

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ANGELA PATRICIA MAHECHA PIÑEROS  
NATALIA YULIETH RAMIREZ RAMIREZ

TRABAJO DE GRADO

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL ESTUDIOS EMPIRICOS DE  
PERDURABILIDAD  
SUPROYECTO: MORBILIDAD Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL  
CASO COLCHONES EL DORADO

BOGOTA D.C., FEBRERO 2012

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL ESTUDIOS EMPIRICOS DE  
PERDURABILIDAD

SUPROYECTO: MORBILIDAD Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL  
CASO COLCHONES EL DORADO

ANGELA PATRICIA MAHECHA PIÑEROS

NATALIA YULIETH RAMIREZ RAMIREZ

TUTOR

DALSY YOLIMA FARFAN BUITRAGO

Profesor Investigador Facultad de Administración

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTA D.C., 2012

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a las personas más importantes en nuestra vida: nuestros padres y hermanas. Para ellos sobran palabras de agradecimiento por su apoyo incondicional y su confianza en nosotras.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios que nos dio una vida llena de oportunidades maravillosas y experiencias enriquecedoras con personas invaluable.

A nuestros padres para quienes no hay palabras suficientes por su apoyo y amor, por enseñarnos todo lo que hoy sabemos, por su confianza en nosotros y por el regalo de muchas oportunidades que nos han forjado como somos.

Gracias por brindarnos una familia llena de amor y comprensión con valores y principios que hacen de nosotras mujeres de bien.

A la Universidad del Rosario y todos los docentes que estuvieron presentes en nuestra vida profesional. Gracias por aportar tan grandes conocimientos que hoy forjan nuestros objetivos laborales.

Gracias a nuestros amigos y compañeros de estudio con los que compartimos momentos de estrés y felicidad y que siempre aportaron a nuestro proceso de aprendizaje.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE GRAFICAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>PALABRAS CLAVES .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>KEY WORDS.....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1. CAPITULO I MARCO TEORICO .....</b>	<b>14</b>
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo general .....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.4 TIPO DE ESTUDIO .....	16
1.5 METODOLOGÍA DE ESTUDIO .....	17
1.6 ESTUDIOS DE PERDURABILIDAD .....	18
1.7 MARCO INSTITUCIONAL.....	21
1.8 ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO.....	21
1.9 INFORMACIÓN DE CONTEXTO .....	24
1.9.1 Premio AVE FENIX .....	24
1.9.2 Premio de la Universidad del Rosario.....	25
1.10 CASO DE ESTUDIO COLCHONES EL DORADO .....	26
1.10.1 Información del sector .....	26
1.10.2 Contextualización .....	27
1.10.2.1 Crisis en Colombia .....	27
1.10.2.2 Historia de la empresa .....	29
1.10.4 Relación de componentes de perdurabilidad – empresa Colchones EL DORADO .....	30
1.10.5 Análisis de encuesta de perdurabilidad aplicada a Colchones El Dorado. ....	41
<b>2. CAPITULO II DIRECCIÓN.....</b>	<b>74</b>
2.1 Liderazgo en Colchones EL DORADO .....	74
2.2 La estrategia en Colchones EL DORADO .....	76
2.3 Realidad empresarial en Colchones EL DORADO .....	77
<b>3. CAPITULO III GERENCIA.....</b>	<b>79</b>

3.1 Mercadeo en Colchones EL DORADO.....	79
3.2 Recursos humanos en Colchones EL DORADO .....	82
3.3 Procesos en Colchones EL DORADO.....	84
3.4 Finanzas en Colchones EL DORADO .....	86
3.4.1 Razones de Liquidez .....	90
3.4.2 Razones de Apalancamiento.....	92
<b>4.    CAPITULO IV LOGISTICA DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>94</b>
4.1 Cuadro de procesos .....	95
4.2 Diagrama de procesos .....	96
4.3 Pronóstico de producción.....	97
4.3.1 Propuesta.....	102
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>
Mapa de procesos.....	107
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Empresas más antiguas de Colombia que aún viven .....	20
Tabla 2: Galardonados con el premio Ave Fénix .....	25
Tabla 3: Ranking 2010, Sector Colchones.....	27
Tabla 4: Productividad Colchones El Dorado .....	37
Tabla 5: Cifras antes y después de la crisis.....	40
Tabla 6: Producción y Ventas de 2011 - Colchones El Dorado .....	98
Tabla 7: Producción y Ventas de 2012 - Colchones El Dorado .....	101
Tabla 8: Propuesta de producción 2012 .....	103

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1: Capacitación personal.....	41
Gráfica 2: Inversión en Publicidad .....	42
Gráfica 3: Conocimiento del entorno.....	42
Gráfica 4: Eficiencia en la empresa .....	43
Gráfica 5: Compromiso de los empleados .....	44
Gráfica 6: Conocimiento del entorno - No directivos.....	44
Gráfica 7: Gobierno de los directivos .....	45
Gráfica 8: Coordinación y Comunicación.....	46
Gráfica 9: Consolidación de la empresa .....	46
Gráfica 10: Comportamientos aprendidos .....	47
Gráfica 11: Aplicación de protocolos de sucesión.....	48
Gráfica 12: Identificación de grupos de interés .....	48
Gráfica 13: Políticas de retención del empleado.....	49
Gráfica 14: Detección de nuevas oportunidades de negocio.....	50
Gráfica 15: Planeación estratégica .....	50
Gráfica 16: Utilización mecanismos financieros.....	51
Gráfica 17: Transmisión de conocimientos .....	52
Gráfica 18: Administración del conocimiento .....	52
Gráfica 19: Postura estratégica.....	53
Gráfica 20: Stakeholders en la toma de decisiones .....	54
Gráfica 21: Reconocimiento al esfuerzo de los empleados .....	54
Gráfica 22: Toma de decisiones .....	55
Gráfica 23: Valores en la empresa.....	56
Gráfica 24: Compromiso social.....	56
Gráfica 25: Documentación de éxitos y fracasos.....	57
Gráfica 26: Liquidación de empresas.....	58
Gráfica 27: Autonomía de los empleados en la solución de problemas.....	59
Gráfica 28: Integración y eficiencia en el trabajo .....	60

Gráfica 29: Aprendizaje de las experiencias .....	61
Gráfica 30: Logro de resultados.....	61
Gráfica 31: Definición de funciones de directivos .....	62
Gráfica 32: Cumplimiento de las normas de calidad.....	63
Gráfica 33: Actuación de directivos de acuerdo a los protocolos.....	63
Gráfica 34: Ventajas en sus productos .....	64
Gráfica 35: Códigos al buen gobierno.....	65
Gráfica 36: Coordinación y comunicación entre áreas.....	65
Gráfica 37: Espacio de confianza entre los empleados .....	66
Gráfica 38: Conocimiento de la cultura organizacional .....	67
Gráfica 39: Aprendizaje de los empleados .....	68
Gráfica 40: Comunicación formal entre los Stakeholders .....	68
Gráfica 41: Buenas prácticas en la gestión.....	69
Gráfica 42: Cumplimiento del marco legal .....	70
Gráfica 43: Documentaciones de las decisiones .....	70
Gráfica 44: Sistemas de información .....	71
Gráfica 45: Cumplimiento de políticas de la empresa.....	72
Gráfica 46: Monitoreo del entorno de mercado.....	72
Gráfica 47: Cumplimiento de preceptos éticos.....	73
Gráfica 48: Total activos .....	87
Gráfica 49: Total pasivos .....	87
Gráfica 50: Total patrimonio.....	88
Gráfica 51: Gastos operacionales.....	88
Gráfica 52: Ingresos operacionales .....	89
Gráfica 53: Utilidad operacional .....	89
Gráfica 54: Coeficiente de Solvencia .....	90
Gráfica 55: Capital de trabajo neto .....	91
Gráfica 56: Razón Corriente .....	91
Gráfica 57: Razón de endeudamiento .....	92
Gráfica 58: Razón de autonomía .....	93
Gráfica 59: Producción vs. Ventas (2011 Colchones El Dorado).....	99

## RESUMEN

Colombia es un país de creación de empresa: “entre enero y noviembre de 2011 se crearon 227.555 nuevas empresas lo cual representa un crecimiento del 6.7% si se compara con el mismo periodo en 2010”<sup>1</sup>; estas inician con la ilusión de un emprendedor que pretende que su idea crezca y se desarrolle a través de los años hasta que logre convertirse en una organización sólida con un futuro estable o lo que podría describirse con una sola palabra: Perdurable. Lo más importante para lograr esa perdurabilidad es que los líderes y directores de estas empresas tengan claro preguntas como: ¿Dónde están?, ¿Hacia dónde van? ¿Cómo lo van a lograr? y ¿Qué herramientas tiene para lograrlo?, ya que de esta planeación estratégica depende que su equipo de trabajo pueda alinearse con este objetivo y así obtener los mejores resultados.

A pesar de las buenas intenciones de los empresarios y de todas las acciones que apliquen para lograr el objetivo de la perdurabilidad en muchas ocasiones y por diferentes motivos se ven envueltas en una crisis que les exige un esfuerzo mucho mayor para lograr superarla y seguir adelante.

Lo más importante en el momento que se enfrenta una crisis es tener la suficiente claridad para lograr encontrar una estrategia pertinente que les ayude a resurgir de las cenizas tal como lo hace el Ave Fénix. Como una herramienta útil para hacerlo se creó la ley 550 de 1999 a la que muchas empresas en crisis se acogen. Otro factor importante para lograr la recuperación es que todos sus stakeholders apoyen la iniciativa de salir adelante y se convierten en un apoyo vital para la empresa, también es fundamental la adaptación continua al entorno externo y la innovación para siempre brindar al mercado un producto de calidad y novedoso.

Ese camino hacia el resurgimiento debe ser constantemente vigilado por los directivos. Una forma de realizar ese seguimiento es la aplicación de los 13 componentes de perdurabilidad desarrollados por la Facultad de la Universidad

---

<sup>1</sup> El espectador. Edición online, Diciembre 20 de 2011. Ver <http://www.elespectador.com/economia/articulo-317743-2011-se-crearon-55614-nuevas-empresas-dice-confecamaras>

del Rosario, los cuales permiten medir en diferentes aspectos a la empresa y como la perciben todas las personas que trabajan dentro de ella.

### **PALABRAS CLAVES**

Empresario, Perdurabilidad, Componentes de Perdurabilidad, Crisis, Ley 550, colchones El Dorado, Premio Ave Fénix, Entorno, Planeación Estratégica.

## **ABSTRACT**

Year after year are created in Colombia a big number of companies, all these begin with the illusion of an entrepreneur who wants his idea to grow and develop through the years until it becomes in strong organization with a stable future, or in what could be described in one word: Enduring.

The most important thing to achieve enduring is make the leaders and managers of these companies have clear a few questions such as: where are we as a company? Where are we going in future? How will we achieve it? And which tools do we have to make it? As all that depends of the strategic planning that makes the whole work team be aligned with the goals and get the best results.

Despite de good intentions of employers and all actions applied to achieve the goal of perdurability, on many occasions and for different reasons, the companies are drawn into a crisis that requires them a much greater effort to overcome the situation and move on.

The most important thing when facing a crisis is to have the sufficient clarity to find a relevant strategy to help the company to rise from the ashes as does the Phoenix. As a useful tool to make it happen there is the law 550 of 1999 that manages that many of the companies get to be benefit from it, being able to pass from the disease to the perdurability.

Another important factor for achieve the recovery of the company is that all stakeholders support the initiative to succeed and become a vital support for the company, is also important the continuous adaptation to the external environment and the innovation for bring to market a quality product always.

That road toward the revival must be constantly monitored by the managers. One way to do this monitoring is the application of the 13 components of perdurability developed by the University of Rosario, which can measure different aspects of the company and how are perceived by all those who are working within it.

**KEY WORDS**

Entrepreneur, Perdurability, Perdurability Components, Crisis, Law 550, mattresses El Dorado, Phoenix Award, Environment, Strategic Planning.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia las empresas nacen constantemente generando empleo y aumentando los recursos de la economía, sin embargo también sufren procesos de crisis que ponen en riesgo su existencia.

Perdurabilidad es aquella característica que se atribuye a una empresa cuando cumple con su actividad económica, incluso en momentos de crisis y se adapta a las circunstancias para seguir operando de manera exitosa. Es esta una característica fundamental buscada por todos los dirigentes actualmente y por esto la Universidad del Rosario considera también dentro de sus estudios de investigación, lo relacionado con la perdurabilidad empresarial.

Este proyecto de investigación busca recopilar un análisis del comportamiento empresarial de compañías consideradas perdurables por su desempeño, empresas que en algún momento de sus vidas sufrieron una crisis económica y estuvieron en riesgo de quiebra, pero que a pesar de los pronósticos logro recuperarse e implementar nuevos mecanismos de operación que la llevaron al éxito.

Para el caso específico de este trabajo se analizó el desempeño de la empresa Colchones El Dorado que se caracteriza por sus productos de excelente calidad y su constante innovación. Colchones El Dorado estuvo nominada al premio Ave Fénix por su labor de recuperación luego de una crisis financiera en la década de los 90. Se acogió a la ley de reestructuración empresarial 550 gracias a la cual modificó su operatividad y continuó en funcionamiento, dando como resultado un éxito de recuperación rotundo para el año 2012.

Se analizaran los respectivos componentes de perdurabilidad, cuya aplicación dentro de la empresa permitieron su recuperación de la crisis y su merecido reconocimiento como *empresa perdurable*.

## CAPITULO 1

## 1. CAPITULO I MARCO TEORICO

### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el propósito del proyecto, que se enfoca en descubrir la manera o métodos más adecuados para superar la crisis empresarial, podemos establecer de forma más clara el proceso de abordar el problema principal.

En búsqueda de los progresos a nivel de perdurabilidad empresarial se desarrollan proyectos para consolidar teorías que a futuro apoyen la creación y el mantenimiento de otras empresas. Sin embargo en la actualidad no hay mucha información sólida que proporcione enseñanzas acerca de la manera más adecuada de afrontar una crisis y conseguir que la empresa se recupere y empiece a generar utilidades nuevamente.

Por lo tanto, lo ideal es obtener la suficiente información teórica sustentada en la práctica y datos acerca del renacimiento o reingeniería de los procesos de la empresa que la llevaron de nuevo a ser ente comercial y económico en el respectivo sector, es decir tanto causas como situaciones específicas que dieron origen a los sucesos investigados.

Para una consecución más eficaz de los objetivos y una solución más cercana al problema planteado, se formularon las siguientes preguntas, cuyas respuestas arrojaran los resultados deseados.

- ¿Cuáles fueron las herramientas que se utilizaron para abordar la crisis?
- ¿A quienes acudieron como parte del apoyo que necesitaron para comprender mejor la crisis y las soluciones a abordar?
- ¿Los objetivos por los cuales se trabajó en alcanzar, se determinaron a corto o a largo plazo?
- ¿De qué tipo y cuáles fueron las medidas que se tomaron luego de superar la crisis para afrontar posibles futuros problemas?

**Situación actual:** Desconocimiento de las causas del resurgimiento exitoso de las empresas luego de haber caído en crisis.

**Situación deseada:** Conocimiento y entendimiento de factores que ayudan a una empresa a superar la crisis y reconstruirse en el sector y la económica

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Identificar la ruta de éxito para salir de la crisis

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Identificar el estado de fracaso de las empresas ganadoras del premio ave fénix.

