de los 90's, Multiproyectos ha procurado incursionar en el mercado por medio de productos novedosos que el consumidor final este buscando; y esto lo ha conseguido a través de lanzamientos y estudios preliminares al lanzamiento masivo de productos aun cuando hubo tiempos de templanza.

El área de mercadeo en una compañía como Multiproyectos jugó un papel fundamental para garantizar el éxito de la misma.

Esta empresa, al crear el departamento de investigación y desarrollo, más allá de incursionar en la mejora continua de diseño y procesos, busco conocer al cliente en todas sus formas partiendo de premisas relacionadas con el macro-entorno y micro- entorno: el mercado cambia constantemente, la competencia no descansa ningún instante y la gente olvida muy rápidamente cambiando sus preferencias, haciendo de esto una herramienta esencial para garantizar el éxito de la compañía.

A finales del siglo XX y comienzos del Siglo XXI, cuando la compañía se encontraba en un momento indeseable por la crisis financiera que para esa época se estaba viviendo, hubo un cambio de gerencia que a pesar de las limitantes que existían en capital no dejo de obtener un alto nivel de importancia, ya que existía claridad en que debía recuperarse la confianza del cliente en la empresa y que esta debía ser a través de la imagen de la misma generando un cambio de mentalidad en el cliente que los llevara a pensar en aquella compañía exitosa que predominaba para la época de 1986-1998.

Este fue el inicio para que el cliente recuperara la confianza en Multiproyectos e hiciera de ella una empresa perdurable con un crecimiento sostenido y argumentado hasta el día de hoy.

Actualmente, el mercadeo que maneja la empresa está fundamentado y soportado por el grupo de investigación y desarrollo en los cuatro elementos del proceso de mercadeo;

La empresa Multiproyectos se ha preocupado por ser innovadores en aspectos de diseño y forma de los muebles que ofrecen a las empresas (producto) buscando cubrir los costos del producto por medio de un valor que se ajuste al producto y valor agregado que se está ofreciendo (precio) ajustado a las preferencias del consumidor (plaza) mediante los diferentes métodos de divulgación del producto (promoción)

### **3.3. PRODUCCION**

La producción en una empresa como Multiproyectos, cuyo principio fundamental es la innovación con calidad, debe ser atendida por el nivel de importancia merecido; dado que la compañía desde un comienzo ha procurado que mediante sus procesos se generen productos innovadores que cautiven y capten la atención del cliente.

Cuando hablamos de producción, entendido como el *acto de transformar los factores de producción en bienes y servicios que se demandan para el consumo o la inversión*<sup>22</sup>, debemos tener en cuenta y enfatizar la importancia que cobran los proveedores en dicho proceso, ya que de ellos se inicia, en cierta medida, la materialización del producto, el diseño de los productos y la capacidad de planta.

---

<sup>22</sup> Gran enciclopedia de Economía. Sitio Web: [www.economia48.com/spa/d/produccion/produccion.htm](http://www.economia48.com/spa/d/produccion/produccion.htm). Recuperado el 22 abril de 2012.

Tratar a los proveedores como aliados de la empresas a partir de la construcción de una relación generada por el compromiso y la confianza mutua de ambas partes, es el modo natural y la mejor estrategia que deban implementar las instituciones a la hora de querer operar de manera eficiente y eficaz tanto al interior como al exterior de la empresa.

Como se ha dicho a lo largo del documento, Multiproyectos ha pasado por una serie de etapas que ha implicado que ésta haya hecho modificaciones de orden estratégico, financiero y operativo que se acomodaran a las condiciones externas e internas de la empresa, sin embargo, cuando se mencionan a los proveedores, todo se torna a través de las relaciones construidas a lo largo de la actividad de la empresa y la importancia que cobra al interior de la misma.

Para el doctor Mariño los proveedores fueron y serán parte fundamental de la empresa y por ello deben ser cuidados con aspectos como la puntualidad y la confianza, ya que en muchas veces ellos son los causantes que una empresa pueda resurgir de una situación adversa, y puedan perdurar en el tiempo, como fue el caso de Multiproyectos SA.

Retomando el apartado en la parte superior, la capacidad de planta con la que pueda contar una compañía es bastante influyente más no determinante en una compañía, todo depende del buen uso y manejo que se le dé a la misma. Afortunadamente para Multiproyectos, la capacidad de planta, dada su experiencia en el mercado, aproximadamente 30 años, era acorde al poder de mercado que este tenía respecto a la competencia en el segmento al cual este se estaba dirigiendo.

Para la época de la crisis la mayor restricción era de capital y de confianza por parte de los proveedores como de los clientes, sin embargo este concepto cambio cuando se produjo un bien novedoso de alcance para el consumidor; Sofía, que fue vendido a empresas de gran tallaje como lo es Bancolombia; proyecto que contribuyo al renacimiento del ave fénix, Multiproyectos SA..

### **3.4. GESTION HUMANA**

En los apartados anteriores, se informó acerca de las diferentes áreas de apoyo de una empresa y la relevancia que tiene cada una en nuestros dos pilares; sin embargo, cuando se habla de gerencia empresarial no se puede omitir el área de recursos humanos o gestión humana porque de allí parte en gran medida la fuerza de la empresa.

El área de gestión humana en las empresas cada vez coge mayor importancia o relevancia en el mundo de los negocios y de las empresas dado el nivel de incidencia positiva o negativa en los procesos gerenciales y de dirección de una compañía; es por esta razón que nos atrevemos afirmar que el área de gestión humana en una compañía es como el pulmón del cuerpo humano, que cada uno en su contexto, permite que el sujeto(cuerpo humano o empresa) sea saludable; la empresa puede operar eficientemente y eficazmente en todas sus líneas en la medida que la fuerza laboral sea de calidad, vista como el cumplimiento de los objetivos a través de productos y procesos óptimos.

Es cierto que las empresas se preocupan por crear productos novedosos a precios asequibles con valor agregado y que puedan impactar en el mercado, producto de una necesidad percibida por el consumidor y que contribuyan a la generación de algún tipo de utilidad, sin embargo nada de esto sería posible sin el talento humano.

A continuación veremos un grafico en donde se muestra la importancia del recurso humano en las instituciones; allí lo que se busca, es dar a entender al lector que así como cada empresa está distribuida en diferentes áreas, cada una de las mismas está compuesta por colaboradores que son los encargados que se realicen y cumplan con las funciones de cada una de ellas lo que nos hace pensar

y definirlo como el hilo conductor, por no decir que es el centro, del funcionamiento de las empresas.



**Ilustración 9 – Importancia del recurso humano en las empresas.**

Fuente y Elaboración Propia

Multiproyectos SA en sus diferentes etapas: crecimiento, depresión, recuperación y expansión, tubo presente la fuerza que tenia esta área para el cumplimiento de sus metas y objetivos al corto y largo plazo, de ahí que las condiciones laborales de la empresa fueran las adecuadas.

Antes que la crisis económica del país golpeará de manera negativa el buen comportamiento que venía llevando la empresa en todos sus niveles, la empresa tenía el mejor clima y recurso humano con el que una empresa pudiera contar. La disponibilidad de cada uno de los colaboradores y la importancia que se le atribuía era la indicada y la merecida. De igual manera, el sentimiento que en ellos despertaba la compañía involucraba emociones de agradecimiento, de colaboración y de constante deseo de seguir creciendo; de ahí que el capital humano fuera una de las mayores fortalezas con que contaba Multiproyectos S.A. fuerza que ayudó a la empresa durante la crisis.

Desafortunadamente y como hemos hecho énfasis en el estudio, la volatilidad a la que se enfrentan las empresas, producto del dinamismo del mercado y de la

economía, obligan a las mismas a tomar decisiones que no van en la misma dirección de los lineamientos de la compañía. Multiproyectos en su afán por perdurar en el tiempo, tuvo que tomar decisiones que se acomodaran a la situación que ésta estuviera viviendo; y aunque se vio obligado en tiempo de crisis a hacer un recorte de personal, se preocupó siempre por mantener la lealtad de sus trabajadores través de la generación de confianza; dicho de otra manera, durante la crisis de la compañía se apreció el buen deseo y sentimiento de los trabajadores por la empresa, dado que muchos trabajaron bajo condiciones que muy pocos hubieran estado dispuesto a hacer, y que en ultimas lo que significaba era el buen trato y clima que la empresa llevaba y trasmitía a sus colaboradores. Durante la crisis, empleados de la compañía sacrificaron su salario y trabajaron sin ningún tipo de retribución económica en vista que en ellos primaba el sentimiento de lealtad y deseo que Multiproyectos S.A reviviera la época de auge que había experimentado antes de la crisis de 1999.

Superada esta situación, para el año 2006 la empresa inicio un proceso de recuperación, en cuanto a contrato de personal se refiere, a razón de devolver a Multiproyectos S.A eso tan valioso que había sacrificado, talento humano.

.....La gestión de una organización desde el punto de vista de recursos humanos ya no está basada en mecanismos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada, está en la gente que en ella participa....(Claudia Aguilar, 28 sept 2011,)...<sup>23</sup>.

Podríamos decir que son muchos los factores que llevan a una empresa como Multiproyectos al éxito como sus diseños y el deseo de innovar; sin embargo, es claro que el talento humano siempre fue, es y será parte fundamental de la compañía; en vista que este permitió que la empresa nacieran creciera y perdurara en el tiempo a pesas de las dificultades.

---

<sup>23</sup> Axeleratum. <http://axeleratum.com/2011/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/> , capital humano, planeación, recursos humanos humano. Recuperado el 20 abril 2012

Hoy por Hoy, pasada la crisis, estando en un periodo de crecimiento más que de recuperación, la importancia que Multiproyectos S.A le da al personal de la compañía es, como se dijo en uno de los apartados, la mejor.