- Identificar las rutas y métodos seguidos por las empresas para salir de la crisis.
- Identificar las lecciones de vida para la dirección y gerencia de las empresas.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente el ambiente en el que están interactuando las empresas es muy cambiante y no hay nada que les pueda asegurar una estabilidad permanente, es por esta razón que deben estar trabajando constantemente en crear herramientas que las hagan perdurables en el tiempo y que le permitan no solo crecer sino también desarrollarse de una manera saludable; como consecuencia de no saber sortear los inconvenientes que se pueden presentar dentro de ese ambiente y una administración poco responsable de los recursos pueden presentarse crisis que si no se saben manejar pueden llevar a la empresa a una muerte inevitable.

Por lo anterior es muy importante que tanto los directivos como cada una de las personas que trabaja dentro de la empresa tengan claras las formas de poder superar una crisis y cómo hacerlo para que no se vuelva a una situación como estas sino que por el contrario la empresa sea perdurable, y que mejor forma de poder entenderlo que con ejemplos claros y palpables

que pueden tomar de empresas que han pasado por una situación similar y después de esto han mostrado resultados de resurgimiento.

Antes de establecer una estrategia o una ruta de éxito que ayude firmemente a superar la crisis empresarial, es muy importante identificar las claras causas de fracaso que llevaron a la empresa a enfrentarse a determinada situación crítica. Con la identificación de la raíz o raíces del problema es mucho más factible diseñar un plan de acción pues se comprende la mejor manera de atacar el problema e implementar una solución adecuada, solución que posteriormente se convertirá en la ruta del éxito.

Para contemplar un resultado exitoso se deben analizar los respectivos antecedentes de la empresa y así hacer un diagnóstico del estado de la misma, pues se debe conocer la situación a la que nos vemos enfrentadas como investigadoras, solo así podremos afrontar el desarrollo del proyecto con mayor precisión.

Es muy importante la realización de este proyecto para seguir proporcionando herramientas a las demás empresas que afrontan crisis para superarlas y prepararse mejor ante eventualidades económicas que pudieran afectar su funcionamiento.

Finalmente el proyecto será un precedente donde se podrá consultar la experiencia y aprendizaje de los gerentes de las empresas que por ser los máximos decisores tienen mucha responsabilidad y compromiso con el futuro de la misma.

#### **1.4 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio que se realizara en este trabajo será experimental y aunque la situación ya está provocada, pues la crisis y la recuperación de la empresa se dieron previo a los años de la investigación se hará en un ambiente controlado y bajo un análisis fiel a la información y datos arrojados por los acontecimientos.

Dado que esto se hará bajo el caso especial de una empresa esta investigación se puede connotar como aplicada.

## 1.5 METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Los métodos que se utilizara para recolectar información serán especiales para el tipo de información primaria.

La información primaria es aquella que vamos a analizar sin haber sido manipulada previamente por otros investigadores o personas. Esta es información que refleja directamente lo sucedido en realidad y que como investigadores debemos analizar profundamente.

La observación permite que a través de los sentidos se pueda captar la realidad del desempeño de la empresa en tiempos de crisis y como reaccionó a estos. Deben observarse las decisiones tomadas y los cambios aplicados a la empresa en esas épocas, y la comparación de los datos previos y preliminares de las medidas tomadas arrojará información de análisis que permitirá conclusiones generales.

Otra técnica fundamental para la recolección de datos es la entrevista a personas directamente involucradas pues proporcionan información precisa que encaminara las conclusiones que se saquen al final de la investigación.

Por último pero no menos importante se cuenta con un mecanismo de recolección de datos enfocado en la aplicación de encuestas orientadas por la facultad, basadas en los 13 componentes de perdurabilidad, y la medición de ésta en la empresa mediante 49 variables.

Los 13 componentes de la perdurabilidad que se tendrán en cuenta durante la aplicación del proyecto de investigación en la empresa son:<sup>2</sup>

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

---

<sup>2</sup> Para ampliar información consultar: <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Los-componentes-para-la-perdurabilidad/>

6. Diferenciación
7. Dinámica social de los empleados
8. Factores que aportan a la eficiencia
9. Consolidación
10. Gestión integral
11. Conocimiento de entorno y mercado
12. Eficiencia en procesos
13. Gestión financiera

### **1.6 ESTUDIOS DE PERDURABILIDAD**

En el momento en que se crea una empresa, ésta nace con una balanza equilibrada entre las posibilidades de ser perdurable y exitosa a través del tiempo o fracasar, que esta balanza se incline hacia alguno de los dos lados depende de diferentes factores. Es lógico que los directivos de la empresa quiera que la balanza se incline fuertemente hacia la perdurabilidad dejando atrás y sin una posibilidad de siquiera vislumbrar un fracaso que los lleve a desaparecer, para que este ideal de perdurabilidad pueda llegar a ser posible es necesario que los directivos, pues de ellos depende en gran medida el éxito de la empresa, tengan en cuenta como primera medida que la empresa se debe entender como un organismo viviente que debe estar en constante adaptación al cambio que se genera en su entorno para poder sostenerse y que estas adaptaciones deben ser bien planeadas y dirigidas, por esto es que como segunda medida se deben tener totalmente claros los conceptos de gestión y liderazgo con el fin de que puedan ser aplicados de la manera correcta en la organización, para aclarar la diferencia entre estos dos conceptos nos basaremos en el documento ***“Lo que de verdad hacen los líderes”*** de John P. Kotter (Año 2005, pág. 18), donde se define gestión como la encargada de enfrentar la complejidad por medio de la organización y dotación del personal para controlar y solucionar problemas; y el liderazgo como el encargado de enfrentar el cambio por medio de la alineación, motivación e inspiración del personal, aunque estos dos conceptos son diferentes y su aplicación se debe

realizarse enfocándose en puntos diferentes también debe tenerse claro que son absolutamente complementarios y necesarios para lograr el éxito.

Siendo entonces de gran importancia el concepto de perdurabilidad empresarial es necesario que esté sea totalmente claro, además de que se muestre un posible camino que pueda conducir a este resultado tan esperado. Aunque pueden existir varios autores que definan el concepto y den claves que garanticen a los empresarios ser exitosos y duraderos a lo largo de los años en esta ocasión nos centraremos en las conclusiones de Arie de Geus, un holandés experto en gestión, miembro fundador de Global Business Network y de Society for Organizational Learning (SOL) quien a través de su libro ***“The Living Company”***, el cual fue galardonado con el premio a mejor libro de gestión por Financial Times en el año 2004, nos dice que para que la organización pueda perdurar a lo largo de los años es necesario que sus directivos no se centren solamente en la producción de beneficios económicos y la maximización de estos a lo largo de los años de actividad, sino que por el contrario se debe entender a la compañía como una institución que debe estar constantemente en armonía con el ambiente que la rodea y que perpetúa su proyecto organizacional, esto es la clave para ser exitoso y perdurable a lo largo del tiempo, pero no debe malinterpretarse pues aunque las utilidades no son lo principal si son importantes y no deben dejarse de lado totalmente, es decir, estas deben servir a la empresa para sobrevivir pero no deben ser el único objetivo a alcanzar, para poder entender esto un poco mejor De Geus hace una comparación con el significado que tiene el oxígeno para los seres humanos y menciona lo siguiente *“necesitamos el oxígeno para vivir, pero no vivimos para respirar”*, lo que nos lleva a pensar que tal vez la mayoría de los emprendedores cometen un gran error al iniciar sus empresas, pues muy pocos interpretan la maximización u obtención de beneficios económicos como un medio sino como un fin.

Y es que el permanecer a lo largo del tiempo y mostrarse como una empresa perdurable no es importante solo para las personas encargadas de dirigir las, sino también para los gobiernos a lo largo del mundo pues de este factor

depende en gran medida que tan competitivos o productivos pueden mostrarse a nivel global, por esta razón es que algunos brindan grandes oportunidades y beneficios a emprendedores que deciden iniciar empresa. En el caso Colombiano la cifra de perdurabilidad empresarial no es muy alentadora pues actualmente son muchas las empresas que se crean cada año, pero realmente pocas que saben sobrevivir, aun así hay claros ejemplos de perdurabilidad dentro del país, a continuación se mostraran las 10 empresas más antiguas de Colombia que aun logran sobrevivir.

**Tabla 1: Empresas más antiguas de Colombia que aún viven**

<b>Empresa</b>	<b>Año de Fundación</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Actividad Realizada</b>
<b>Manuelita</b>	1864	Cali	Ingenio Azucarero
<b>Banco de Bogotá</b>	1870	Bogotá	Sector Financiero
<b>Colseguros</b>	1874	Medellín	Sector Asegurador
<b>JGB</b>	1875	Cali	Industria Farmacéutica
<b>Corona</b>	1881	Cali	Cerámica
<b>ETB</b>	1984	Bogotá	Comunicaciones
<b>El Espectador</b>	1987	Bogotá	Medio de Comunicación impreso
<b>Postobon</b>	1904	Medellín	Bebidas
<b>Carvajal</b>	1904	Cali	Imprenta
<b>Casa Luker</b>	1906	Manizales	Alimentos

Fuente: elaboración propia

## **1.7 MARCO INSTITUCIONAL**

Siendo la perdurabilidad un concepto de gran importancia para los gobiernos, es de esperarse que la formación de los profesionales esté marcada de igual manera por la comprensión y aplicación del mismo.

Una muestra clara es la preocupación de la universidad del Rosario por este tema, es la creación de un espacio en la facultad de Administración de un grupo de investigación de perdurabilidad empresarial dedicado a la observación y análisis del desempeño de diferentes empresas.

El enfoque que hace la universidad es no solo para que las empresas garanticen su larga existencia sino que hace un énfasis especial en la necesidad de que la empresa no se encuentre enferma, es decir que funcione sanamente sin encontrarse en crisis ni con desempeño inferior.

Basado en diversos estudios<sup>3</sup> y su experiencia como investigador, el Profesor Hugo Rivera de la Universidad del Rosario establece que “una empresa perdurable es aquella que hace variaciones a su forma organizativa interna y presenta resultados financieros superiores sostenibles”.<sup>4</sup>

## **1.8 ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO**

Con el fin de comprender el proceso que tiene que enfrentar las empresas que han pasado por procesos de reestructuración y saber cuáles son las posibilidades de salvarse financieramente se ha consultado la ley 1116 de 2006 de insolvencia económica dicha ley reemplazo a la 222 de 1995 de reestructuración de pasivos y a la 550 de 1999, las cuales fueron de carácter transitorio y creadas con el fin de ayudar a las compañías más afectadas por la crisis de la década de los 90.

---

<sup>3</sup> “Estudio de condiciones para la perdurabilidad”. Estudio realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, entre los años 2005 y 2006.

<sup>4</sup> RIVERA, Hugo. La perdurabilidad organizacional. Revisa EOS, N°1, septiembre de 2007.

Según el Artículo Primero-Finalidad del Régimen de Insolvencia, de la ley 1116 que establece: *“El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor.*

*El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.*

*El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor.*

*El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias<sup>5</sup>, por lo que se entiende que para el Estado es muy importante que las empresas, como uno de los ejes fundamentales de la economía, puedan recuperarse de la insolvencia teniendo en cuenta que esta se define como la incapacidad que tiene una compañía para cumplir con sus obligaciones financieras a la fecha de vencimiento aun cuando los activos superan a los pasivos pero no tienen la capacidad de convertirse en efectivo rápidamente para suplir las obligaciones con sus acreedores.*

Aunque estas leyes están creadas para ayudar a las compañías que pasan por momentos difíciles cada vez se vuelven más exigentes con respecto a los requisitos que tiene que cumplir para poder cobijarse dentro de ellas como prueba de esto, está que en Enero de 2008 y con siete meses de haber entrado en vigencia la ley 1116 tan solo 33 empresas se habían podido acoger a esta cifra que no es para nada comparable con la de los años 2005 – 2006 momento en el que se liquidaban obligatoriamente 10 empresas mensualmente. Como toda ley requiere unas condiciones adicionales con

---

<sup>5</sup> Tomado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley\\_1116\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1116_2006.html)

respecto a la anterior, pero en este caso la ley 1116 solo requiere una información más completa con datos financieros confiables que permitan un proceso mucho más rápido en comparación con el tiempo requerido para el proceso bajo las leyes 222 y 550.

En el acercamiento con la gerente general de la empresa se conoció su propio concepto acerca de la ley, a continuación se citará parte de la entrevista en la cual se explica la aplicación de la ley 550 en el caso específico de colchones EL DORADO:

“La ley 550, donde por ejemplo hay empresas que entran y no saben que pueden favorecer a unos proveedores de alto impacto, y nosotros, a estos proveedores que eran de alto impacto no los incluimos, solamente al resto; la ley lo permite, entonces esos grandes, digamos los que nos vendían la materia prima principal, no entraron en esa ley, el resto si entraron y eso se divide en cinco tipos de deuda: una es trabajadores, o sea lo que se le debe a los trabajadores; la otra es el Estado, que son el distrito; lo otro son los parafiscales; la otra son acreedores externos, que son los proveedores y acreedores, dentro de eso están ahí gente que se les quedo debiendo por ejemplo, de publicidad están ahí; y los quintos son los acreedores internos, que son los accionistas. Entonces a esos cinco se les quedo debiendo y esos se les abre digamos un plazo y entre todos se ponen de acuerdo en cuanto se les paga y que prioridad, entonces ya se les pagó a los trabajadores y ahora se le está pagando a la DIAN y distrito, la ley lo dice así, después de eso se le debe pagar a los bancos, pero por ejemplo los bancos nosotros en esa época el interés que pagábamos era el 48% por mora me entiende es muchísimo y ahora es el 0%, para eso es esa ley.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Fragmento textul. Entrevista realizada el 29 de noviembre de 2012 a la gerente general de colchones EL DORADO, SRA. Martha Gómez

## 1.9 INFORMACIÓN DE CONTEXTO

### 1.9.1 Premio AVE FENIX

“De acuerdo con la mitología griega, el ave Fénix era una colorida criatura que cada 500 años se extinguía consumida por el fuego, pero que a diferencia del resto de las demás especies mortales, tenía la virtud de renacer de sus propias cenizas”<sup>7</sup>

El premio Ave Fénix es entregado por la Facultad de la Universidad del Rosario entregado como reconocimiento a empresas cuya evolución se haya dado de manera similar que la vida del ave Fénix: vida, muerte y resurgimiento.

Este premio reconoce el renacimiento de las empresas hacia la perdurabilidad y el esfuerzo tanto de la administración como de todas las personas dentro de la empresa que hicieron posible esta recuperación.

La Superintendencia de Sociedades y La Universidad del Rosario son las entidades encargadas de entregar el Premio Ave Fénix<sup>8</sup> al resurgimiento empresarial, este galardón entregado desde el año 2006 tiene como objetivo hacer un reconocimiento especial a Empresas Colombianas que después de atravesar un periodo de crisis y estar a punto de liquidarse mostraron resultados claros de resurgimiento con apoyo de Supersociedades o a aquellas que atravesaron un proceso de reestructuración y como resultado de este se han convertido en un ejemplo de perdurabilidad.

La siguiente tabla muestra los ganadores del premio desde el año 2006 hasta el año 2011.