#### **CAPITULO IV. MODELO DE LOS TRECE COMPONENTES QUE LLEVAN A LA PERDURABILIDAD**

La dinámica del mercado está directamente influenciada y asociada a el nivel de empresas que en ella interactúan, pues de estas depende que haya una constante rivalidad en cuanto a la variabilidad de productos, estrategias, nivel de competencias y ventajas respecto a las demás.

Es natural que si un individuo ve una oportunidad de mejora trate de hacer lo posible por conseguirla; sin embargo, muchos no contemplan el hecho que el entorno está en constante cambio. Para la mayoría de estos actores, el método más “practico” para mejorar la calidad de vida es a través de la creación de empresa, sin embargo, no basta únicamente con crearla y ponerla en funcionamiento; es necesario planificar y tener claro cuáles son los objetivos finales de la misma.

Colombia, con un 20,6% ocupa el tercer lugar en Latinoamérica y octavo en el mundo en cuanto a la creación de empresas, cifra arrojada por el índice que mide la actividad empresarial en Colombia, tasa de actividad empresarial TAE. Este mostró una distribución y participación de nuevos empresarios en el país de 12,7% y un 8,6% de empresarios nacientes; lo cual es una cifra bastante positiva dado que el 41% de estas nacieron por oportunidad<sup>24</sup>; aunque, también hayan empresas que nacen por necesidad. Estas son las que en última instancia terminan jalonando y sesgando los resultados de creación de empresas

---

<sup>24</sup> Periódico El Espectador. Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web: [www.elespectador.com/economia/articulo-251639-colombia-octavo-creacion-de-empresas](http://www.elespectador.com/economia/articulo-251639-colombia-octavo-creacion-de-empresas)

perdurables, ya que según estudios, alrededor de 80 % de estas empresas (40% de las empresas en Colombia son creadas por necesidad) fracasa en los 3 primeros años, lo que deja una gran preocupación<sup>25</sup>.

Es por esta razón que el grupo de perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario logró y buscó identificar claves de éxito con el fin garantizar empresas saludables en el tiempo, denominadas como los 13 componentes de perdurabilidad.

A continuación haremos una pequeña descripción de cada uno de ellas:

1. *Identidad organizacional: Los valores, comportamientos éticos y la responsabilidad social orientan las decisiones que en su gobierno y acción cumplen directivos y empleados de la empresa, quienes os han interiorizados y reforzados por su cumplimiento. Las políticas de empresa propicia la cohesión social entre sus empleados, así como la identificación de ventajas competitivas en el sector y consecuente reconocimiento en el mercado.*
2. *Formalización para el gobierno: La empresa tiene por escrito normas de calidad ISO, protocolos y códigos de buen gobierno, que propician una gestión coherente que proyecta ventajas competitivas.*
3. *Cohesión social para la acción: Los empleados de la empresa perdurable interiorizan y comparten parámetros para la acción que resultan de procesos de interacción social basados en la confianza, del aprendizaje en el trabajo que ejecutan y del conocimiento que adquieren sobre la empresa. Además, los procesos formales de comunicación entre los grupos de interés contribuyen a su integración y al buen gobierno de la empresa.*

---

<sup>25</sup>Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web: <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm>

4. *Formalización soporte para las decisiones: La empresa formaliza; los protocolos de sucesión y relevo gerencial, los métodos utilizados en el aprendizaje y las políticas para retención del empleado, todos estos contribuyen al proceso de decisiones.*
5. *Reconocimiento por el entorno y el sector: El reconocimiento que tiene la empresa en el sector resulta de la capacidad que tiene para; documentar sus decisiones, cumplir con el marco legal establecido, ser transparente cuando utiliza fuentes de financiación, formalizar y contabilizar el conocimiento de sus empleados.*
6. *Diferenciación: La empresa es diferente de otras del sector cuando: tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores, los directivos identifican oportunidades de negocio y establecen ventajas competitivas en sus productos y servicios. Además, cuando la coordinación y comunicación entre áreas es diferentes.*
7. *Dinámica social de los empleados: La empresa propicia condiciones para la eficiencia y la calidad en la acción de sus empleados mediante la participación activa que le dé en las decisiones así como la integración de grupos de trabajo.*
8. *Factores que aportan a la eficiencia: Una empresa perdurable presenta resultados que la hacen eficiente por el conocimiento de los actores que conforman su entorno; el aprendizaje que tiene sus empleados a partir de sus experiencias; el gobierno de sus directivos, así como del conocimiento que sus empleados tiene de sus aspectos formales de su estructuras.*

9. *Consolidación: La consolidación de la empresa es el resultado de la construcción con una nueva visión de futuro que hacen sus directivos como el compromiso y la participación de los empleados.*
10. *Gestión integral: Es el proceso de planeación estratégica, así como la capacidad de los directivos de tener en cuenta en sus decisiones a los grupos de interés, son factores que contribuyen a la gestión integral de la empresa.*
11. *Conocimiento de entorno y mercado: El nivel de conocimiento del entorno, sus clientes y mercado, varía de acuerdo al nivel jerárquico, siendo los cargos de dirección los de mayor conocimiento, además, las ventas tiene relación directa con los gastos de publicidad.*
12. *Eficiencia en procesos: Los procesos de la empresa propician la oportuna transferencia de conocimientos a los empleados, así como el reconocimiento por sus prácticas de gestión.*
13. *Gestión financiera: La perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos”.(Universidad del Rosario Grupo de Investigación de la Facultad de Administración, s.f).*

Siguiendo con el apartado anterior, para que una empresa perdure en el tiempo debe enfocarse en los puntos anteriormente descritos, sin embargo, falta claridad en cuanto a el nivel de importancia que se le debe dar a cada uno de los componentes. No se trata de decir cual es o no el menos importante, lo que hay que entender y tener claro es como esta y que le falta a mi empresa, para así determinar cuál debe ser ese punto en el que la compañía está fallando y que puede ser el causante que mi empresa desfallezca.

Analizando, el grupo de investigación de la Universidad del Rosario observó que para que una empresa perdure en el tiempo, debe empezar evaluando como se encuentra nuestro componente de identidad organizacional; pues la cohesión

social y el cumplimiento de políticas, aunque no influyan de manera significativa en los la actividad del negocio si incide en el éxito de procesos, producción y ventas del mismo ya que en definitiva marcara los parámetros para que la organización empiece a operar de la mejor manera.

Remitiéndonos a nuestro caso, Multiproyectos S.A es una empresa que a pesar de ser reconocida en el mercado por sus diseños innovadores, se ha preocupado por entender el comportamiento tanto al interior como al exterior de la compañía; contemplando y estudiando puntos en los cuales tuviera algún tipo de debilidad y fortaleza que permitieran a esta crecer y ganar posicionamiento en el mercado. Gracias a esto, la empresa pudo y ha logrado aprender que para mantenerse en el mercado no hay que descuidar ni la competencia, ni el mercado, ni el funcionamiento de la misma en su interior.

## **CAPITULO V. INSTRUMENTO DE MEDICION**

No basta únicamente con realizar un análisis externo de la organización para determinar cuál fue la ruta que llevo a Multiproyectos a resurgir de la crisis, también se debe hacer un análisis interno, enfocado hacia el activo más valioso que tiene toda compañía, el capital humano; donde se debe identificar, medir y cuantificar que tan satisfecho se encuentra el empleado con los diferentes procesos y decisiones por los que se encamina la compañía y como a su vez los percibe, implementando herramientas de medición, para así, tener precisión en los resultados.

Para lograr este objetivo y fomentar la inclusión del empleado en los diferentes procesos que atraviesan las empresas, la Universidad del Rosario efectuó como instrumento de medición, una encuesta denominada “Encuesta de

perdurabilidad”<sup>26</sup>, la cual fue diseñada con el fin de determinar el nivel de perdurabilidad de una empresa visto desde la perspectiva interna, el empleado, quien por medio de su nivel de percepción y satisfacción, logró que se obtuvieran resultados clave para la investigación, mostrando entre estos que Multiproyectos es un compañía con fuertes rasgos de perdurabilidad, los mismos que la llevaron a ser una figura de admiración frente a las diferentes compañías que han sido golpeadas por las diferentes crisis económicas que ha atravesado el país, y a ser ganadora del premio “AVE FENIX” en el 2008. Para una mayor veracidad, fueron evaluados los trece componentes que determinan si una empresa realmente puede ser considerada como perdurable o no.

### **Encuesta de perdurabilidad**

1. Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.
2. El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.
3. Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
4. La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.

---

<sup>26</sup> La encuesta de perdurabilidad, consta de 47 preguntas cerradas y 5 opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo; para el caso de Multiproyectos, fue realizada a 31 funcionarios de diferentes áreas de la compañía, donde se indagaron diferentes aspectos y perspectivas que tienen acerca de la firma, y que a su vez son relevantes para determinar los múltiples factores que caracterizan a Multiproyectos S.A. y los cuales la llevaron a resistir y resurgir de la crisis.

5. Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.
6. Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
7. La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.
8. La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.
9. La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.
10. La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.
11. Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.
12. Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.
13. Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.
14. Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.
15. Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.

16. La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.
17. Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.
18. Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.
19. La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.
20. El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.
21. EL reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.
22. La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
23. El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.
24. El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
25. La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.
26. La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

27. La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.
28. La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.
29. La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.
30. Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.
31. Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.
32. La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.
33. La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.
34. La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.
35. La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.
36. Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.
37. Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.
38. El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.

39. El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.
40. La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.
41. Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas. en su gestión.
42. El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su sector.
43. La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.
44. Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.
45. Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.
46. El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.
47. El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.

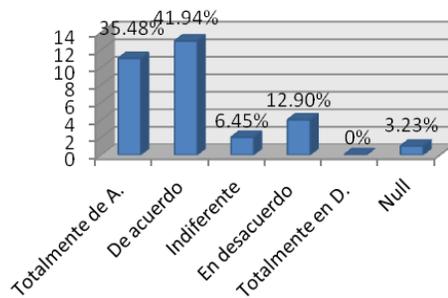
## 5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERDURABILIDAD

A raíz de las respuestas emitidas por los funcionarios se obtuvieron dos tipos de análisis, uno particular, que es análisis pregunta a pregunta, y uno general, que es un conglomerado de todos los resultados obtenidos

### 5.1.1. Análisis particular

#### Pregunta 1.

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

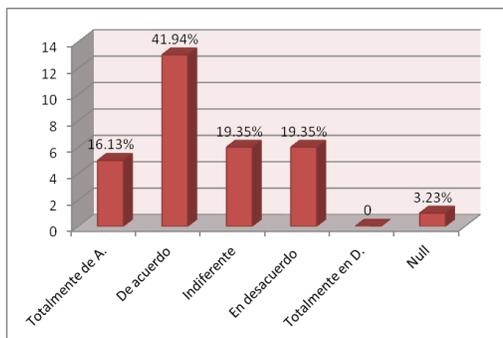


**Análisis:** un 41.94% está de acuerdo y un 35,48% está totalmente de acuerdo con que la capacitación a los funcionarios, es importante, dado que estos generan mayores aportes a la compañía; un pequeño porcentaje (12.94%) está en desacuerdo con esta afirmación, lo que podría indicar resistencia al cambio por parte de un pequeño grupo dentro de la compañía

Ilustración 10 – Elaboración propia

#### Pregunta 2.

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



**Análisis:** la grafica indica que un poco mas de la mitad de la muestra está totalmente de acuerdo (16,13%) o de acuerdo (41,94%) con que la inversión en publicidad se debe hacer dado que esta contribuye positivamente en las ventas, por otro lado un 19,35% es indiferente con la afirmación y un 19,35% está en desacuerdo con la misma.

Ilustración 11 - Elaboración propia

### Pregunta 3.

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

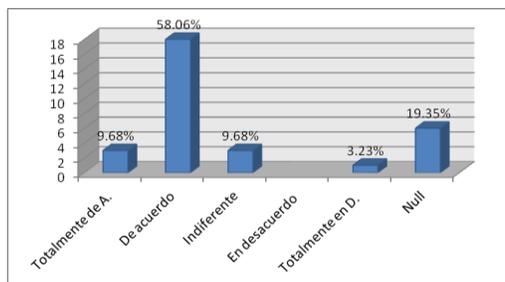


Ilustración 12 - Elaboración propia

**Análisis:** Un alto porcentaje (58,06%) afirman que los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado, lo que indica que la gran mayoría dentro de la compañía tienen confianza en los altos mandos, lo cual es un factor positivo para el funcionamiento de la firma.

### Pregunta 4.

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

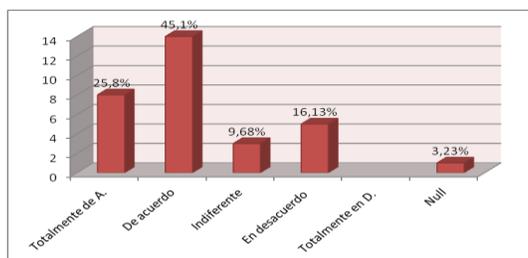


Ilustración 13 - Elaboración propia

**Análisis:** Aproximadamente un 70 % de los encuestados están de acuerdo con que es fundamental tener un correcto uso de la información acerca de competencia, cliente y proveedores, porcentaje discriminado en 45% de acuerdo y 25,8% totalmente de acuerdo, un 16,13% en desacuerdo y 9,7% es indiferente.

### Pregunta 5.

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

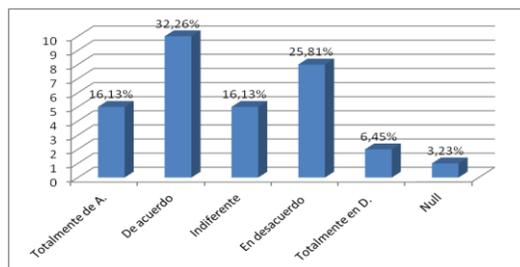
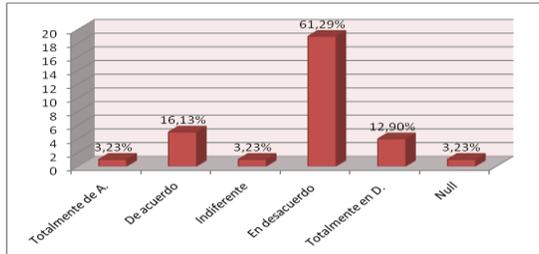


Ilustración 14 - Elaboración propia

**Análisis:** este ítem resultó bastante controversial dado que un 32,26% y un 16,13%, están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, con que los empleados comprometidos son los que analizan y comentan acerca de resultados de diferentes componentes de la empresa, mientras que el resto difieren de la afirmación.

### Pregunta 6.

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

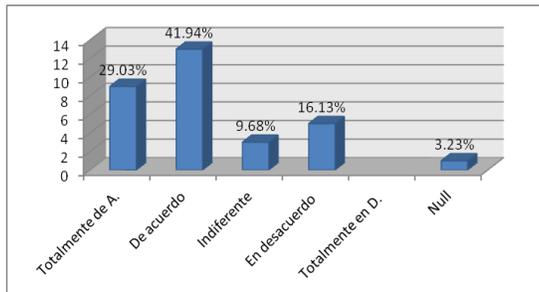


**Análisis:** un porcentaje de 61,29% esta en desacuerdo con que las posiciones directivas son las que tienen mayor conocimiento de macro-entorno de la compañía, lo que indica que se tiene personal capacitado dentro de los diferentes cargos de la compañía, sean o no directivos.

Ilustración 15 - Elaboración propia

### Pregunta 7.

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

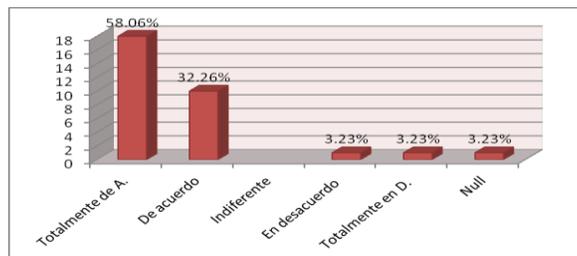


**Análisis:** un 29,03% y un 41,94% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, con que los socios y directivos tiene una forma de gobernar que permite una operación eficiente lo que demuestra una vez mas que los funcionarios tiene plena confianza en la dirección de la compañía.

Ilustración 16 - Elaboración propia

### Pregunta 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.

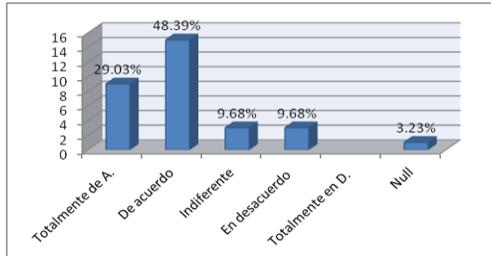


**Análisis:** aproximadamente el 90% de la población encuestada afirma que se debe tener pleno conocimiento de las responsabilidades y funciones para que exista una correcta coordinación y comunicación entre los empleados.

Ilustración 17 - Elaboración propia

### Pregunta 9.

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

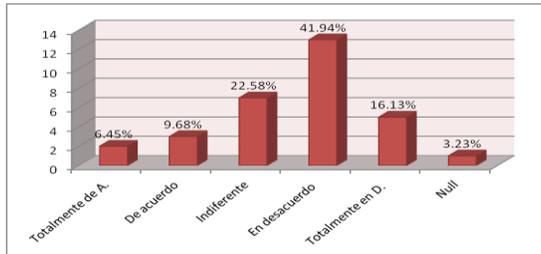


**Análisis:** mas del 50% de los encuestados afirman que la consolidación de la empresa es resultado de las proyecciones que realiza la alta gerencia, lo cual indica que el Dr. Nariño, al igual que la junta realizan una excelente gestión y los empleados están convencidos de esto.

Ilustración 18 - Elaboración propia

### Pregunta 11.

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

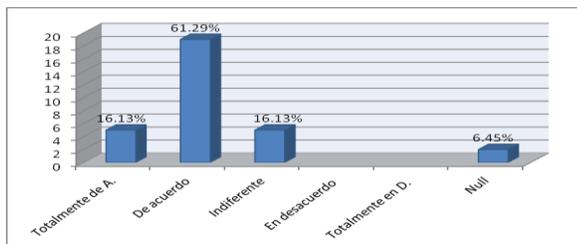


**Análisis:** el 41,94% esta en desacuerdo con que se frecuenta la aplicación de protocolos tales como sucesiones o relevo generacional, lo cual indica que la junta directiva esta conformada por elementos externos a un patrimonio familiar, lo que favorece a la toma de decisiones, dando flexibilidad y perspectivas diferentes a esta. Otro 22.58% es indiferente.

Ilustración 19 - Elaboración propia

### Pregunta 12.

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



**Análisis:** según las respuestas dadas en este ítem es de gran importancia identificar los diferentes stakeholders y sus intereses en la empresa para así tener una mejor gestión dentro de la misma.