---

<sup>7</sup> PALAU RIVAS, Gonzalo. El ave Fénix resurge en el rosario. En: Portafolio, Bogotá: (13 feb. 2012). Disponible en <http://www.portafolio.co/columnistas/el-ave-fenix-resurge-el-rosario>

<sup>8</sup> El Premio Ave Fénix es un galardón entregado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en compañía de la Superintendencia de Sociedades con el fin de dar un reconocimiento a las empresas que después de haber pasado por un momento difícil en sus operaciones o de haber estado en proceso de liquidación, pueden resurgir con el apoyo de sus empleados o por medio de cambios dentro de sus operaciones y llegan a ser ejemplos de perdurabilidad empresarial en el país.

**Tabla 2: Galardonados con el premio Ave Fénix**

<b>AÑO</b>	<b>GALARDONADO</b>
<b>2006</b>	Tercer Mundo Editores
<b>2007</b>	Multiproyectos S.A.
<b>2008</b>	Productos Naturales de la Sabana S.A Alquería
<b>2009</b>	Laboratorios de Cosméticos Vogue
<b>2010</b>	Productos 3 <sup>a</sup>
<b>2011</b>	Asecones S.A.

Fuente: elaboración propia

En el momento de entregar el premio a las empresas anteriormente mencionadas se busca sentar un precedente y que sean estas un ejemplo de empuje, constancia y tenacidad para otras que se encuentran en la misma situación.

Es por esta razón que el problema que se desea tratar en este trabajo es la forma en las que las empresas que han pasado por una situación crítica pudieron superarlo y son consideradas actualmente como perdurables, además de esto se busca crear una guía que sirva para otras empresa que atraviesan una situación similar y que quieren al igual que los galardonados salir de esta crisis.

### **1.9.2 Premio de la Universidad del Rosario \***

#### ***PREMIO AVE FÉNIX 2011***

- **Objetivo:** Reconocer el esfuerzo de directivos y trabajadores que reconstruyen, como el Ave Fénix, las empresas que entradas en acuerdos de

---

\* CORREO ELECTRONICO de Irma Olis Barreto, profesional extensión y proyección social de la Universidad del Rosario, Bogotá, 17 de febrero de 2012.

reestructuración y resurgen de la crisis generando resultados favorables en perspectivas de sostenibilidad hacia la perdurabilidad.

- Convocatoria: Superintendencia de Sociedades reporta empresas que entran en Ley 550/1999, a quienes se invitan a participar, previo perfil requerido por el protocolo del premio Ave Fénix.
- Criterios de selección: La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario realiza el análisis del comportamiento financiero y análisis cualitativo (66,6%).

## **1.10 CASO DE ESTUDIO COLCHONES EL DORADO**

### **1.10.1 Información del sector**

El sector de colchones en Colombia ha venido teniendo una evolución muy grande a través de los años. Anteriormente la cultura de un colchón de buena calidad, elaborado con excelentes materiales y con un precio que cubriera esas características era impensable en el mercado Colombiano, pues no se creía que el colchón fuera un artículo lo suficientemente importante como para invertir en él.

Al pasar de los años la percepción del colchón ha venido cambiando y se destacan dentro de sus atributos importantes la comodidad y la salud que puede traer a la vida de una persona la compra de un buen colchón. Este cambio se empezó a evidenciar en el año 2001 cuando luego de que el sector colchonero empezara a buscar opciones en el exterior debido a la poca acogida del mercado nacional, este despertó dando una gran sorpresa no solo a los empresarios colchoneros sino también a los demás sectores económicos, pues mientras la economía del país no pasaba por su mejor momento y crecía solo un 1.5% estas empresas crecían en un promedio del 20%.

Este crecimiento y evolución en ventas del sector colchonero nacional ha sido continuo después de que presentó su reactivación, como prueba de esto se

muestra a continuación un ranking de las empresas más importantes del sector para el año 2010 y el crecimiento en ventas que han venido experimentando:

**Tabla 3: Ranking 2010, Sector Colchones<sup>9</sup>**

<b>Empresa</b>	<b>Ventas 2010 (Millones de pesos)</b>	<b>Crecimiento (%)</b>
<b>Colchones Comodísimo</b>	\$61.646	13.1
<b>Industria Americana de Colchones</b>	\$35.714	8.6
<b>Kangoupor</b>	\$20.911	18.2
<b>Colchones El Dorado</b>	\$ 13.735	22.6
<b>Colchones Relax</b>	\$13.710	2

Fuente: Tabla construida por el autor.

La tabla se encuentra organizada de acuerdo a la empresa con mayores ventas, se puede ver que las empresas que no son líderes en ventas si se destacan con unos elevados márgenes de crecimiento que probablemente les permitirán posicionarse con más fuerza dentro del sector.

## **1.10.2 Contextualización**

### **1.10.2.1 Crisis en Colombia**

Se puede entender que una de las causas fundamentales para que muchas empresas Colombianas llegaran casi hasta su extinción fue la crisis económica que vivió el país al final de la década de los 90, esta crisis se ocasiono cuando el ministro de hacienda de esa época, Juan Camilo Restrepo, decidió

<sup>9</sup> Para la elaboración de esta tabla se consulto la fuente <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-colchones-y-espumas-de-plastico-de-Colombia.html>

implementar una política de reducción de interés, la cual tenía como fin reactivar la economía y aumentar el atractivo inversionista que podría tener Colombia en el extranjero, aparentemente la política era buena y al principio arrojó resultados tales como mejoras en las actividades empresariales, disminución del desempleo y aumento de la demanda agregada lo que mostraba que se estaba dando una mayor producción interna e indiscutiblemente todo apuntaba a que esta era una política de saneamiento económico.

Pero el problema se presentó realmente cuando el sector financiero entró en crisis a causa de la mala asignación de créditos hipotecarios a familias a través de Corporaciones de Ahorro y Vivienda - CAV-, el punto importante por el que el sector financiero entró en crisis fue la ineficiencia del proceso crediticio y la falta de equilibrio entre los capitales que captaba y los que colocaba, pues los primeros los ponía a un corto plazo y los segundos a largo plazo lo que generaba una inequidad entre activos y pasivos y por esta razón las CAV's no pudieron cumplir con las reservas generadas por el Banco de la República, así que este último decidió crear el Fondo de Ahorro y Vivienda – FAVI- con el fin de que las entidades que no habían podido cumplir con sus obligaciones sacaran préstamos que las ayudaran a solventar.

Esta crisis del sector financiero generó una crisis generalizada debido a que este era un sector que interactuaba con personas naturales, empresas, todos los demás sectores económicos y hasta el mismo gobierno. Es por esta razón que las empresas empezaron a generar pérdidas en su rentabilidad durante estos años que los llevó en muchos casos a procesos de liquidación y son precisamente los casos de estas empresas los que van a ser tratados en este trabajo.

Al ver la situación en la que se encontraba el país el Estado decidió intervenir para así poder dar una reactivación al sector empresarial que se estaba viendo gravemente afectado por la crisis, un instrumento que utilizó para hacer dicha intervención fue la ley 550 de 1999 *“por la cual se establece un régimen que*

*promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley”<sup>10</sup>*

#### **1.10.2.2 Historia de la empresa**

*Colchones El Dorado S.A.* es una empresa familiar fundada en el año 1957 con un capital inicial de \$35 por el Sr. Gumersindo Gómez Caro, un boyacense soñador y visionario que trabajó arduamente y desde muy joven para poder constituir de la nada una de las empresas más reconocidas a nivel nacional, una productora y comercializadora de colchones que actualmente cuenta con un amplio portafolio de productos y 14 puntos de venta propios en la capital del país y otros más en ciudades como Medellín, Cali y Tunja.

Colchones El Dorado comenzó como una empresa en sociedad entre Gumercindo Gómez (actual dueño) y Luis Zárate. A lo largo de los años se caracterizó por ofrecer la calidad más alta en el mercado en cuanto a colchones y su fabricación. Esto no fue fácil, y una muestra del arduo trabajo fue la labor dedicada y comprometida que tuvo que hacer Gumercindo para inventar una máquina para hacer resortes ya que no los conseguía como materias primas para fabricar el colchón.

Para la década de los 60 la fábrica contaba con 15 obreros y producía 30 colchones al mes aproximadamente. Se encontraba en crecimiento y alcanzando las metas, pero para la década de los 90, la empresa sufrió una crisis interna de tipo financiero, ocasionada por una crisis económica a nivel nacional.

Para superar la crisis la empresa se reestructuró y se acogió a una ley del gobierno gracias a la cual puso salir adelante y continuar siendo líder en el mercado de la fabricación y distribución de colchones de alta calidad.

---

<sup>10</sup> Tomado de <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=96>

Actualmente la empresa se encuentra creciendo en ventas y rentabilidad, cuenta con personal calificado y altos estándares de calidad; desarrollan productos vanguardistas y sorprenden al mercado con ofertas innovadoras.

Para una información más detallada puede consultarse la historia de Gumercindo Gómez y su camino en la fundación de colchones El Dorado en el libro “**A PURO PULSO**” del escritor Hollman Morales, documento, que como se mencionó anteriormente, narra desde la dura infancia que del Sr. Gómez tuvo hasta los diferentes trabajos por los que tuvo que pasar para poder consolidar la empresa como se conoce actualmente.

#### **1.10.4 Relación de componentes de perdurabilidad – empresa Colchones EL DORADO**

##### **➤ IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

Los valores y la ética organizacional forman parte de la identidad que cada empresa debe fomentar dentro de sus empleados y todo el grupo de personas que trabajan ahí. Este grupo de valores determinará el comportamiento de toda la organización y por ende su política interna. Este comportamiento enmarcará de igual forma la manera en que los empleados se relacionan entre sí y desarrollan vínculos con su entorno.

Es importante que para desarrollar aún más la identidad organizacional se motive a los empleados mediante el reconocimiento de sus esfuerzos y la calidad del desempeño alcanzado.

La clara existencia de la identidad dentro de cada organización hará que los empleados desarrollen mejor su trabajo pues sentirán como propio cada logro alcanzado, de igual manera diferenciará a la compañía de las demás en el mercado.

En colchones el Dorado es sorprendente como los empleados tienen una alta identidad organizacional y sienten verdadera motivación por desarrollar su trabajo aportando al cumplimiento del objetivo como organización. Todos los empleados practican las buenas prácticas de comunicación y los buenos valores como tolerancia, colaboración y solidaridad. Incluso en la época en que se presentó la crisis económica, todos los empleados se mantuvieron muy unidos y manifestaron firme intención de continuar trabajando a pesar de la difícil situación económica que atravesaba la empresa.

Gracias a esta experiencia el clima organizacional mejoró mucho y se intensificó la identidad organizacional en la actualidad. Muchos de los empleados que sobrepasaron la crisis continúan trabajando en colchones El Dorado y sienten su puesto de trabajo como su propia casa.

#### ➤ **FORMALIZACION PARA EL GOBIERNO**

Actividades y normas de gobierno a nivel externo e interno. Hay protocolos externos que promueven las buenas prácticas empresariales y crean ambientes de competitividad; también se otorgan normas ISO como premio por las buenas prácticas. Y a nivel interno hay estructuras y procesos que dictan cuál es la mejor manera de gobernar la empresa, tales como protocolos o formalidades escritas.

En colchones El Dorado se preocupan mucho por respetar el entorno externo e involucrarse en el desarrollo empresarial dentro del aumento de la productividad y la competitividad, razón por la cual alcanzaron la certificación ISO 9001 como reconocimiento al buen manejo de sus procesos y prácticas.

En términos internos colchones El Dorado tiene códigos de buen gobierno para gestionar mucho mejor las actividades de la empresa y también para mantener su certificado ISO de calidad. Adicionalmente y gracias a experiencias pasadas, han desarrollado un protocolo familiar en busca de manejar la

situación laboral de una manera más objetiva sin permitir que inconvenientes familiares afecten negativamente.

Como parte del complemento a formalidades de gobierno, también cuentan gracias a la planeación estratégica, con objetivos claros y establecidos por escrito para cada proceso o cada área de la compañía.

### ➤ **COHESION SOCIAL PARA LA ACCIÓN**

Es la identificación en pensamientos o acciones que se manifiestan en un grupo de personas, que a su vez transmiten en desempeños laborales su sentido de pertenencia y compromiso por el cumplimiento de los objetivos empresariales. Algunos elementos tales como la comunicación, el aprendizaje y las relaciones interpersonales contribuirán directamente a la integración interpersonal que por supuesto generara patrones de comportamiento y patrones de acciones en un grupo determinado de trabajo.

Es importante que aspectos básicos como la filosofía, la misión y los objetivos de la empresa sean ampliamente conocidos por los empleados para promover así su identidad y compromiso con la compañía.

Mientras que los trabajos desarrollados por cada empleado le proporcionen aprendizajes, se creará y percibirá un ambiente de desarrollo personal que para generación de mayor cohesión social se deben crear espacios de confianza entre los empleados a través de la mejora de los canales de comunicación entre los diferentes grupos de interés de la empresa.

Colchones El Dorado concentra sus esfuerzos en mejorar la cohesión social mediante la creación de espacios de confianza donde se invita a comunicar abiertamente opiniones, recomendaciones y demás, entre los empleados y los directivos.

Trabajan para que el personal siempre esté informado de manera rápida y correcta de las situaciones empresariales que merezcan ser conocidas por todos.

### ➤ **FORMALIZACIÓN, SOPORTE PARA LAS DECISIONES**

Políticas establecidas que facilitan la gestión de toma de decisiones. Lineamientos que la empresa decide seguir para poder determinar más fácilmente decisiones como relevo gerencial o protocolos de sucesión laboral. Estos métodos hacen parte de la formalización para las decisiones dentro de la empresa y promueve un ambiente de equidad laboral, especialmente en el caso de empresas familiares.

Corresponde también a métodos que permiten medir y guardar por escrito los comportamientos de aprendizaje de los empleados con el fin de preservar este conocimiento y utilizarlo en generaciones venideras, reteniendo así las mejores prácticas desarrolladas en cada proceso.

En colchones El Dorado este punto de formalización es muy importante y significativo ya que la empresa es familiar y un componente que contribuyó mucho a la crisis fue la falta de experiencia e imparcialidad al tomar decisiones gerenciales ya que la familia estaba involucrada.

Actualmente siguen un protocolo para determinar la sucesión gerencial y la obtención de otros cargos en la compañía.

### ➤ **RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y EL SECTOR**

Este reconocimiento que obtiene la empresa dentro del entorno empresarial y el sector está determinado por el uso de las buenas prácticas empresariales, la transparencia de la organización para tomar decisiones y seguir su camino al progreso mientras cumple y supera los estándares de calidad establecidos.

También está determinado por el buen cumplimiento que haga la empresa del marco legal en el que debe desempeñarse así como la honestidad con la que utiliza métodos de financiación y formalización.

Toda la gestión de procesos tanto productivos como financieros y de planeación debe superar los estándares de calidad establecidos por el entorno, lo que se reflejara en las buenas relaciones alcanzadas con los grupos de interés, y al documentar todas las decisiones y el aprendizaje de los empleados la empresa obtendrá ventaja sobre sus competidores.

Tal y como se ha mencionado antes, colchones El Dorado es una empresa que documenta todos sus procesos y establece por escrito los aprendizajes de sus empleados en cada labor desempeñada. La transparencia con que trabaja la posiciona en el sector como una de las mejores empresas colchoneras, está en la mente del consumidor como una empresa que desempeña prácticas honestas y de mejora continua que produce colchones de la más alta calidad.