Ilustración 20 - Elaboración propia

### Pregunta 13.

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

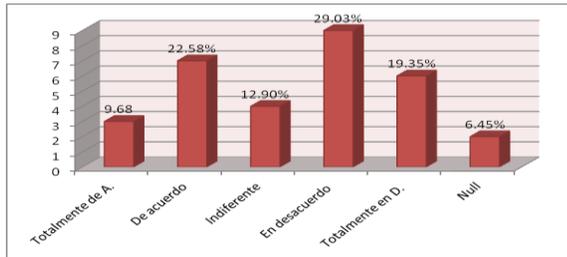


Ilustración 21 - Elaboración propia

Análisis: esta afirmación generó diferentes puntos de vista acerca de la utilización de índices de rotación externa para tomar de decisiones sobre las políticas de retención del empleado, dado que el 29,03% están en desacuerdo, el 19,35% totalmente en desacuerdo, el 22,58% están de acuerdo y el 12,90% es indiferente.

### Pregunta 14.

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

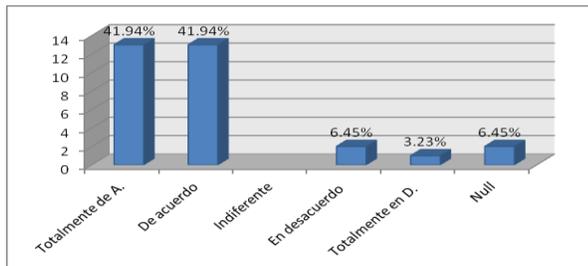


Ilustración 22 - Elaboración propia

Análisis: casi el total de la población encuestada (92%) afirma que es responsabilidad de los directivos detectar nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas, lo que indica que están limitando las oportunidades del negocio, pilar fundamental para funcionamiento de la compañía, a unos pocos cuando debe ser competencia de varias áreas de la compañía.

### Pregunta 15.

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

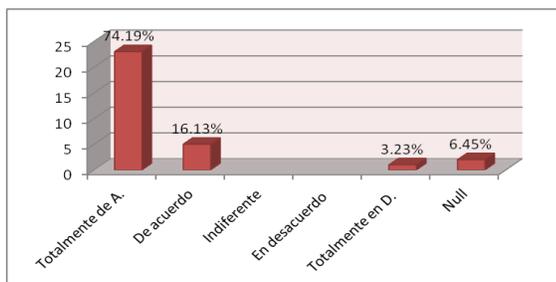


Ilustración 23 - Elaboración propia

Análisis: El 74,19% esta totalmente de acuerdo con que el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro, es deseable, lo indica que se tiene una concepción de planificar para tener una adecuada preparación frente a cualquier situación y realizar la mejor ejecución.

### Pregunta 16.

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

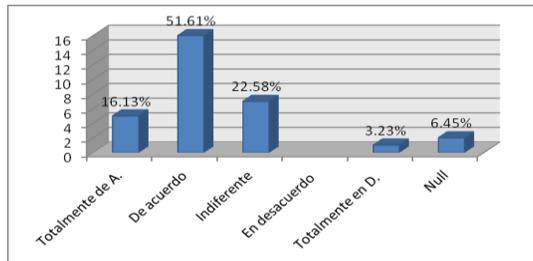


Ilustración 24 - Elaboración propia

Análisis: el 50% de los encuestados afirman que la utilización de los mecanismos de financiación garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector, lo que indica que se tiene una cultura de responsabilidad con las obligaciones financieras para así adquirir confianza en el mercado.

### Pregunta 17.

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

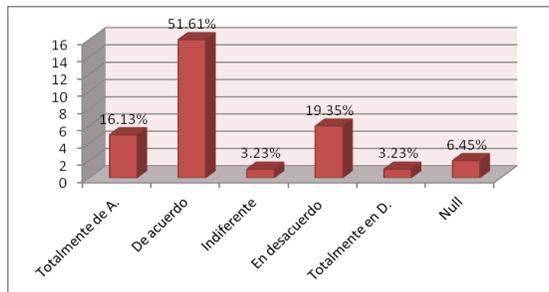


Ilustración 25 - Elaboración propia

Análisis: un 68% está de acuerdo con que hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno, lo cual indica que a los funcionarios les interesa estar en un aprendizaje constante.

### Pregunta 18.

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

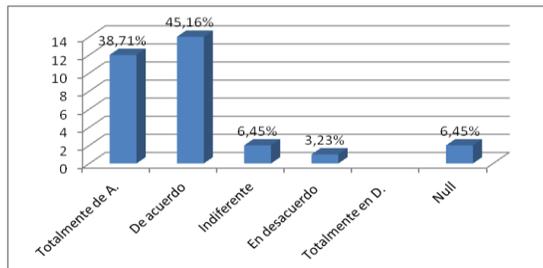


Ilustración 26 - Elaboración propia

Análisis: La mayoría de encuestados (38,71% Totalmente de acuerdo y 45,16% De acuerdo) afirman que una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza conocimiento que producen los empleados, lo que indica que en la empresa se está seleccionando personal calificado, para así ser más competente en el mercado.

### Pregunta 19.

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

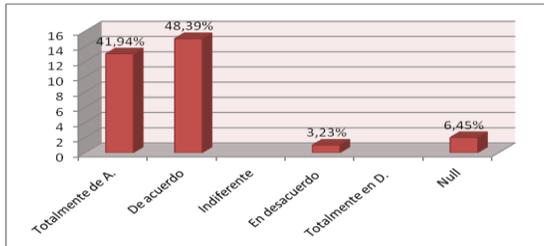


Ilustración 27 - Elaboración propia

Análisis: es evidente en la grafica que casi la totalidad de funcionarios encuestados, son consientes que tener un fuerte posicionamiento dentro del mercado es básico para cualquier compañía, para así, generar ventajas competitivas dentro del sector.

### Pregunta 20.

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

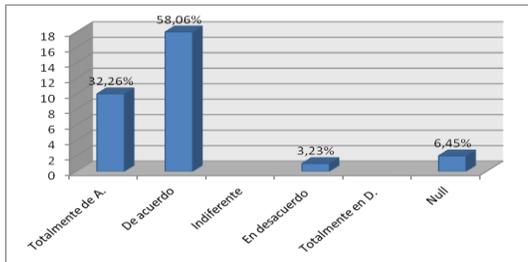


Ilustración 28 - Elaboración propia

Análisis: La grafica muestra explícitamente que los funcionarios están convencidos que un buen gobierno tiene en cuenta a sus stakeholders en la toma de decisiones, lo cual indica que en Multiproyectos existe una sinergia de todos los grupos interesados en apoyar y relacionarse con la compañía.

### Pregunta 21.

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

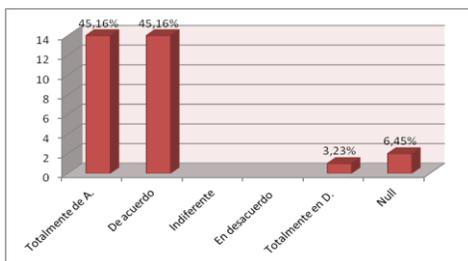


Ilustración 29 - Elaboración propia

Análisis: más del 90% de los funcionarios encuestados aplauden el reconocimiento al desempeño y esfuerzo, para así ser motivados, y fomentar la identidad empresarial y cohesión social de ellos en la empresa.

### Pregunta 22.

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

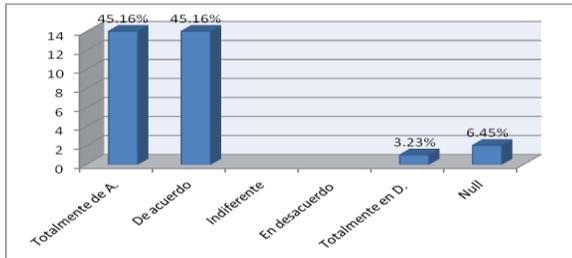


Ilustración 30 - Elaboración propia

Análisis: el 96% aproximado de los encuestados, afirman que la ética y responsabilidad social son instrumentos para la toma de decisiones justa, lo cual es valioso que se tenga una concepción, no solo monetaria sino también ética y social.

### Pregunta 23.

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

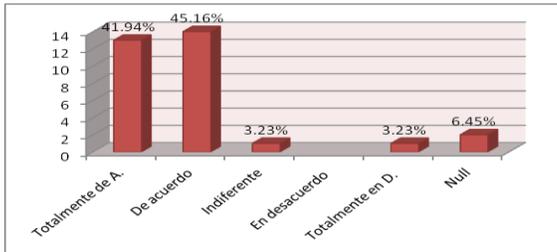


Ilustración 31 - Elaboración propia

Análisis: ligada a la pregunta anterior, se sigue evidenciando que en Multiproyectos existe una cultura empresarial basada en valores, lo que permite reforzar el desarrollo profesional e integral de los funcionarios.

### Pregunta 24.

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

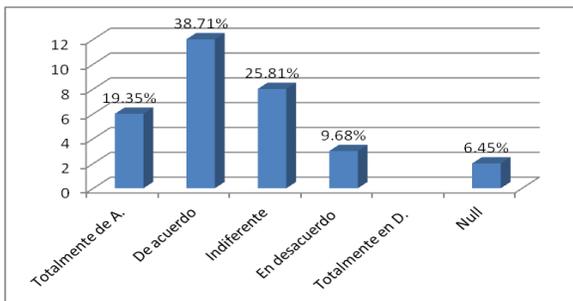
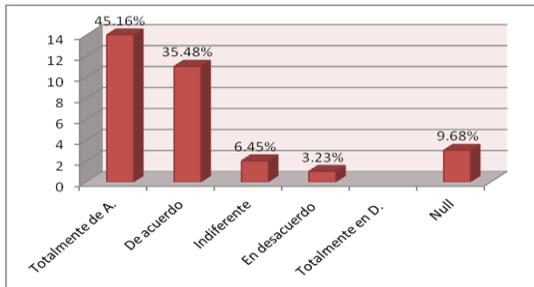


Ilustración 32 - Elaboración propia

Análisis: más del 50% asevera que el compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa, el otro porcentaje restante es indiferente (25,81%) o esta en desacuerdo (9,68%) lo que indica que no es congruente dicho ítem entre los funcionarios.

### Pregunta 25.

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

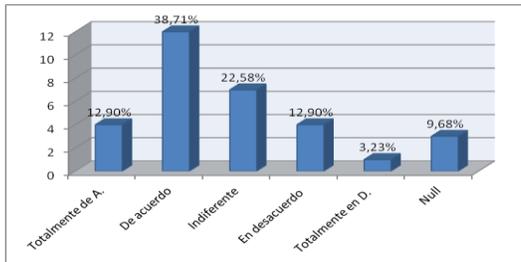


**Análisis:** el 80% de la población afirma que Multiproyectos formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, lo que indica que están tomando sus vivencias como herramientas para enfrentar cualquier situación que los envuelva.

Ilustración 33 - Elaboración propia

### Pregunta 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.

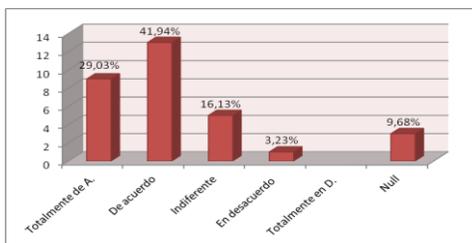


**Análisis:** de acuerdo a los resultados el 50% de los encuestados afirma que la liquidación de una empresa está estrictamente ligada al ámbito financiero, el 23% es indiferente y el resto en desacuerdo, este pensamiento es un poco erróneo dado que el quiebre de una empresa es provocado por múltiples factores, no necesariamente financiero.

Ilustración 34 - Elaboración propia

### Pregunta 27.

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

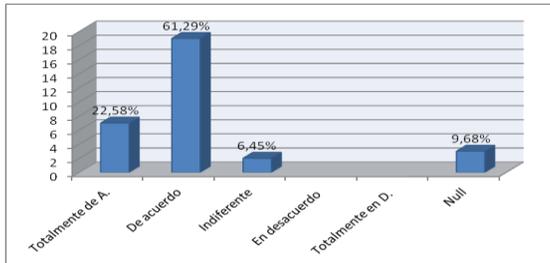


**Análisis:** Del total de encuestados el 41,94% está totalmente de acuerdo con que la empresa debe facultar a sus empleados y darles autonomía para intervenir en la solución de problemas para ser más efectiva, el 41,94% está de acuerdo simplemente, el 16,13 es indiferente y el 3,23% en desacuerdo, lo que indica que una vez más se corrobora la mayoría le gusta ser escuchado y tenido en cuenta.

Ilustración 35 - Elaboración propia

### Pregunta 28.

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

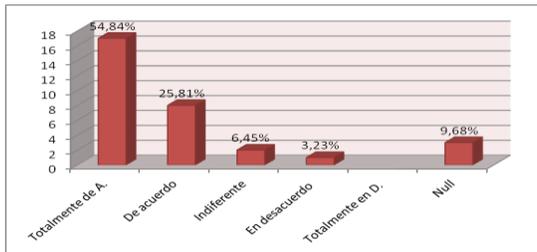


Análisis: La mayoría (22,58% totalmente de acuerdo y 61,29% de acuerdo) de los funcionarios encuestados afirman que el desarrollo de actividades es fundamental para obtener un mejor clima organizacional y una mayor motivación para ser más eficientes con su trabajo.

Ilustración 36 - Elaboración propia

### Pregunta 29.

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

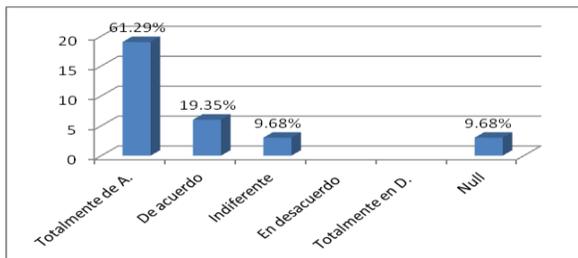


Análisis: de acuerdo a los encuestados Multiproyectos siempre genera ventaja competitiva en el sector, ya que gracias a sus experiencias aprende y luego aplica a la operación, así lo confirma la gráfica: 54,84% totalmente de acuerdo, 25,8% de acuerdo, 6,45% indiferente y 3,23% en desacuerdo.

Ilustración 37 - Elaboración propia

### Pregunta 30.

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

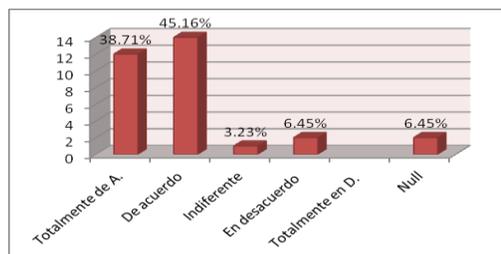


Análisis: el 61,29% está totalmente de acuerdo con que se deben tener objetivos definidos para alcanzar los resultados esperados dentro de la empresa, lo cual indica que se conocen plenamente las metas de Multiproyectos y sus funcionarios están comprometidos con estos, para generar resultados positivos

Ilustración 38 - Elaboración propia

### Pregunta 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.

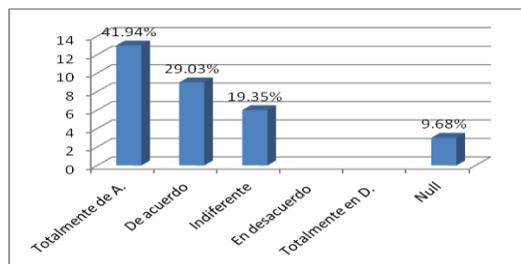


**Análisis:** Casi el 100% de los encuestados están de acuerdo con que una buena gestión de la alta dirección se presenta cuando los miembros de la junta directiva tienen definidos y son adecuados los cargos, funciones y responsabilidades.

Ilustración 39 - Elaboración propia

### Pregunta 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.

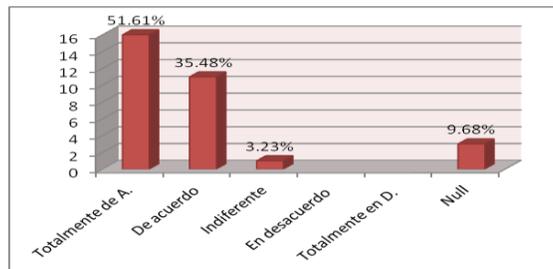


**Análisis:** El 71% de los funcionarios está de acuerdo con que el cumplimiento de las normas de calidad hace que la empresa sea reconocida y genere ventajas frente a la competencia en el sector, lo que indica que se tiene una preocupación por suplir las necesidades del cliente entregándole productos de calidad.

Ilustración 40 - Elaboración propia

### Pregunta 33.

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



**Análisis:** el 51,61% está totalmente de acuerdo con la junta directiva debe actuar de acuerdo a los protocolos para así contribuir a un buen gobierno, el 35,48% está de acuerdo con esta afirmación y el 3,23% es indiferente

Ilustración 41 - Elaboración propia

### Pregunta 34.

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

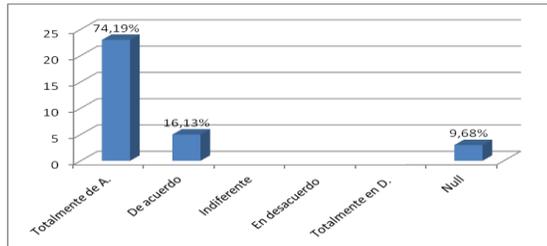


Ilustración 42 - Elaboración propia

**Análisis:** la totalidad de la población encuestada afirma que la empresa que se preocupa por generar valor agregado en los productos que ofrece tiene mejores resultados que la compañía

### Pregunta 35.

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

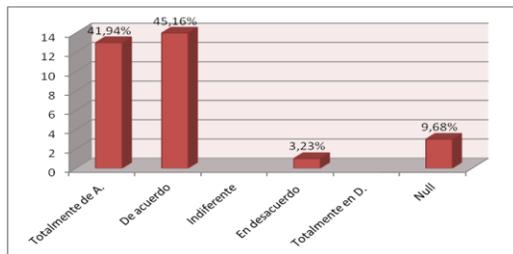


Ilustración 43 - Elaboración propia

**Análisis:** de los 31 encuestados, 30 están de acuerdo con que se tiene una mejor operación frente a la competencia cuando se establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno; una persona está en desacuerdo con esta información.

### Pregunta 36.

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

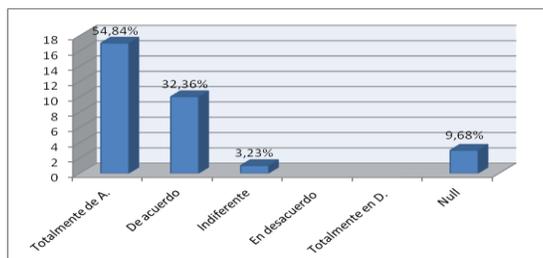
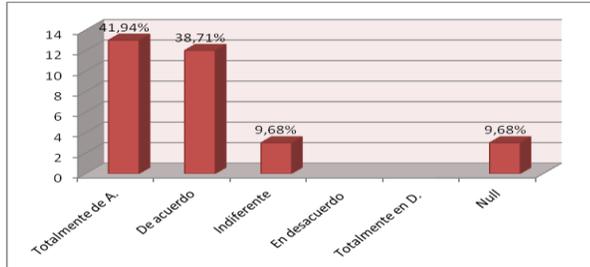


Ilustración 44 - Elaboración propia

**Análisis:** 27 de los 31 encuestados están de acuerdo con que la comunicación y coordinación entre las áreas de la compañía son directamente proporcionales con los resultados obtenidos; 1 una persona es indiferente ante este tema.