## ➤ **DIFERENCIACIÓN**

Está marcada por comportamientos especiales de la empresa en temas de gestión de producción o toma de decisiones que se reflejaran en el desempeño que la empresa vaya alcanzado. Corresponde a acciones que la empresa realiza que la ubican por encima de la competencia y que logra gracias al buen uso de la información que tiene del entorno, de sus clientes y de sus propias prácticas.

Identifica gracias a sistemas de información buenas oportunidades de operar de manera diferente a la competencia mientras alcanzan mejores estándares de calidad bien sea en producción o en servicio al cliente. Es valerse de la buena comunicación con el entorno y dentro de las mismas áreas de la empresa para que las decisiones tomadas por los directivos apunten a establecer ventajas competitivas sobre las demás empresas del sector.

Es responsabilidad de los directivos detectar oportunidades de negocio, para lo cual debe mantenerse informado de sus clientes, proveedores y entorno, valerse de sistemas de información efectivos y coordinar la comunicación entre las áreas de la empresa.

Colchones El Dorado es una empresa de 76 años ha podido diferenciarse en el sector colchonero por la calidad de sus productos. A pesar de las dificultades para operar, la empresa ha mantenido estándares de calidad altos gracias a la buena, efectiva y cercana comunicación con los proveedores y los clientes. Fue así como a pesar de la crisis que sufrió en la década de los 90, colchones El Dorado siguió produciendo sin interrupciones.

#### ➤ **DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS**

La empresa promueve la autonomía de sus empleados mediante condiciones que les permitan tomar decisiones y participar activamente de todos los procesos en la compañía. De esta manera se integraran mejor los grupos de trabajo dentro de la empresa y los directivos deben velar por que las condiciones sean de eficiencia y calidad, creando un ambiente de motivación.

En colchones El Dorado la dinámica social de los empleados es muy buena pues encuentran espacios de inmersión empresarial mediante los cuales pueden ser líder en su equipo de trabajo y tomar decisiones. De igual forma el área de gestión humana planea y ejecuta integraciones y actividades para la conformación de grupos que fortalezcan la unión laboral y mejoren la eficiencia en sus respectivos trabajos. Los directivos consideran que el conocimiento de los empleados es muy valioso pues son quienes mejor conocen su técnica de trabajo, las debilidades y las oportunidades de mejorar. Tanto en la encuesta como en la entrevista se vio reflejado que cada persona en colchones El Dorado tiene la oportunidad de ser un líder y promover también la integración entre sus compañeros. Este ambiente lo propician los directivos al capacitar a los empleados y luego darles la oportunidad de desempeñarse autónomamente en la solución de problemas.

## ➤ **FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA**

Se compone de diferentes variables gracias a las cuales la empresa puede considerarse perdurable y eficiente: conocimiento de su entorno tanto en condiciones como en agentes, comunicación efectiva con sus empleados y aprendizaje de estos en sus respectivos trabajos, y por último manera de gobierno de los directivos de la compañía.

Estos factores que aportan a la eficiencia van más allá de alcanzar altos índices de producción a bajo costo y estándares altos de calidad, también dependen de la manera en que la empresa se desarrolla como compañía incluyendo la manera efectiva y transparente en que traza objetivos y logra alcanzarlos.

Encontrar nuevas oportunidades de ser eficiente en la operación empresarial depende de la identificación y aprovechamiento de la información acerca de clientes, proveedores y competencia, aprendiendo así de sus propias experiencias laborales que lleven al gobierno apropiado de la empresa por parte de los directivos.

Colchones El Dorado no es eficiente únicamente en lo pertinente a procesos sino que también mejora su eficiencia mediante procesos internos de gobierno de empresa. Gracias al buen manejo de la información y a al buen desempeño de todos los empleados, se alcanzan objetivos de manera rápida y exitosa. La eficiencia se ve reflejada en como los empleados desarrollan sus labores y en el prototipo sano en que se da la integración laboral.

La tabla siguiente representa los niveles de producción de Colchones El Dorado, su meta y cumplimiento; datos que demuestran el eficiente trabajo de los empleados y su alto nivel de productividad:

**Tabla 4: Productividad Colchones El Dorado**

<b>MES</b>	<b>META MÍNIMA</b>	<b>META MÁXIMA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>ENERO</b>	95%	110%	96%
<b>FEBRERO</b>	95%	105%	99%
<b>MARZO</b>	95%	110%	100%
<b>ABRIL</b>	95%	110%	100%
<b>MAYO</b>	95%	110%	95%
<b>JUNIO</b>	95%	110%	100%
<b>JULIO</b>	95%	110%	100%
<b>AGOSTO</b>	95%	110%	99%
<b>SEPTIEMBRE</b>	95%	110%	100%
<b>OCTUBRE</b>	95%	110%	100%
<b>NOVIEMBRE</b>	95%	110%	100%
<b>DICIEMBRE</b>	95%	110%	100%
<b>ACUMULADO</b>	95%	110%	100%

Fuente de elaboración propia

### ➤ **CONSOLIDACIÓN**

Es la visión del futuro de la empresa construida por los directivos de la empresa teniendo en cuenta la participación y el compromiso de los empleados, pero también está influenciada por la solidez que los mecanismos de trabajo, el desarrollo de los empleados y la cultura organizacional ha forjado durante los años anteriores.

Colchones El Dorado es una empresa sólida con un futuro y un pasado alineado por las buenas prácticas y que cuenta con un equipo directivo con grandes visiones que tazan metas a futuro y planean como conseguirlas.

## ➤ **GESTIÓN INTEGRAL**

Se refiere a dos aspectos fundamentales del gobierno empresarial tales como la planeación estratégica y el manejo adecuado y oportuno de las relaciones con los diferentes grupos de interés.

La planeación estratégica está relacionada con la proyección al futuro y la construcción de métodos que permitan alcanzar estos objetivos a largo y mediano plazo. En términos de los stakeholders o grupos de interés depende de la capacidad que tienen los directivos para tenerlos en cuenta en la toma de decisiones, buscando así que las relaciones sean cada vez mas firmes, duraderas y beneficiosas para ambas partes.

La gestión integral de colchones El Dorado tiene muy en cuenta la planeación estratégica en todas las áreas y procesos. De igual manera siempre se ha destacado por su excelente manejo de las relaciones con sus grupos de interés, caso específico que se presentó antes de que la empresa se sometiera a la ley 550 cuando tuvo en cuenta la opinión y buscó el apoyo de sus proveedores al hacerlos partícipes de la situación y tomar una decisión con la que todos pudiera beneficiarse.

## ➤ **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y MERCADO**

Es el comportamiento de los diferentes empleados, tanto directivos como operativos, en cuanto al conocimiento que tienen del entorno y la situación de la empresa respecto a este. Es probable que quienes tienen cargos operativos no tengan tanto conocimiento del entorno, pero es responsabilidad de los directivos de la empresa conocer y monitorear muy bien el entorno y tomar decisiones de acuerdo a la información que tengan, así mismo es recomendable que los directivos hagan lo posible por informar a lo demás trabajadores de la empresa.

En cuanto al mercadeo de la empresa está estrechamente ligado a la publicidad que se haga de la misma, de la cual se espera genere un incremento en las ventas.

En colchones El Dorado la publicidad que se hace para generar un aumento de las ventas es la de tipo promocional con la que se espera aumentar el flujo de las ventas de los diferentes almacenes. En publicidad de recordación de marca también invierten, esperando que los consumidores continúen dándole prioridad a colchones El Dorado en su mente.

### ➤ **EFICIENCIA EN PROCESOS**

La formulación y planeación de procesos mejorara la eficiencia de la empresa. Los procesos de todo tipo deben ser tenidos en cuenta por los directivos para que su control permita el cumplimiento de los objetivos. Al monitorear los procesos se podrá medir sus resultados positivos y la eficiencia de la empresa mejorara significativamente. Así mismo hay procesos dentro de la empresa que permiten transmitir conocimiento a los empleados en el tiempo oportuno.

Cuando una empresa controla y conoce sus procesos no solo se desarrolla eficientemente sino que también es reconocida en el entorno por sus buenas prácticas que le permiten ser perdurable.

Como ya se mencionó anteriormente, colchones El Dorado controla muy bien sus procesos y les hace auditorias tanto internas como externas para garantizar su funcionamiento. Esto le permite ser reconocida a nivel empresarial como una empresa con buenas prácticas y además cuenta con certificado ISO por el reconocimiento a la calidad en sus procesos.

### ➤ **GESTIÓN FINANCIERA**

De esta depende una empresa cuando los directivos toman decisiones económicas para invertir o adquirir préstamos. La gestión financiera influye

ampliamente en la perdurabilidad de la compañía ya que las malas decisiones de tipo económico pueden llevar a una empresa a la quiebra muy fácilmente.

Colchones El Dorado sufrió una crisis económica con la que le costó mucho lidiar pues su gestión financiera no era muy buena, no pudo planear la manera más adecuada de cubrir los préstamos y por esto entro en quiebra.

Sin embargo gracias al trabajo en los demás componentes de perdurabilidad logro recuperase y actualmente tiene especial cuidado con la gestión financiera para tomar decisiones adecuadas sin correr riesgos mayores que afectan a la empresa y su desempeño.

**Tabla 5: Cifras antes y después de la crisis**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>
<b>1999</b>	7668567	3972902	7668567	1421113	-166886	-963194	-752563
<b>2000</b>	7631144	4323837	7631144	1537589	-34489	-558417	-305422
<b>2001</b>	7052075	5268206	7052075	1945383	72817	-1138937	-878560
<b>2002</b>	7187703	5433439	7187703	2228936	97763	-156149	132381
<b>2003</b>	7749915	5914956	7749915	2664920	47502	-405654	-127273
<b>2004</b>	7954778	6241389	7954778	2933574	176962	-250502	59791
<b>2005</b>	8476345	6762145	8476345	3735842	680783	-44097	203172
<b>2006</b>	9460730	7470089	9460730	4792548	630370	240716	437942
<b>2007</b>	10829130	7534823	10829130	5639833	584042	-43996	-44960
<b>2008</b>	13362430	7560974	13362430	5996967	843287	117629	63992
<b>2009</b>	13022570	7345275	13022570	5550851	-57543	-144691	-145098
<b>2010</b>	15689489	8468454	15689489	6772915	327534	204879	135947

Fuente de elaboración propia. Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

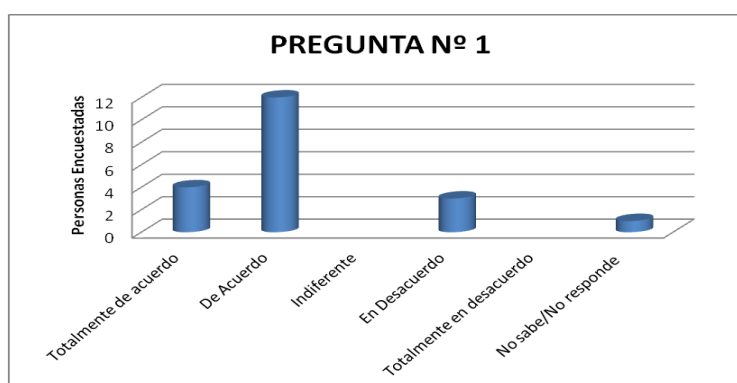
### 1.10.5 Análisis de encuesta de perdurabilidad aplicada a Colchones El Dorado.

Para obtener información más precisa acerca de la aplicación de los 13 componentes de perdurabilidad, se formularon unas preguntas específicas cuyo resultado está encaminado a conocer la situación de la empresa y la aplicación de estrategias de planeación y gerencia.

Son 47 preguntas que incluyen todos los 13 temas de perdurabilidad establecidos por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Se hará la encuesta a 20 empleados de la empresa pues se espera que con su conocimiento y experiencia en Colchones El Dorado se obtenga un mejor diagnóstico.

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

Gráfica 1: Capacitación personal

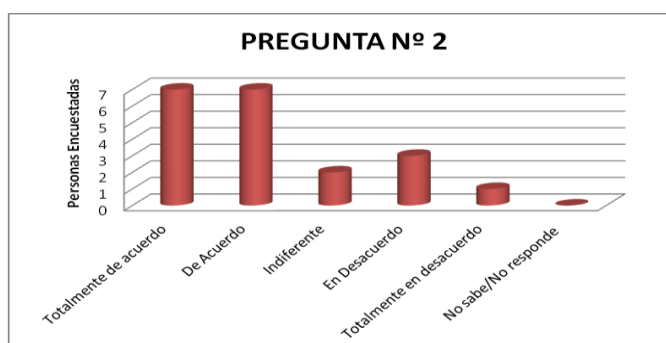


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se puede percibir que la mayoría de encuestados en colchones El Dorado está de acuerdo con la afirmación que un empleado capacitado y que tiene definido sus procesos de trabajo puede realizar aportes mucho más significativos a la empresa, lo cual es un resultado positivo, pues precisamente lo que buscan constantemente los directivos es brindar capacitaciones constantes a todo su equipo de trabajo que les permitan crecer tanto personal como profesionalmente y así puedan generar ideas que ayuden a la empresa a salir adelante.

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

**Gráfica 2: Inversión en Publicidad**

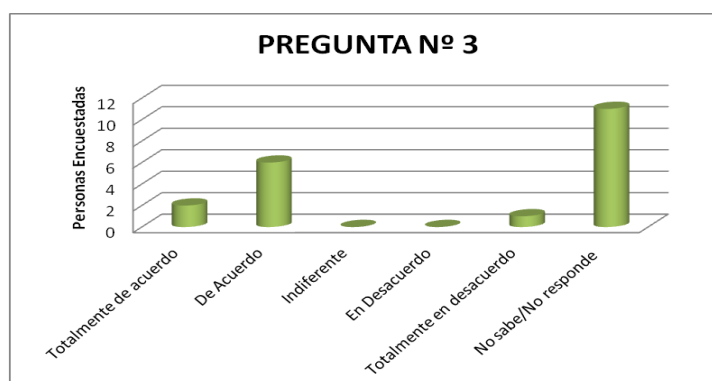


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Teniendo en cuenta los resultados reflejados en la gráfica la mayoría de los encuestados se muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, esto es algo muy significativo pues esto demuestra que entienden que aunque la empresa tiene productos de excelente calidad, el mercadeo es fundamental para que se vuelva a posicionar en el mercado y en la mente de los consumidores. Además demuestra que la percepción que tienen los encuestados va de la mano con la que tiene los directivos de Colchones El Dorado, quienes están realizando una inversión importante en publicidad con el fin de lograr volver a la posición que tenían en la mente de los consumidores antes de la crisis.