### Pregunta 37.

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

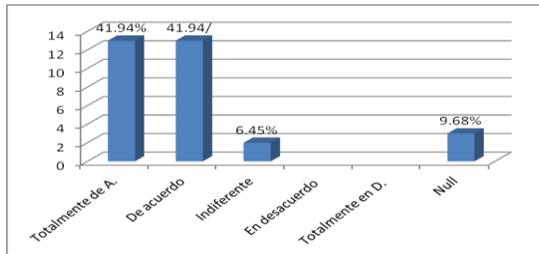


**Análisis:** un 80%, aproximado, de los encuestados están de acuerdo con que la brecha de confianza entre los funcionarios permite compartir el conocimiento laboral aprendido; un 9,68% es indiferente.

Ilustración 45 - Elaboración propia

### Pregunta 38.

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

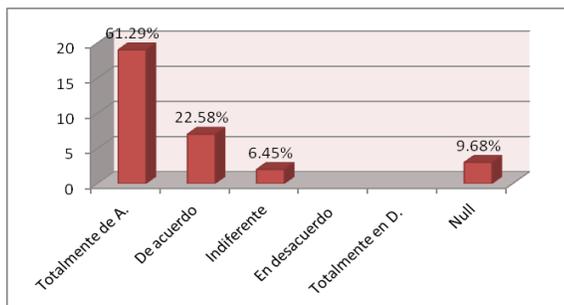


**Análisis:** 26 de los funcionarios encuestados afirman que la identidad y el compromiso son propiciados por el conocimiento de la filosofía, misión y objetivos de la empresa por parte de los empleados; para 2 personas les es indiferente.

Ilustración 46 - Elaboración propia

### Pregunta 39.

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



**Análisis:** El 61,29% de los encuestados asegura estar totalmente de acuerdo con que el aprendizaje que tiene los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal, un 22,58% está de acuerdo y un 6,45% es indiferente

Ilustración 47 - Elaboración propia

#### Pregunta 40.

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

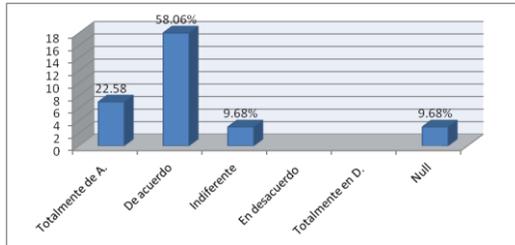


Ilustración 48 - Elaboración propia

Análisis: 18 de los encuestados están de acuerdo con que es importante la comunicación a través de canales formales entre las personas que conforman los diferentes stakeholders de la compañía para contribuir a un mejor gobierno.

#### Pregunta 41.

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

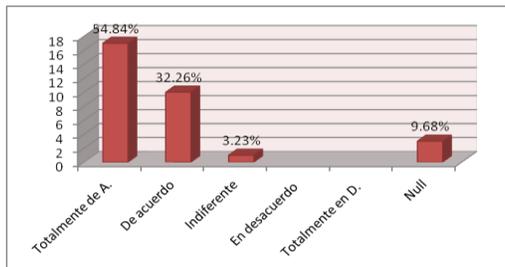


Ilustración 49 - Elaboración propia

Análisis: aproximadamente el 90% de los encuestados afirman que una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión, para el resto es indiferente o no saben no responden.

#### Pregunta 42.

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

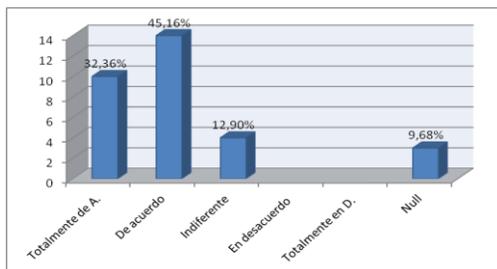


Ilustración 50 - Elaboración propia

Análisis: el 77% de los encuestados afirma que el reconocimiento de Multiproyectos en su sector se deriva en parte, por el cumplimiento del marco legal y la existencia de las dependencias que controlan su aplicación, para el resto les es indiferente.

### Pregunta 43.

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

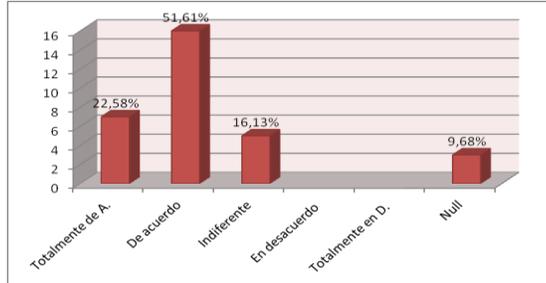


Ilustración 51 - Elaboración propia

Análisis: 25 personas de las 31 encuestadas afirman que todas las decisiones deben estar documentadas, para así, aportar a una mayor productividad de la empresa, para el resto les es indiferente.

### . Pregunta 44.

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

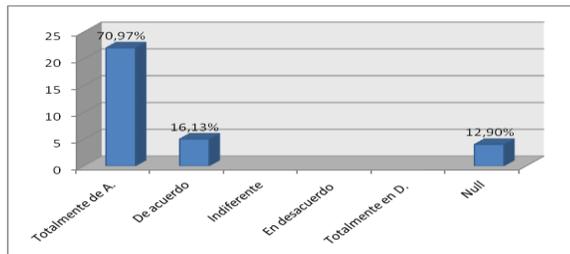


Ilustración 52 - Elaboración propia

Análisis: La totalidad de los encuestados afirman que los sistemas de información son clave para un manejo correcto de clientes, proveedores y todo actor estratégico relacionado con la empresa

### Pregunta 45.

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

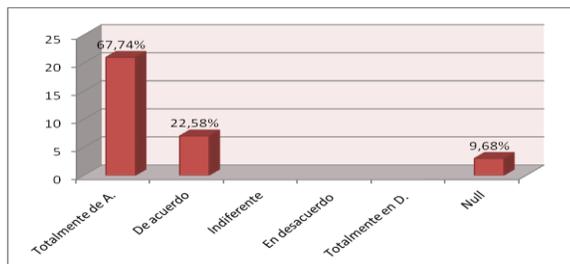


Ilustración 53 - Elaboración propia

Análisis: el 100% de los encuestados afirman que cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes.

### Pregunta 46.

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

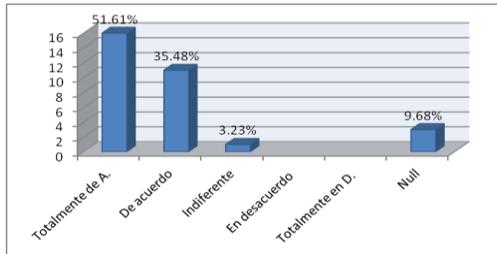


Ilustración 54 - Elaboración propia

Análisis: el 86% de los encuestados (51,61% totalmente de acuerdo y 35,48% de acuerdo) afirman que el entorno debe ser monitoreado con el diseño y aplicación de diferentes metodologías, para así otorgar ventajas competitivas, el resto es indiferente.

### Pregunta 47.

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

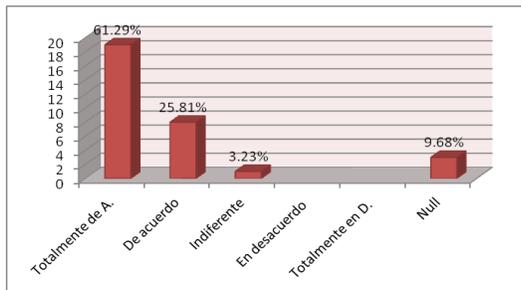


Ilustración 55 - Elaboración propia

Análisis: de los 31 encuestados 27 están de acuerdo con que el cumplimiento de preceptos éticos contribuyen al buen gobierno con que cuenta la empresa, para el resto les es indiferente.

Fuente: Encuestas realizadas a 31 funcionarios de Multiproyectos S.A en febrero de 2012

Cálculos: Elaboración propia

### 5.1.2. Análisis general

El análisis particular de la Encuesta de Perdurabilidad, arrojó resultados que llevaron a la clara identificación y definición del nivel de satisfacción y percepción que tienen los empleados de Multiproyectos frente a esta compañía y frente a los trece componentes de la perdurabilidad, permitiendo así unificarlos y responder parte de algunas preguntas objeto de esta investigación tales como ¿Es Multiproyectos una empresa perdurable?, ¿Cumple con los trece componentes de perdurabilidad? ¿Cuáles cumple? ¿Cuáles no?. A través de toda la investigación, se puede evidenciar el progreso que ha tenido Multiproyectos desde que fue afectada fuertemente por la crisis del 98, siempre teniendo presente y haciendo sentir parte fundamental de la compañía al empleado, preocupándose por generar, en todo momento, un excelente clima organizacional y garantizándole bienestar, a pesar de los inconvenientes. Sin embargo, se encontró a raíz del análisis particular del instrumento de medición, brechas dentro de la compañía, alrededor de los trece componentes de perdurabilidad.

Como primera instancia, se evidencia que existe una **identidad organizacional**, ya que un alto porcentaje de los encuestados afirman que en Multiproyectos existe una cultura empresarial basada en valores, teniendo presente, que la ética y la responsabilidad social son instrumentos para la toma de decisiones justa, lo cual es valioso que se tenga una concepción como esta, ya que demuestra que dicha toma de decisiones esta referenciada no solo por variables monetarias sino también por variables sociales, influenciadas por la ética y los valores, contribuyendo al buen gobierno con que cuenta la empresa. Dentro de este componente, se encontró una de las brechas, ya que los empleados afirmaron que el compromiso con el desarrollo social no forma parte de la agenda estratégica de la empresa o no tienen conocimiento del mismo, lo cual hace de este factor un cuello de botella, ya que por un lado se vivencian los valores y la

ética pero por otro lado, no se está planteando formalmente un compromiso con el desarrollo social dentro de las proyecciones que tiene la compañía, lo que podría llevar a pensar que están siendo un poco inconsecuentes con este componente o que la comunicación dentro de la compañía está fallando en este aspecto.

En segunda instancia, la **formalización soporte para las decisiones**, fue un componente muy controversial ya que por un lado se evidenció que no es frecuente la aplicación de protocolos tales como sucesiones o relevo generacional, lo cual indica que la junta directiva está conformada por elementos externos a un patrimonio familiar, dando flexibilidad y perspectivas diferentes a la toma de decisiones; pero por otro lado se expresó una incongruencia frente a la utilización de índices de rotación externa para tomar decisiones sobre las políticas de retención del empleado, ya que un alto porcentaje afirma que dentro de Multiproyectos no se hace uso de dichos índices lo que implica que no se está maximizando ni teniendo en cuenta todos los factores que deberían al momento de tomar decisiones dentro de la compañía, en este caso en el aspecto de rotación del capital humano.

En tercer lugar, se descubrió que frente al componente denominado el **conocimiento de entorno y mercado**, existen tres brechas dentro del mismo. Por un lado, se tiene una concepción errada acerca de los niveles de conocimiento que tienen los empleados de acuerdo a su jerarquía, ya que un alto porcentaje (40%) de la muestra encuestada afirmó, que los directivos son aquellos trabajadores que por su posición dentro de la compañía deben tener y tienen un mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado; si bien es cierto, esto indica, el alto nivel de confianza que tienen los empleados de Multiproyectos sobre sus directivos, aspecto positivo para el funcionamiento de la firma, pero esto, se puede tergiversar, dado que está implicando que los altos directivos son aquellos que deben estar más capacitados subestimando así a los empleados de otros cargos y colocando la carga sobre una persona específica, lo cual es completamente errado, ya que la perdurabilidad de toda empresa está basada en

el trabajo en equipo mas no el individual; por otro lado, se percibe el escepticismo por parte de un alto porcentaje de los encuestados frente a la relación directa que existe entre las ventas y los gastos de publicidad, lo que significa que no se están entendiendo correctamente los diferentes procesos ni decisiones que se están llevando a cabo por parte de la dirección; por último lugar, casi el total de la población encuestada (92%) afirma que es responsabilidad de los directivos detectar nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas, lo que indica que están limitando a unos pocos las oportunidades del negocio, cuando en realidad, esto debe competir a de varias áreas de la compañía.

Por ultimo, pero no menos importante cabe nombrar que la formalización para el gobierno, la cohesión para la acción social, el reconocimiento por el entorno y el sector, la diferenciación, la dinámica social de los empleados, los factores que aportan a la eficiencia, la consolidación, la gestión integral, la eficiencia en procesos y la gestión financiera, son aquellos componentes restantes que la compañía Multiproyectos cumple a cabalidad según las respuestas de los 31 encuestados y lo cual nos indica que Multiproyectos, se puede catalogar como una empresa perdurable a pesar de las brechas anteriormente nombradas.

## CONCLUSIONES

Multiproyectos, compañía colombiana, pionera en el tema de amueblamiento para oficinas, la cual ha atravesado por una gran variedad de situaciones como resultado de la persistencia que ha tenido desde su creación en 1979, fue postulada y galardonada con el premio Ave Fenix, en el año 2007, como reconocimiento a un esfuerzo constante realizado por su gerente actual y de aquel entonces, Jaime Mariño y a todo su equipo de trabajo, quienes lograron hacer resurgir a la compañía de la crisis que golpeó a Colombia y en especial, al sector financiero (principal cliente en aquel entonces de Multiproyectos), ocurrida a finales de la década de los 90.

Su experiencia, hoy es plasmada en esta investigación y deja consigo, una serie de elementos que pueden ser extrapolados por empresas que han atravesado, atraviesan o atravesaran crisis similares o de mayor magnitud y así, combatir la morbilidad empresarial dentro del país y porque no, en el mundo. Fueron múltiples las medidas a las que recurrió Multiproyectos durante la crisis, entre esas recortes de personal, minimización de gastos dentro del funcionamiento de la compañía, el cobijamiento bajo recursos legales tales como la ley 550 de 1999, la cual buscaba condonar las deudas de las empresas que a pesar de estar atravesando una crisis eran rescatables y así, promover la reactivación empresarial.

Sin embargo, las anteriores medidas destacadas no fueron las únicas medidas implantadas por Multiproyectos S.A. para resurgir de la crisis, afirma la dirección de la compañía a cargo de Jaime Mariño, quien afirma que la ruta de éxito para superar cualquier situación de crisis está basada en afianzar una serie de elementos, pero quien en realidad gestiona y lidera este proceso de reestructuración y recuperación es un gerente competente, con capacidades de analizar en corto tiempo, de tomar decisiones pertinentes, de ser sensible con el

empleado y convincente con los proveedores, en realidad, no existe un manual preciso ni una ruta determinada a seguir para sobrevivir de una crisis, dado que toda empresa es diferente, los mercados y las situaciones también, simplemente existe la buena toma de decisiones, el verdadero trabajo en equipo, la correcta comunicación y algo muy importante, el ser arriesgado sin temor a perder .

A través de toda la investigación se evidenciaron algunos puntos clave que pueden servir de pilares para construir la ruta de éxito que deben seguir las organizaciones que se encuentran en crisis y así llegar a estados de longevidad que les permitan consolidarse en los mercados. En primer lugar, se debe tener presente, que un empresario siempre debe estar preparado para cualquier escenario, nunca debe confiarse y mucho menos pensar que está blindado a cualquier situación por muy bien que se encuentre, error catastral que cometieron la mayoría de los empresarios que atravesaron la crisis de los 90, pensando por ejemplo, que el sector financiero nunca entraría en quiebra, que era inmune y se confiaron que la situación mejoraría en corto tiempo. Cuando las empresas y en nuestro caso MULTIPROYECTOS, se dieron cuenta que sus ventas estaban por el suelo y que se encontraban en un nivel de gastos que la operación no estaba cubriendo, lo que generaba niveles de endeudamiento inmensos con clientes, proveedores y bancos, en dicho momento, es cuando nuestra empresa implementa la disminución de costos, haciendo recortes de personal, optimizando los pocos recursos con los que contaba la empresa en ese momento, comprometiendo a los empleados con la compañía, pidiéndoles adherirse a los sacrificios que se realizarían, como por ejemplo no tener aumentos, retrasar algunos pagos o hacer ajustes en los viáticos y en los eventos de la compañía.

Otro pilar importante que recalca Jaime Mariño, es velar por recuperar la confianza pérdida de todos aquellos grupos de interés que rodean la compañía, socios, empleados, proveedores, acreedores y hasta los mismos bancos. En su experiencia el doctor Mariño, ha detectado que el “primer síntoma de una empresa

en problemas es la pérdida de credibilidad<sup>27</sup> tanto de los proveedores ya que al ver la empresa en crisis existe una gran probabilidad que se les incumpla en los pagos, como de los empleados, dado que los recortes de personal generan altas probabilidades que sean despedidos. Es allí, donde entra el gerente a jugar su papel, ya que como representante de la empresa, es quien debe convencer los stakeholders para que no abandonen la compañía y se otorguen nuevas oportunidades. Esto se realiza teniendo una correcta comunicación, siendo sinceros con las personas, no evadiendo responsabilidades, sino por el contrario enfrentándolas, socializando la situación con los empleados y algo muy importante, cumpliendo con los compromisos que se adquieren cuando dichas oportunidades son otorgadas.

Los pilares destacados anteriormente, están estrechamente ligados con un factor clave con que debe contar todo gerente: el ser arriesgado, así lo asegura Jaime Mariño; en su caso, después de analizar y buscar salidas, decidió mantener el departamento de investigación y desarrollo, departamento que cualquier otra persona hubiera eliminado dado que se percibía como un gasto innecesario en ese momento, pero que en realidad fue el que le dio el primer impulso a Multiproyectos para iniciar la recuperación. El directivo decidió mantener dicha área y así arriesgarse a hacer el lanzamiento de un producto..... sí!, suena descabellado pero fue la decisión más acertada, dado que con este recuperó la completa confianza de los clientes, ya que el producto suplió las necesidades de los consumidores. Por ende el arriesgar no es tan malo en situaciones de crisis, posiblemente esto sea la llave para sobrevivir. Cabe aclarar que las decisiones no las puede tomar uno solo, se debe solicitar ayuda y estar rodeado siempre de un equipo, que lo asesore y de puntos de vista diferentes a los propios.