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

**Gráfica 3: Conocimiento del entorno**



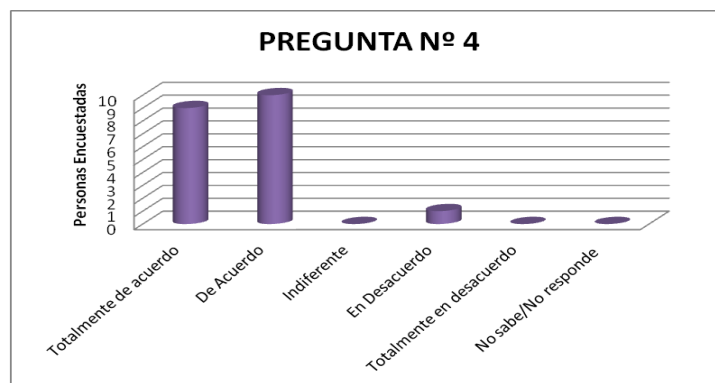
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los resultados de la respuesta a esta afirmación no son los esperados por los directivos de Colchones El Dorado, pues la mayoría de encuestados no respondieron la pregunta. Esto demuestra que aunque dentro de la empresa hay estructuras, procesos y líderes claros para el equipo de trabajo, este último no siente la misma seguridad en cuanto a lo que tiene que ver con el entorno de la empresa y no están seguros si sus líderes están conscientes de cómo tiene que actuar para que los clientes y el mercado los reconozcan.

Esto se puede dar por falta de comunicación de los directivos hacia sus equipos acerca de los constantes esfuerzos que realizan cada día para que la empresa pueda adaptarse nuevamente a su entorno y llegar con fuerza al mercado.

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

**Gráfica 4: Eficiencia en la empresa**

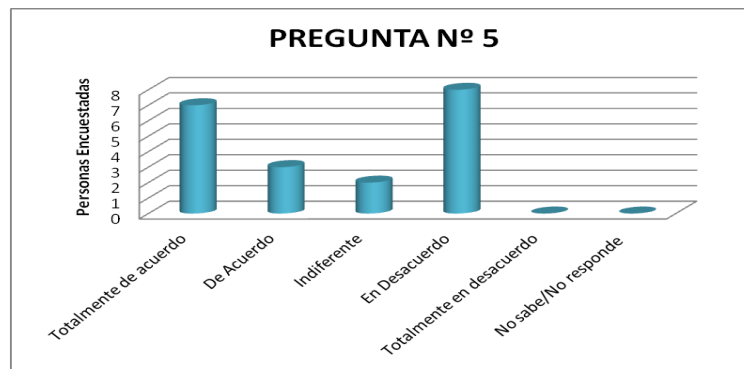


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Las respuestas en cuanto a si la eficiencia de la empresa se mide por el conocimiento del entorno, la mayoría de encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo. Este pensamiento por parte del equipo de trabajo está de acuerdo con los esfuerzos realizados por la actual gerencia, ya que actualmente para Colchones El Dorado es fundamental conocer el entorno en el que se desempeña y todo lo que hace parte de este, para así poder crear estrategias efectivas que le permitan aumentar su competitividad.

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

**Gráfica 5: Compromiso de los empleados**

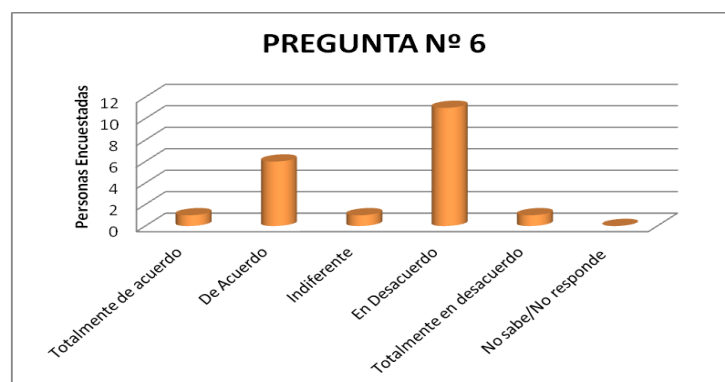


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los resultados a esta pregunta son algo confusos, pues la mayoría de los encuestados se presenta en desacuerdo o totalmente de acuerdo, seguido por las opciones de acuerdo o indiferente. Esta diversidad de resultados se puede ver ya que en la cultura de Colchones El Dorado todos los miembros del equipo de trabajo tiene la capacidad de hacer aportes con el objetivo de buscar mejoras dentro de los procesos, además de que algo que caracteriza a las personas que trabajan allí es su proactividad e interés no solo por las labores que realiza sino también por el mejoramiento continuo de la empresa.

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

**Gráfica 6: Conocimiento del entorno - No directivos**

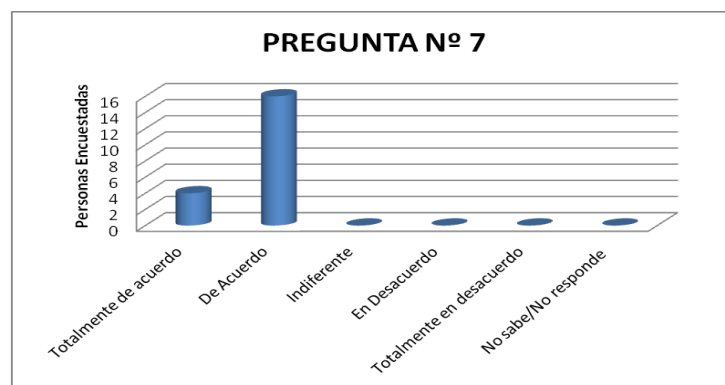


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los empleados manifiesta estar en desacuerdo con la falta de conocimiento del entorno por parte de las personas que no ocupan cargos directivos dentro de la empresa. En cierta medida pueden que tengan razón ya que muchas de las personas que no están en cargos directivos, tales como los vendedores, pueden estar mucho más en contacto con el entorno y podría llegar a conocer de una manera más profunda el cliente y el mercado, ya que deben estar en una constante interrelación con estos. Aun así esto no significa que los directivos no conozcan el entorno en el que se desenvuelven Colchones El Dorado, pues de ser así no habrían podido tomar decisiones estratégicas que le han permitido recuperarse de la crisis mucho más rápido de lo esperado.

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

**Gráfica 7: Gobierno de los directivos**



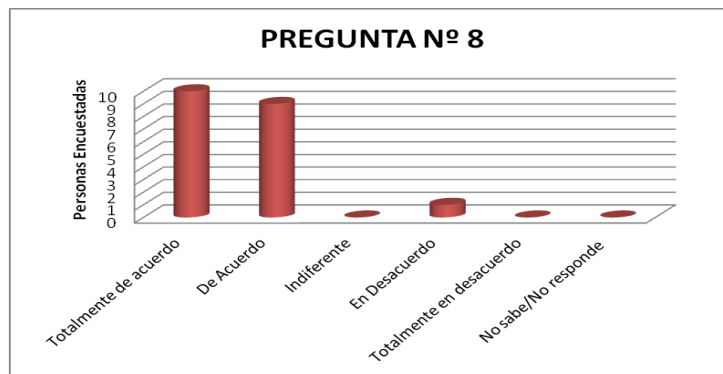
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Para esta pregunta los resultados se encontraron divididos entre las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo. Lo anterior demuestra que el buen manejo que los directivos han venido dando a Colchones El Dorado durante los siete años que ha permanecido la Sra. Martha Gómez como gerente, esta siendo reconocido por su quipo de trabajo y permite que la empresa recobre la eficiencia que había venido perdiendo como consecuencia de la crisis.

Además se demuestra que todos los miembros de la empresa reconocen que cuentan con unos excelentes líderes que le permitieran a la empresa una total recuperación.

**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.**

**Gráfica 8: Coordinación y Comunicación**

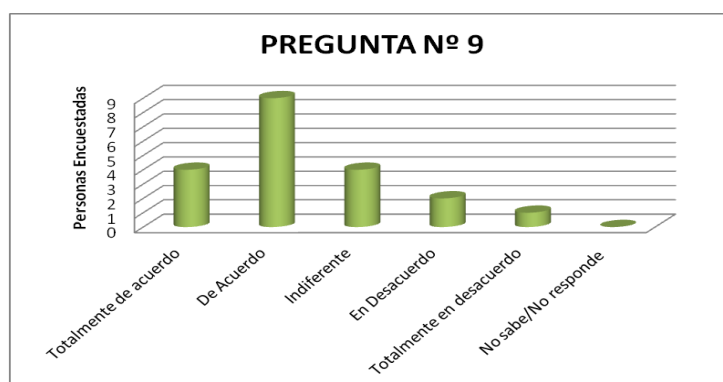


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo generan una muy buena impresión del ambiente organizacional que se vive en Cochones El Dorado, pues las respuestas demuestran que cada uno de los miembros del equipo, incluyendo al líder, conocen sus funciones permitiendo una correcta operación dentro de cada uno de sus procesos además de una perfecta coordinación y comunicación entre áreas que tiene como resultado una operación final eficiente, pues todas se apoyan tomando como punto de partida sus funciones y lo que puede aportar cada una de ellas para cumplir con el objetivo final de la empresa.

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

**Gráfica 9: Consolidación de la empresa**

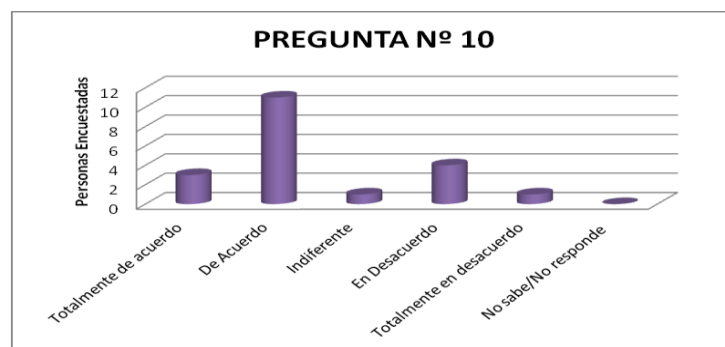


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los resultados arrojados muestran una división por parte de los encuestados, ya que aunque un mayor número manifestó estar de acuerdo, también existe una fuerte tendencia hacia la indiferencia y el desacuerdo. Esto refleja que la mayoría de los encuestados cree que la consolidación de la empresa dentro de su sector se debe en gran medida a la visión que tenga la empresa y la forma en que los directivos sepan construir el camino hacia el alcance de la misma. Aun así la indiferencia y el desacuerdo mostrados por la otra parte de los encuestados refleja que para ellos la consolidación no solo depende de la proyección a futuro que los directivos den a la empresa sino también a otros factores tales como el conocimiento del mercado y del entorno.

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

**Gráfica 10: Comportamientos aprendidos**

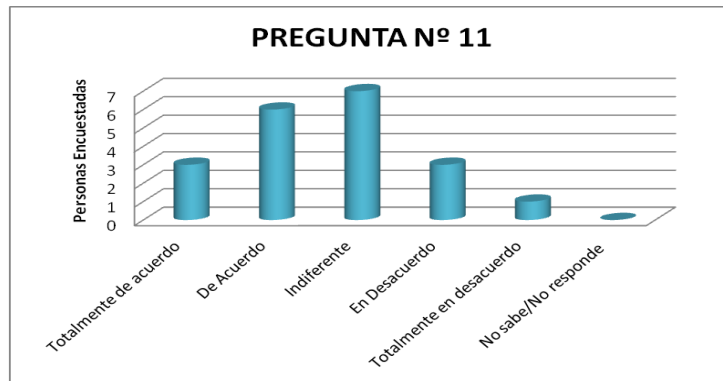


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchone El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta. Esto es algo positivo para Colchones El Dorado ya que la documentación de las actividades realizadas por los empleados y las lecciones aprendidas que ellas generaron, ayuda a que los demás miembros del equipo puedan tomarlas como ejemplo, como una base de lecciones aprendidas que permitan seguir acciones exitosas o evitar cometer fallas que ya se han presentado.

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

**Gráfica 11: Aplicación de protocolos de sucesión**

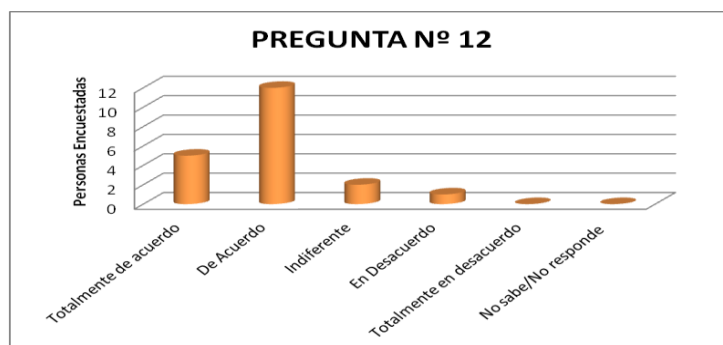


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La indiferencia o estar de acuerdo como respuestas se pueden interpretar como que se sienten cómodos con la administración que le ha dado la familia a la empresa y para ellos es indiferente si existe algún protocolo establecido y lo único importante es que un miembro capaz sea el encargado de dirigir la empresa. Aunque Colchones El Dorado aún no tiene un protocolo de familia establecido para la obtención de cargos dentro de la empresa, con el cual solo pueda tomar cargos aquellos miembros que tengan las capacidades necesarias para cumplir con las funciones que les serán asignadas, si está proyectado como un plan a futuro en el que solo los miembros de la familia que demuestren ser aptos para ocupar posiciones importantes dentro de la organización puedan hacerlo.

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

**Gráfica 12: Identificación de grupos de interés**

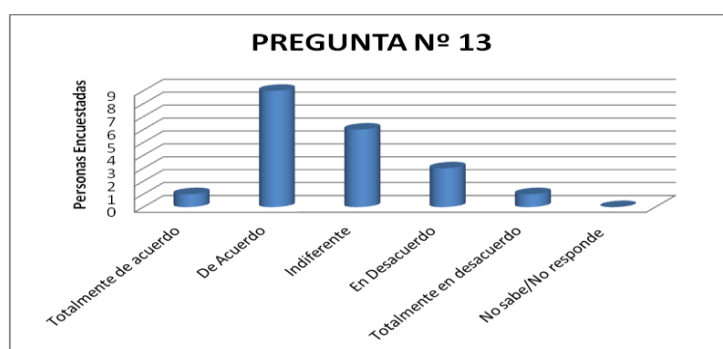


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados se mostró de acuerdo con que la identificación de los stakeholders junto con sus intereses y relaciones que mantienen con los directivos y empleados de la empresa es fundamental para el buen gobierno de la empresa. En Colchones El Dorado es muy importante la identificación de los grupos de interés para así saber conocer sus objetivos y deseos, además de que se busca siempre un clima organizacional en el que se puedan mantener relaciones cordiales dentro de ellos, lo que genera que la empresa sea mejor dirigida, pues conoce hacia donde va y los objetivos de cada uno de las personas que se benefician de esta, los cuales claramente deben estar alineados a los de la compañía.

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

**Gráfica 13: Políticas de retención del empleado**



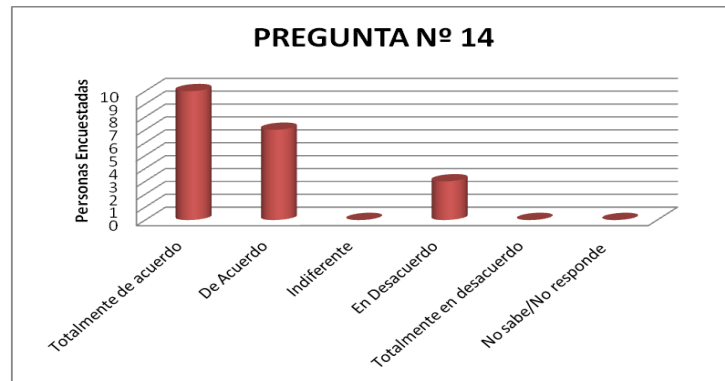
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Aunque muchos empleados están de acuerdo en que se tienen en cuenta índices de rotación externa para aplicar políticas de retención de empleados a nivel interno, hay un gran porcentaje que considera que es indiferente a comparación con las estadísticas externas.

Lo que la empresa puede estar buscando es mantener el mismo capital humano dentro de la empresa, garantizando así un desempeño de calidad por parte de sus empleados debido al conocimiento claro de sus cargos.

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

**Gráfica 14: Detección de nuevas oportunidades de negocio**

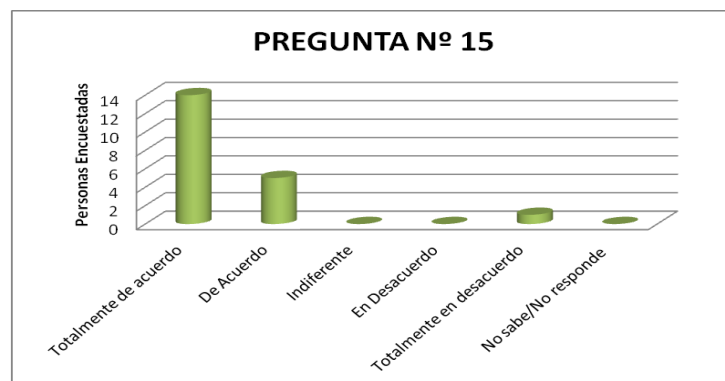


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Ante la pregunta de que la detección de nuevas oportunidades de negocio son responsabilidad de los directivos, la gran mayoría de los encuestados manifestó estar de acuerdo. Lo que indica la gráfica es que para los encuestados la identificación y aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocio que se puedan presentar en el panorama es una de las funciones que deben cumplir los directivos de Colchones El Dorado, quienes han demostrado cumplir a cabalidad con esta labor pues constantemente están buscando innovación y nuevas oportunidades de negocio que permitan a la empresa dar a conocer sus productos en varias plazas lo que ha traído como resultado la elección de la empresa como representante para Colombia de una de las más importantes marcas de colchones en el mundo.

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

**Gráfica 15: Planeación estratégica**



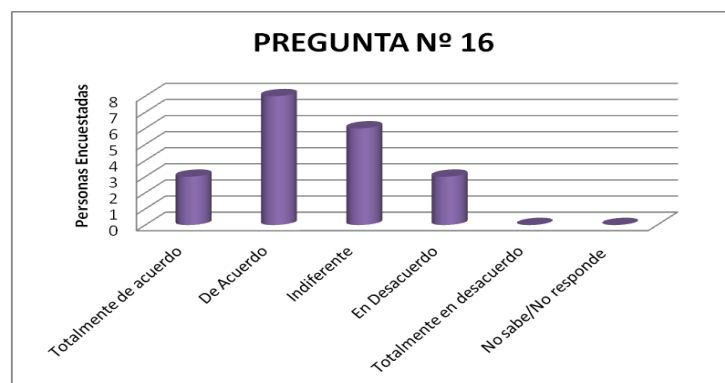
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los resultados demuestran que para los encuestados es fundamental el uso de la planeación estratégica para construir el camino que lleve a la empresa a cumplir con sus objetivos en el futuro. En Colchones El Dorado el uso de la planeación estratégica dentro de cada uno de sus procesos es supremamente importante, pues gracias a la implementación de esta después de la crisis es que la empresa ha logrado recuperarse más rápido de lo esperado.

Para Colchones El Dorado la planeación estratégica es un punto clave de resuperación, ya que fue precisamente por la falta de planeación a largo plazo que la crisis llegó a la compañía en la década de los 90.

**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.**

**Gráfica 16: Utilización mecanismos financieros**

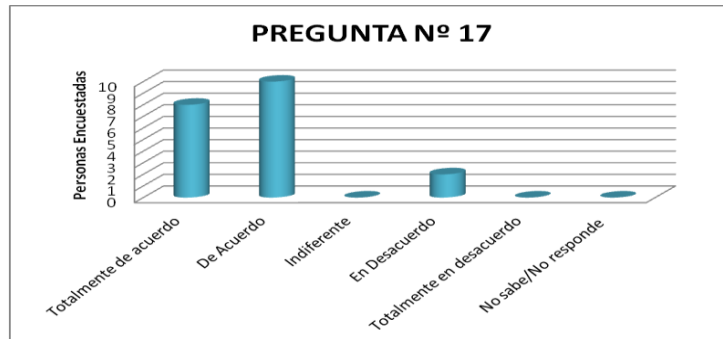


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Un gran número de encuestados mostró estar de acuerdo con que los mecanismos ofrecidos por el mercado financiero ayudan a garantizar la transparencia y que todos reconozcan la empresa dentro del sector. Este resultado fue seguido por la indiferencia lo que indica que para el personal no tienen nada que ver los mecanismos financieros. En el caso de colchones El Dorado no existe el respaldo de las entidades financieras debido a que al entrar en la ley 550, la empresa no puede obtener ningún mecanismo que estas entidades ofrezcan, por lo que ha demostrado que sin el apoyo o el financiamiento de estas es posible posicionarse y darse a conocer en el sector por sus buenos resultados y crecimientos en ventas.

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

**Gráfica 17: Transmisión de conocimientos**

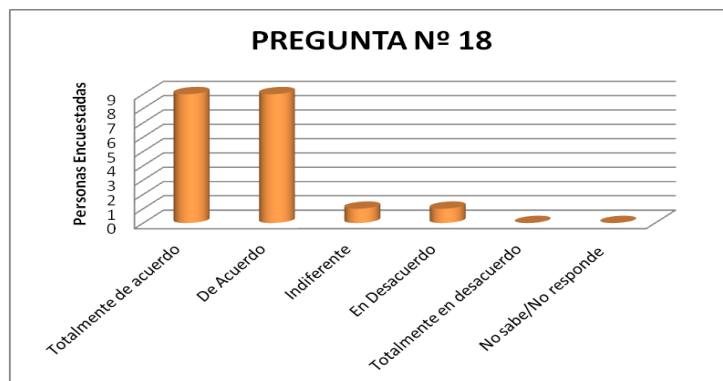


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los empleados mostraron estar de acuerdo con que dentro de la empresa Cochones El Dorado existen procesos que ayudan a que se transfieran conocimientos a cada uno de los miembros de las diferentes áreas en el tiempo oportuno y de esta manera se logre una integración de las diferentes áreas de la compañía. Esta transmisión del conocimiento en Cochones el Dorado se da por medio de reuniones de cada uno de los líderes con su equipo de trabajo, donde se comparten las actividades que se están llevando a cabo, los resultados positivos o negativos que se pueden experimentar dentro de ellas y las mejores formas de realizarlas que se ha desarrollado, para que en caso de fallas se puedan corregir a tiempo.

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

**Gráfica 18: Administración del conocimiento**



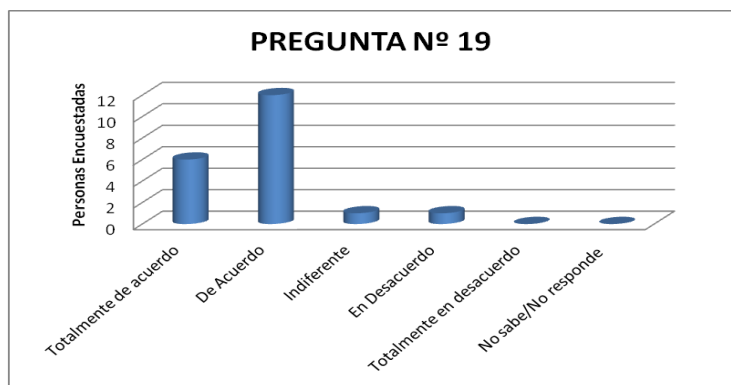
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los encuestados se mostraron de acuerdo con que la afirmación de que la empresa que formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados obtiene ventajas sobre sus competidores del sector.

En Colchones El Dorado estas actividades son de gran importancia debido que constantemente se están buscando mecanismos en los que los empleados puedan aportar sus experiencia a los procesos que realizan, estos aportes se evalúan y se determina su viabilidad para implementarlas y así mejorar procesos que le permita a la empresa obtener fuertes ventajas sobre sus competidores del sector.

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

**Gráfica 19: Postura estratégica**

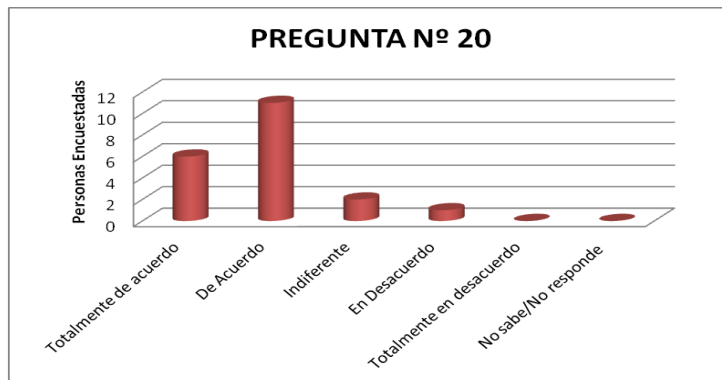


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

El personal está de acuerdo con que una postura estratégica definida dentro de la empresa sirve para que la empresa sea reconocida en el sector. En el caso de colchones El Dorado esta postura estratégica se ha visto evidenciada a través del manejo de la crisis, pues sin una estrategia claramente definida ninguna empresa que caiga en la crisis puede salir adelante y recuperarse. Esta postura estratégica ha permitido que las ventas de colchones El Dorado tengan significativos crecimientos año a año, y aunque esto no los convierte en líderes de ventas, dentro de sus competidores si la posiciona como la empresa con mayor crecimiento dentro del 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.**

**Gráfica 20: Stakeholders en la toma de decisiones**

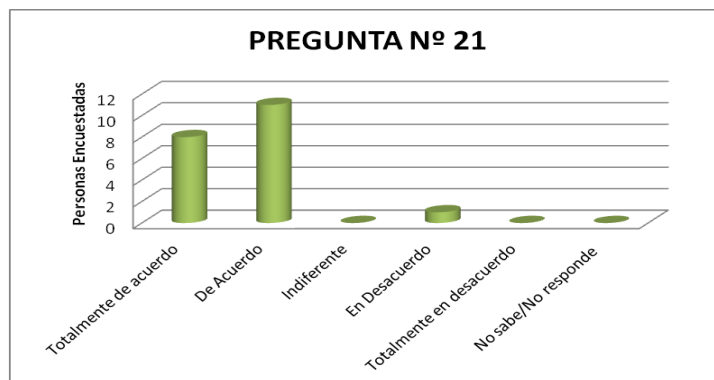


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Según los resultados de la encuesta los encuestados es fundamental que se tengan en cuenta a los stakeholders en el momento de toma de decisiones, pues de esto depende el buen gobierno de la empresa. En el caso de Colchones El Dorado la empresa tiene claramente identificados a sus stakeholders y sabe que los objetivos de cada uno de ellos están plenamente alineados con lo de la empresa, por lo que todas las decisiones que se toman pretenden ayudar a la empresa a recuperarse y a aportar a sus grupos de interés.

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

**Gráfica 21: Reconocimiento al esfuerzo de los empleados**



Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

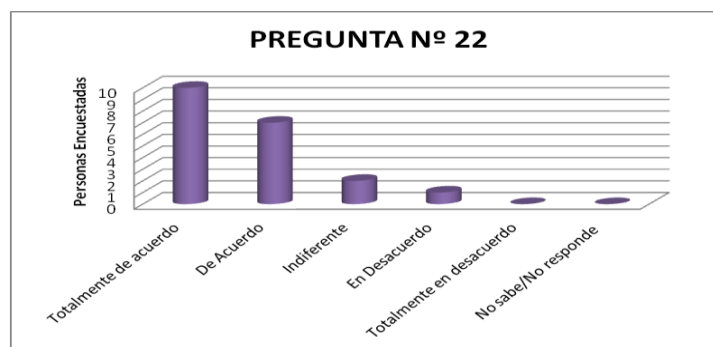
Los encuestados manifestaron a través de los resultados aportados que el reconocimiento del desempeño de los empleados por parte de los directivos

propicia que estos se sientan más a gusto con su labor y se esfuercen cada día más por realizar aportes significativos que les ayuden a crecer tanto personal como profesionalmente.

En Colchones El Dorado los líderes de cada área, además de propiciar reuniones en las que se intercambien conocimientos también se encarga de dar motivación a su equipo por medio de reconocimientos que los incentiven y permitan que se sientan más valorados y empiecen a crear una identidad con la empresa. Al hablar con los empleados de diferentes áreas se puede evidenciar en cada uno de ellos el respeto y compromiso que sienten por el lugar en el que trabajan.

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

**Gráfica 22: Toma de decisiones**

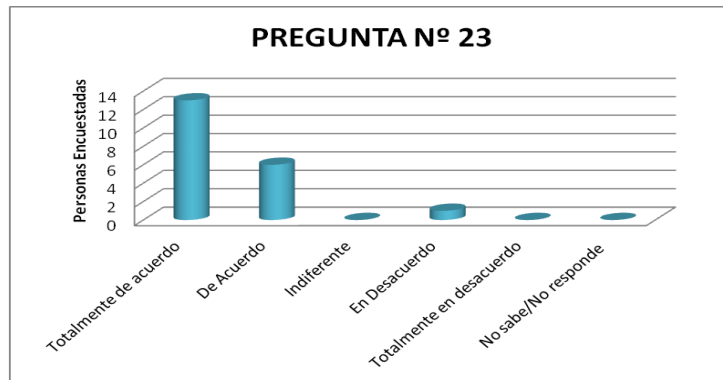


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Para los empleados que realizaron la encuesta es claro que la ética y la responsabilidad social son factores claves en la empresa para la toma de decisiones justas y prudentes. Los empleados cuentan con esta percepción debido que a través de todos los años que Colchones El Dorado ha permanecido en el mercado se ha caracterizado por tomar decisiones apropiadas y que no afectan ni al personal que trabajan en ella ni a el entorno que rodea a la empresa; siempre basandose en la ética como pilar clave de funcionamiento.

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

**Gráfica 23: Valores en la empresa**



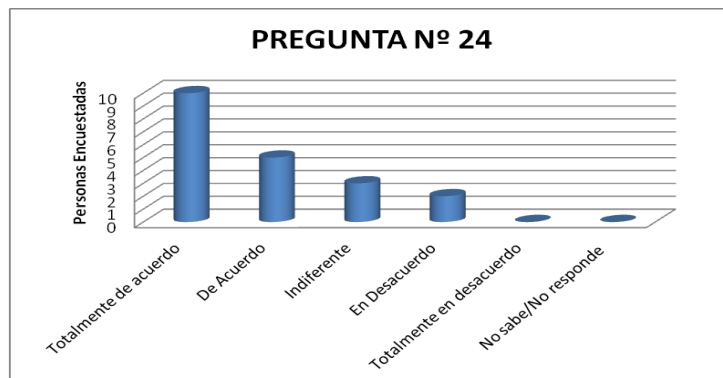
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Es muy importante que las personas que trabajan en una empresa se sientan identificadas no solo con el objetivo que persigue la empresa sino también con la cultura y los valores que se manejan dentro de esta, para que así puedan desempeñarse exitosamente.