Por último, no se puede olvidar al cliente, siempre se debe trabajar en pro de este y conocerlo muy bien para cumplir con las expectativas que este tiene, se deben

---

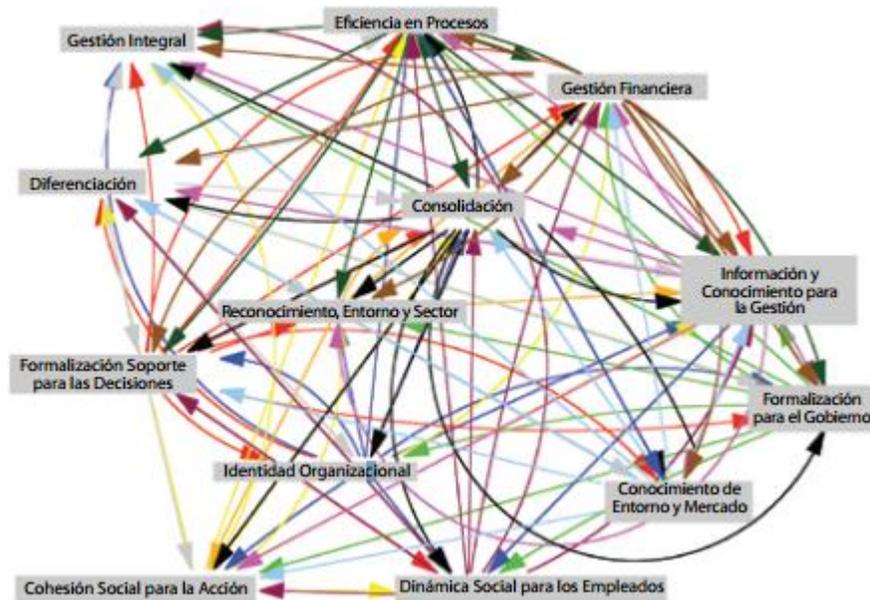
<sup>27</sup> Periodico el espectador. Recuperado el 20 de julio de 2012 del sitio web <http://www.elespectador.com/impreso/cuadernilloa/negocios/articuloimpreso-los-salvadores-de-empresas>

romper esquemas para llegar al consumidor y convencerlo, así como lo hizo Multiproyectos cuando posicionó un nuevo concepto de oficina abierta, introduciendo un nuevo estilo de vida, que era la inversión de espacios agradables para aumentar la productividad en las compañías.

Como complemento de la experiencia que ofrece Multiproyectos y la lección que deja a todas aquellas empresas que buscan la perdurabilidad empresarial, cabe destacar una vez más la importancia de los componentes de la perdurabilidad, como pieza clave para lograr el objetivo descrito a lo largo de todo el proyecto, la perdurabilidad empresarial. Para esto debe tenerse siempre presente que la relación entre los 13 componentes debe ser primordial y constante dentro de la compañía, así como transversal para cada uno de ellos, como se observa en la ilustración No 56, ya que cada uno de ellos corresponde a diferentes áreas de la compañía. Gracias a estudios previos que ha realizado el grupo de investigación, de la facultad de la Universidad del Rosario, se tiene una primera aproximación, la cual permite inferir que, “para lograr la perdurabilidad, una organización debe enfocarse en la Identidad organizacional y la Formalización de las decisiones. El componente Reconocimiento por el entorno y el sector tiene menor incidencia para la perdurabilidad, al igual que la Dinámica social de los empleados, la Formalización para el gobierno, el Conocimiento del entorno y la Cohesión social para la acción”<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Facultad de Administración Universidad del Rosario *Modelo para que las empresas vivan más tiempo*. Fascículo interactivo 01. Recuperado el 27 de julio de 2012.



**Ilustración 56 - Relaciones entre los componentes de perdurabilidad**

Fuente y Elaboración: Facultad de administración - Universidad del Rosario

Es así, que Multiproyectos, como resultado de la implementación de diversas estrategias, se ha posicionado en el mercado como una empresa estable con fuertes características de perdurabilidad; características visibles, gracias a la buena gestión de la dirección, su constante esfuerzo y compromiso por parte del equipo de trabajo, y que se ve reflejado en sus ventas, en su capacidad de expansión dentro de los mercados, en el número creciente de clientes, así como en las márgenes de utilidad positivas. A pesar, que la compañía cumple únicamente con 10 de los 13 componentes de perdurabilidad, día a día se trabaja por sellar las brechas que impiden a Multiproyectos lograr todos sus objetivos propuestos y así, cumplir en su totalidad con los componentes de perdurabilidad y llegar a ser una empresa perdurable en el tiempo.

Sería inapropiado decir que las empresas deberían actuar de la misma manera que Multiproyectos S.A lo hizo, porque cada compañía es diferente debido a las políticas que maneja, al personal con que cuenta, y al mismo comportamiento del

mercado o sector en el que se ven involucradas; sin embargo, cabe resaltar, para que las empresas sean perdurables y saludables en el tiempo deben intentar el llevar a la realidad los componentes que mencionamos en capítulo anteriores, además de entender muy bien como está su micro y macro entorno; de esta manera las empresas no se enfocaran únicamente al corto plazo sino contemplaran y anticiparan a situaciones que podrían surgir en el largo y en donde variables como nuevos competidores, nuevas tecnologías, cambios en las preferencias del consumidor, inflación, capacidad crediticia entre muchas otras son contempladas para tener un plan y estrategia de respaldo en caso de ser necesario.

No es suficiente con encontrarse y centrarse en una zona de confort, es necesario que la empresa siempre este preocupándose por el que podría llegar a suceder y de esta manera, cuando lleguen tiempos difíciles el escenario ya había sido contemplado y es allí donde radica el mayor problema de las empresas; que creen que porque están generando utilidades no deben hacer nada; y todo lo contrario, deben aprovechar mejorar, entender y estudiar cada vez más el mercado y el comportamiento del sector y fenómenos de la economía del país.

## RECOMENDACIONES

En el transcurso de la investigación, se presentaron algunos obstáculos que cabe resaltar en este apartado, para así, tenerlas en cuenta en próximas investigaciones:

1. Se recomienda, generar un mayor compromiso, por parte de las empresas objetos de estudio, dentro del proceso de recolección de información, dado que en dicha etapa es donde radica la importancia del estudio, pues de allí es donde va a partir todo el análisis y se van a obtener resultados que realmente van a aportar a la sociedad. Para el caso de Multiproyectos, fue difícil la recolección, dado que no hubo interés por parte de la compañía para facilitar la información en los momentos específicos.
2. Se tiene el conocimiento que se han realizado diferentes investigaciones para cada uno de los sub-proyectos dirigidos por la facultad de administración de la Universidad del Rosario: Empresas perdurables, De la morbilidad a la perdurabilidad y Thanatos empresarial: prolegómenos y causas, los cuales pueden ser recolectados y unificados, para generar un publicación, específicamente un libro, y así, generar un instrumento de apoyo para las pequeñas y medianas empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS CONSULTADAS

Anderson. David r. Sweeney. Dennis j. Y williams thomas a. *Estadística para administración y economía*. Recuperado el 10 de abril de 2012 del sitio web

[Http://books.google.com.co/books?id=ehmbzuuzdzuc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=ehmbzuuzdzuc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Arrubla paucar. Jaime Alberto. Las garantías y los privilegios frente a la ley de insolvencia. Recuperado el 01 de abril de 2012 del sitio web

<http://www.udem.edu.co/nr/rdoonlyres/aa63dc4c-a632-43a3-9498-e9df9d4152d0/0/jaimealbertoarrublapaucar.pdf>

Bpr benchmark. *Reportes sectoriales: sector de muebles y maderas*. Recuperado el 24 de abril de 2012

Cámara de Comercio de Bogotá. *Observatorio Económico de Bogotá*. No 14 Abril de 2003. Recuperado el 10 de abril del 2012, del sitio Web:

[http://camara.ccb.org.co/documentos/601\\_2004\\_5\\_5\\_9\\_3\\_19\\_observatorio\\_economico\\_n%C2%B014.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/601_2004_5_5_9_3_19_observatorio_economico_n%C2%B014.pdf)

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. *CONPES 3527*. Bogotá D.C., 23 de junio de 2008. Recuperado el 19 de julio del 2012, del sitio Web:

<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3527.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. *Ruta a la Prosperidad Colectiva. Informe Nacional de Competitividad 2011-2012*. Pág. 16 Recuperado el 24 de abril de 2012.

- Escuela de ciencias administrativas contables. *Trabajo de grado realizado en la universidad nacional abierta a distancia*, palmira, 2008. Recuperado el 24 de abril de 2012.
- Facultad de Administración Universidad del Rosario *Modelo para que las empresas vivan más tiempo*. Fascículo interactivo 01. Recuperado el 23 de julio de 2012.
- Freeman R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Chapter. The distinguishing characteristics of a stakeholder approach. Recuperado el 19 de abril del sitio web [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Recuperado el 20 de julio del 2012, del sitio Web: <https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=13228>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. *Política de transformación productiva. Ministerio de comercio, industria y turismo*. Recuperado el 24 de abril de 2012 del sitio web <https://www.mincomercio.gov.co/>
- Multiproyectos. S.A. Recuperado el 24 de abril de 2012 del sitio web [http://www.multiproyectos.com.co/esp/compania/sobre\\_nosotros.html](http://www.multiproyectos.com.co/esp/compania/sobre_nosotros.html)
- Ochoa Setzer, Guadalupe. *Administración financiera*. Mcgraw Hill. México. 2002
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. *El sector Muebles y Decoración en Colombia*. Febrero de 2005. Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web: [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia\\_7111\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf)
- Ortega Castro, Alfonso. *Introducción a las finanzas*. Mcgraw Hill. México. 2002

Periódico El Espectador. Recuperado el 22 de julio de 2012, del sitio Web: [www.elespectador.com/economia/articulo-251639-colombia-octavo-creacion-de-empresas](http://www.elespectador.com/economia/articulo-251639-colombia-octavo-creacion-de-empresas)

Rivera rodíguez Hugo Alberto. *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología*, la economía y la dirección estratégica de la empresa revista eos no.1 septiembre-diciembre de 2007. Recuperado el 20 de julio de 2012.

Saavedra r., manuel s. *Elaboración de tesis profesionales*. México, d.f. pax, c2001. (propuestas de solución metodológica para desarrollar procesos de investigación: investigación instrumental, investigación experimental, investigación participativa, investigación dialéctico-constructiva).

Superintendencia de sociedades. Recuperado el 24 de abril de 2012 del sitio web <http://www.supersociedades.gov.co>.

Superintendencia de sociedades. *Ley 550 de 1999*. <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?mival=sec&dir=96>. Recuperado el 01 de abril de 2012