En Colchones El Dorado existe un claro conocimiento acerca de los valores que ha venido construyendo la empresa a través de los años y aunque es fundamental que las personas que trabajen en esta inicien su proceso identificándose de alguna manera con estos valores, el camino que lleven dentro de la empresa a través de los años ayudara a que los asimilen y refuercen.

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

**Gráfica 24: Compromiso social**



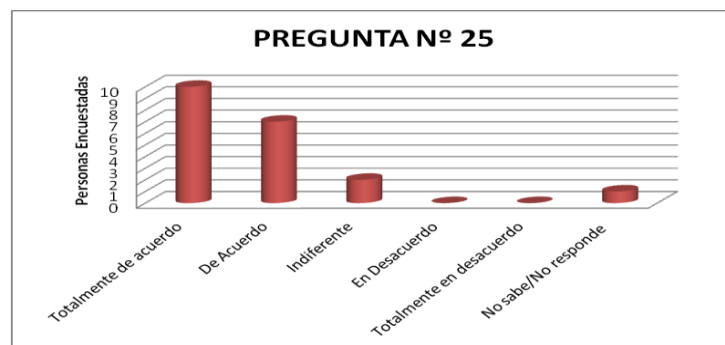
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Las personas encuestadas se mostraron totalmente de acuerdo en el aspecto de que Colchones El Dorado se muestra muy comprometida con el desarrollo social del entorno en el que se desempeña. Esto es algo positivo ya que una empresa no puede generar un crecimiento y una mejora solo pensando en su beneficio sino también en el de todas las personas que están a su alrededor y la sociedad en donde está desarrollando sus actividades.

Estar conscientes de que son un ente que puede generar cambios e incentivar el desarrollo social es sin duda uno de los puntos que ha llevado a que Colchones El Dorado se posicione dentro de los consumidores como una empresa que no solo vende productos de excelente calidad sino también con un gran espíritu de responsabilidad social.

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

**Gráfica 25: Documentación de éxitos y fracasos**



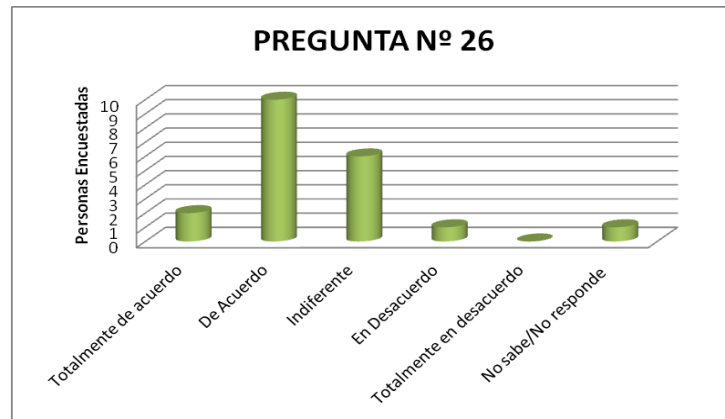
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los encuestados demuestran estar de acuerdo con que al documentar todas las experiencias ya sean buenas o malas, esto ayuda a que las decisiones que se tomen en el futuro puedan aportar siempre algo positivo a la empresa.

En Colchones El Dorado después de la profunda crisis que se vivió, se empezaron a documentar los fracasos con las soluciones que se les han dado, al igual que las buenas experiencias. Todo esto se realiza con el fin de que todas las personas que lleguen a la empresa conozcan que deben evitar y que ejemplos pueden seguir en el momento de la toma de una decisión y de esta manera no se perjudique a la empresa por falta de conocimiento.

**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.**

**Gráfica 26: Liquidación de empresas**



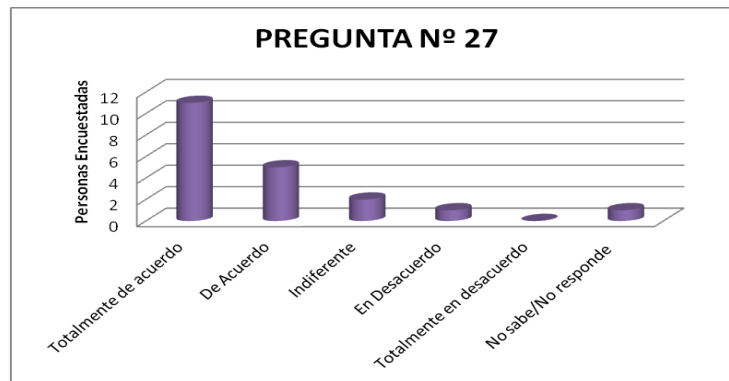
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados se muestra de acuerdo con que la causa más frecuente de liquidación de las empresas en el país se debe a que enfrentan la quiebra, pues no pueden cumplir con sus responsabilidades y sus activos no alcanzan a cubrir sus pasivos.

Otra parte de los encuestados muestran indiferencia o desacuerdo, debido a que piensan que no solo se debe a que sus pasivos sean muy altos, sino también a la falta de experiencia de muchos empresarios que no les permite ver dentro del panorama otras opciones. En el caso de Colchones El Dorado la empresa tuvo que atravesar una gran crisis en la que sus pasivos superaban en gran medida a sus activos, pero aun así se buscó un apoyo en el gobierno por medio de la ley 550, la cual ayudó a controlar y organizar el pago de esos pasivos y luego de varios años dentro de la ley la presenta crecimientos importantes en sus ventas y aunque aún no han salido de la ley la recuperación va mucho mejor de lo que se esperaba cuando se inició la reestructuración.

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

**Gráfica 27: Autonomía de los empleados en la solución de problemas**



Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

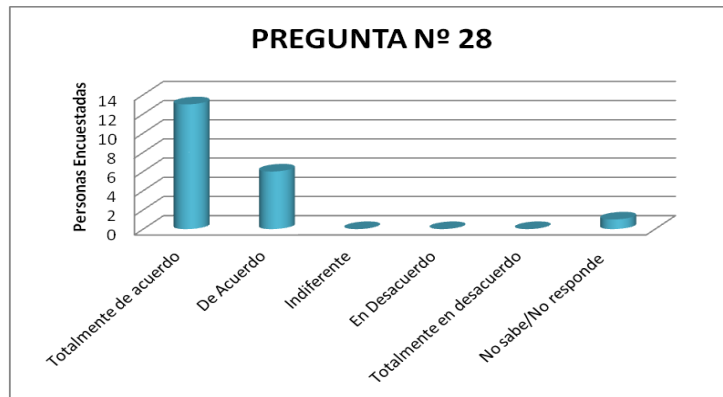
Los resultados manifestaron que los encuestados están de acuerdo en que la empresa puede ser más efectiva cuando le enseña a sus empleados y le da la autonomía en algunos casos de tomar decisiones.

En Colchones El Dorado se tiene como principio que todas las personas que trabajan dentro de la empresa, sin importar el área o puesto que ocupen, pueden tomar decisiones y solucionar los problemas que se le presenten.

En cada área existe un líder que motiva y capacita a su equipo de trabajo para poder enfrentar problemas, mientras el líder esté presente él debe tomar las decisiones pertinentes, pero dado el caso que se deba ausentar o no pueda estar presenta en cierta situación que exiga tomar acciones inmediatas cualquiera de los miembros del equipo puede opinar para llegar a un consenso y así dar solución de la forma más efectiva posible.

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

**Gráfica 28: Integración y eficiencia en el trabajo**



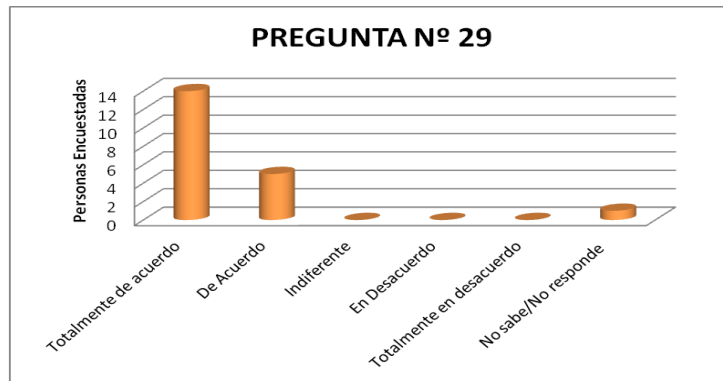
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

El resultado de la encuesta refleja que para los empleados la conformación de grupos en los cuales se realicen actividades propuestas por las directivas ayudan en gran medida a la integración del grupo y la eficiencia en el trabajo, pues para cualquier persona es mucho más fácil trabajar con alguien que conozca y con el que haya tenido la oportunidad de compartir.

Colchones El Dorado es totalmente consciente que la integración dentro de los empleados es fundamental para un mejor desempeño de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, por esta razón realiza actividades de integración a lo largo del año, además de actividades tales como las auditorías internas en donde se conforman grupos al azar para que evalúen las demás áreas permitiendo conocer así los diferentes procesos que se dan dentro de cada área y a las personas que trabajan en ellas.

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

**Gráfica 29: Aprendizaje de las experiencias**

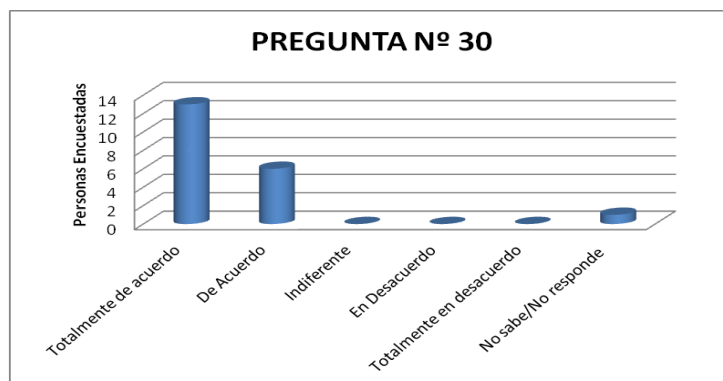


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Para los encuestados el aprendizaje de las experiencias previas es fundamental para que se mejore el desempeño de la empresa, pues la creación de esta base de lecciones aprendidas genera que los errores del pasado no se vuelvan a presentar por lo que las acciones que tome la empresa la beneficiará en gran medida y por lo tanto tendrá que sobresalir sobre las demás empresas del sector. Colchones El Dorado trata de documentar todas sus buenas y malas experiencias para seguir las buenas y no volver a caer en las fallas de antes, esto la ha ayudado a presentar un crecimiento constante después de que entrara en la ley 550.

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

**Gráfica 30: Logro de resultados**



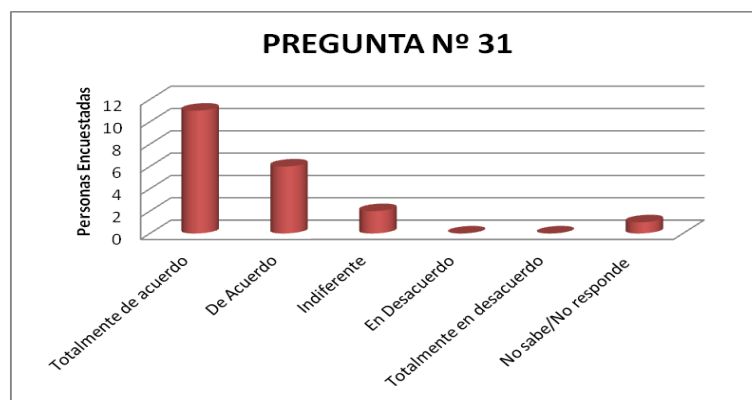
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los encuestados están de acuerdo con que para que la empresa obtenga resultados positivos dentro de la realización de actividades es necesario que tenga sus objetivos definidos claramente y formalizados por escrito.

Colchones El Dorado tiene objetivos perfectamente definidos para la empresa y para cada área, estos objetivos están al alcance de todos los empleados para que los puedan entender y trabajen diariamente por el logro de los mismos.

**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.**

**Gráfica 31: Definición de funciones de directivos**



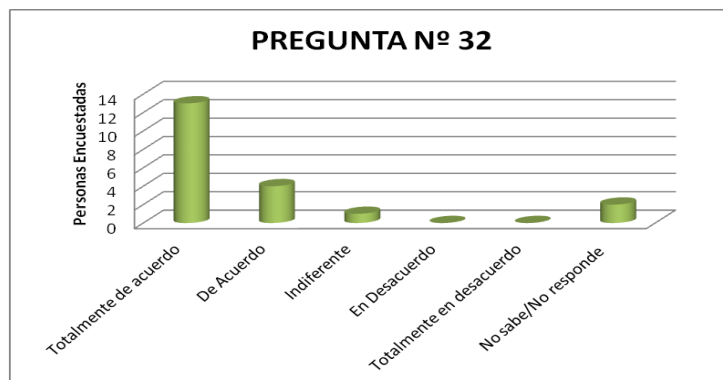
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo con que los cargos deben tener sus responsabilidades claras y establecidas ya que de esta manera la empresa será gobernada de mejor manera por los directivos.

Es de esperarse esta respuesta pues ya es sabido que entre mejor se conozcan las condiciones mejor se podrá responder al entorno, por lo que entre más claras estén establecidas las responsabilidades, estas serán más fáciles de controlar por los directivos.

**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.**

**Gráfica 32: Cumplimiento de las normas de calidad**

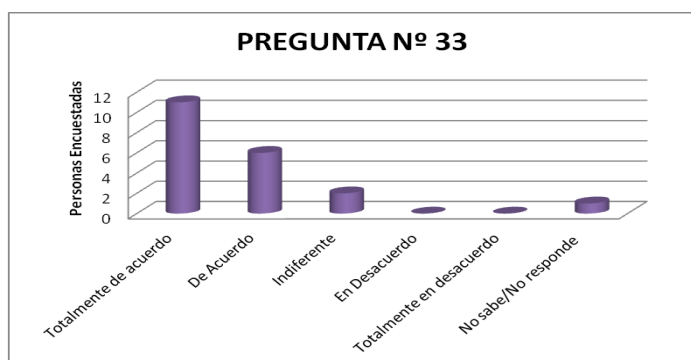


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con que el cumplimiento de normas de calidad hace que la empresa sea reconocida y tenga diferentes ventajas en el mercado frente a su competencia. En Colchones El Dorado la calidad del producto y de cada uno de los procesos es supremamente importante, tanto así que dentro de su mapa de procesos se encuentra la gestión de calidad como uno de los principales procesos de soporte. Como prueba de un trabajo arduo en el tema de calidad se encuentra la Certificación ISO 9001:2008 con la que garantiza que El Dorado está al nivel de muchas grandes empresas de su sector y es reconocida por sus competidores.

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

**Gráfica 33: Actuación de directivos de acuerdo a los protocolos**



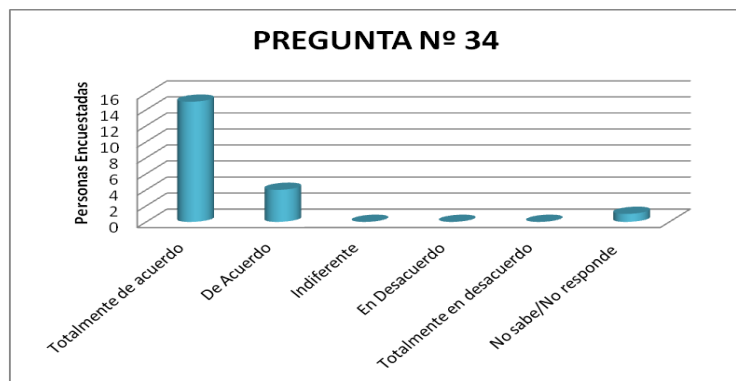
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados se mostro totalmente de acuerdo con que el seguimiento por parte de la gerencia de los protocolos previamente establecidos contribuye en gran medida al buen gobierno de la empresa.

Esta respuesta se ve evidenciada dentro de El Dorado debido a que la junta directiva tiene unos protocolos que cumple al pie de la letra en cada una de sus reuniones, con el fin de tomar decisiones que garanticen que han sido tomadas bajo criterios de mejora claros que contribuyan a la buena gestión de la empresa.

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

**Gráfica 34: Ventajas en sus productos**



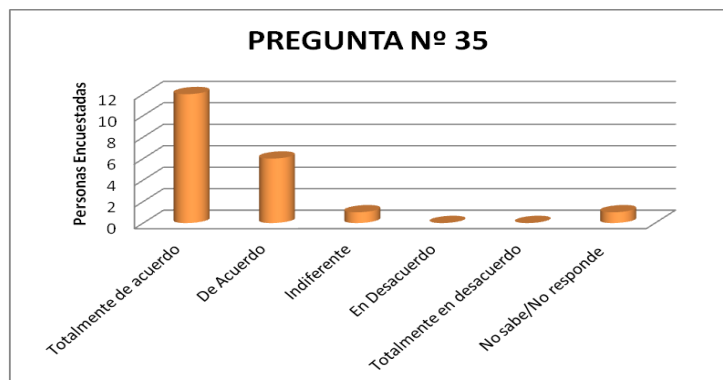
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La gran mayoría de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con que es importante que la empresa establezca ventajas claras frente a su competencia en cuanto a producto y servicio, permitiéndole ésto ser reconocida por los consumidores.

Para la empresa Colchones El Dorado la diferenciación en producto frente a su competencia es un factor fundamental y es por esta razón que día a día se está en la búsqueda de productos innovadores que satisfagan las necesidades del consumidor y que los permitan obtener una fuerte posición frente a su competencia dentro del sector.

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

**Gráfica 35: Códigos al buen gobierno**



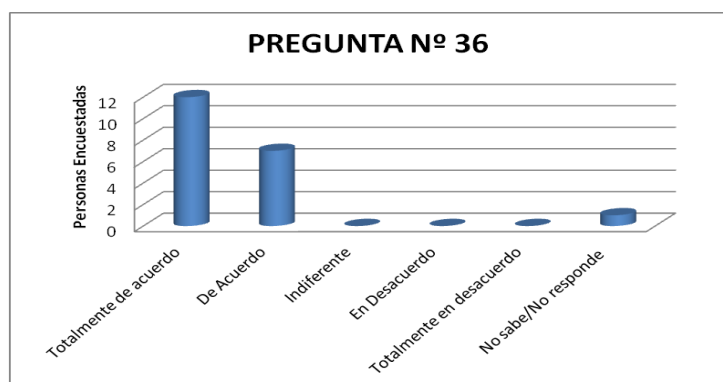
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Las personas encuestadas dentro de la empresa están totalmente de acuerdo con que una empresa que tiene previamente establecidos los códigos para un buen gobierno y además de esto los difunde y aplica puede operar de mejor manera.

Colchones El Dorado tiene políticas claramente establecidas para que sus directivos realicen una excelente gestión. La aplicación de estos códigos es verificada por las auditorías externas, las cuales verifican que estén siendo cumplidos y por lo tanto garantizan el buen gobierno dentro de la empresa.

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

**Gráfica 36: Coordinación y comunicación entre áreas**



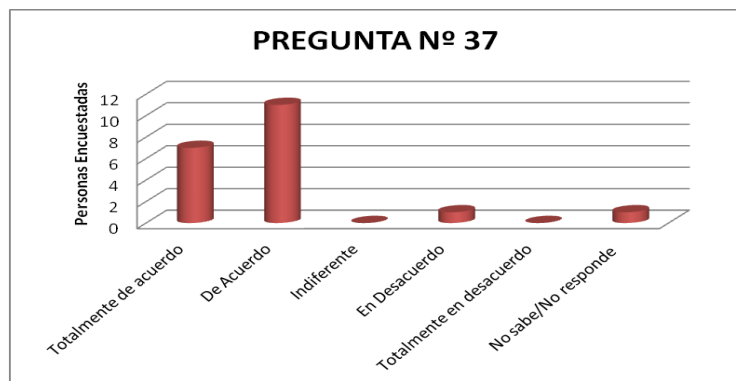
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo o en su defecto de acuerdo con que los resultados que obtiene una empresa dentro de un período de tiempo depende directamente de la coordinación y comunicación que se da entre las distintas áreas de la empresa.

Una empresa debe entender que para que los resultados que obtenga sean exitosos, debe contar con áreas interdependientes dentro de las cuales exista una buena coordinación y comunicación de actividades en busca del cumplimiento de un objetivo común, pues de lo contrario cada una de estas buscará cumplir un objetivo individual dejando de lado el de la empresa. En El Dorado cada una de las personas que trabajan en un área deben conocer las funciones que realizan las demás y por medio de reuniones se realiza una coordinación entre áreas que permite cumplir con los objetivos generales que se han establecido.

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

**Gráfica 37: Espacio de confianza entre los empleados**



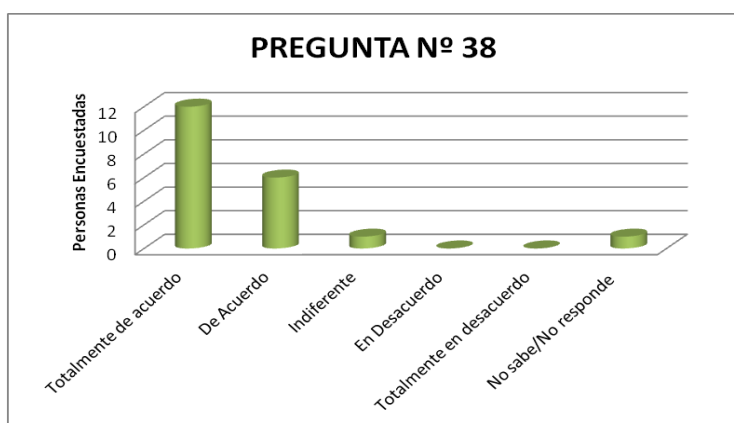
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los encuestados se mostraron de acuerdo con la creación de espacios de confianza dentro de los empleados con el fin de compartir los conocimientos adquiridos a través de toda su experiencia laboral y que puedan servir de guía o de enseñanza a sus compañeros.

En el Dorado los líderes de cada area tiene la tarea de crear dentro de sus equipos estos espacios de confianza para generar un conocimiento basado en las experiencias vividas de cada uno de ellos y los demás puedan aprender tanto para su crecimiento personal como profesional, además de generar beneficios a la empresa al tener un recurso humano con una visión más amplia de las tareas que desarrolla.

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

**Gráfica 38: Conocimiento de la cultura organizacional**



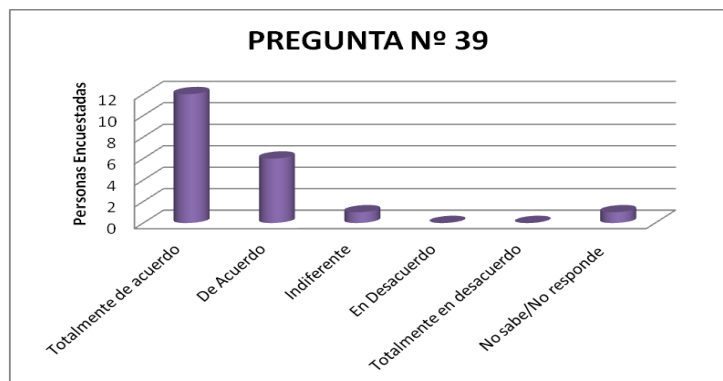
Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con que el conocimiento de la cultura organizacional (filosofía, misión, objetivos) por parte de todas las personas que hacen parte de la empresa ayuda a que ellos se sientan mucho más identificados y creen un compromiso mucho más profundo con la empresa.

Esta respuesta se puede vivenciar con cada uno de los empleados de Colchones El Dorado, pues al iniciar su camino profesional en la empresa se realiza para ellos una inducción que les presenta la cultura con el fin de que al pasar el tiempo la puedan interiorizar y así se genere un sentido de pertenencia muy fuerte.

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

**Gráfica 39: Aprendizaje de los empleados**

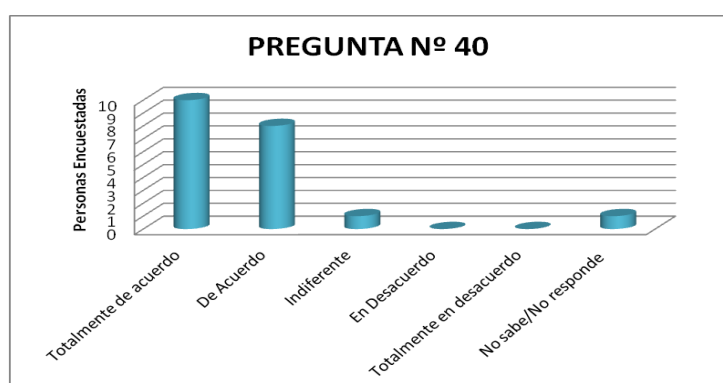


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados de Colchones El Dorado consideraron que al aumentar sus conocimientos en el ámbito laboral también mejoraba su desarrollo personal, lo cual es muy bueno porque tendrán una formación integral como personas y no únicamente como empleados.

**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.**

**Gráfica 40: Comunicación formal entre los Stakeholders**

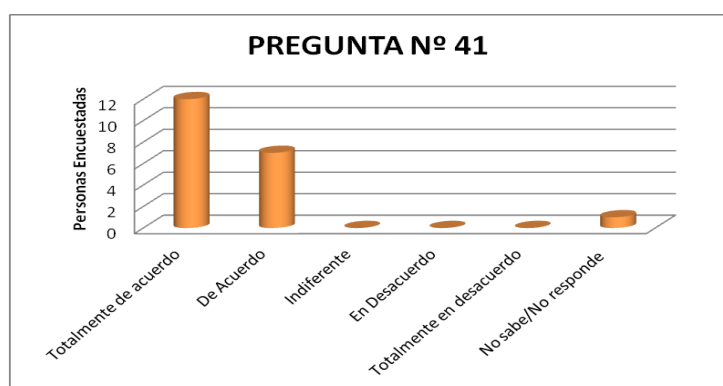


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Como lo muestra el resultado de la encuesta, la mayoría de los empleados de colchones El Dorado consideran que la comunicación por escrita entre los grupos de interés contribuirá a una mejor dirección de la empresa, lo cual es muy importante porque así todos comprenderán los protocolos a seguir especialmente en el ámbito de la comunicación; de igual manera todos los grupos de interés aportarán a mejorar la comunicación ya que conocen la importancia de esta para toda la organización.

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

**Gráfica 41: Buenas prácticas en la gestión**

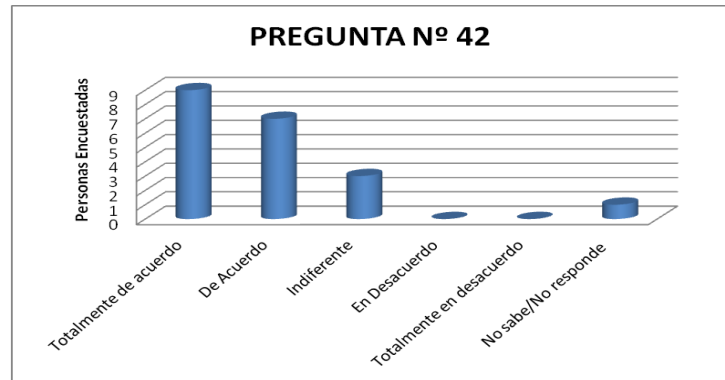


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados consideran que el reconocimiento de la empresa en el sector depende de la gestión que esta desempeñe. Es de esperarse de esta manera pues las políticas de colchones El Dorado están basadas en el buen desempeño de las prácticas y es así como han conseguido el posicionamiento en la mente del consumidor y de los competidores.

**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.**

**Gráfica 42: Cumplimiento del marco legal**

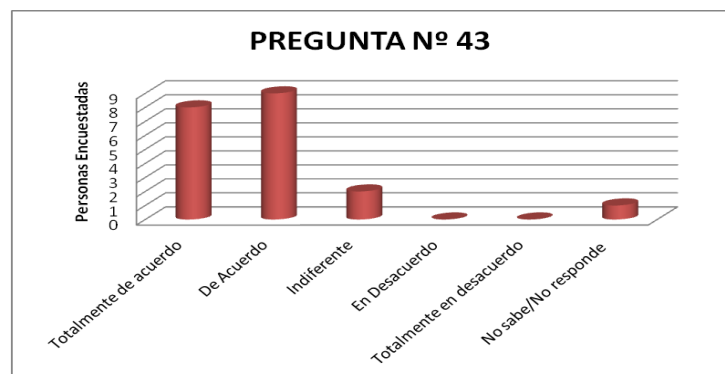


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Aunque los encuestados se encuentran repartidos entre varias respuestas, de acuerdo y de indiferencia, la mayoría apunta a estar de acuerdo en que el cumplimiento legal conduce al reconocimiento de la empresa en el sector. Es importante que todos los empleados estén conscientes de que el cumplimiento de las normas también se hace dentro de un marco legal externo. Ya que no es un tema tan común en la comunicación en la empresa, muchos de los empleados consideran que es indiferente para el entorno.

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

**Gráfica 43: Documentaciones de las decisiones**

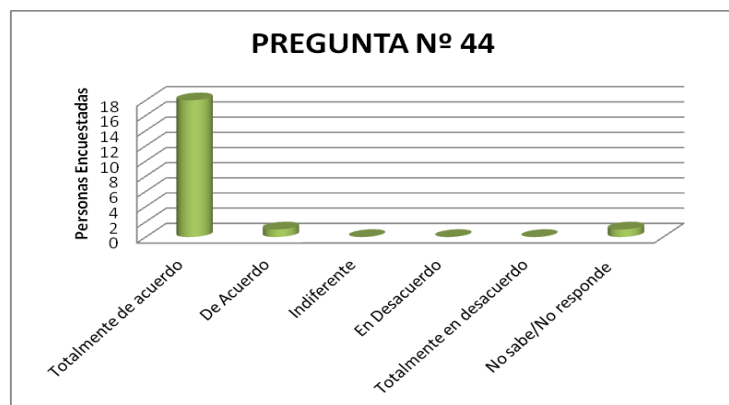


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados respondieron que estaban de acuerdo en que documentar las decisiones incrementaría la productividad de la empresa. Es muy importante que se haga por escrito y se documenten los distintos sucesos de la empresa, ya que sirven como consulta futura a posibles problemas. Al consultarse mas adelante una experiencia se generaran decisiones mas eficientes y se ahorraran recursos y tiempo.

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

**Gráfica 44: Sistemas de información**

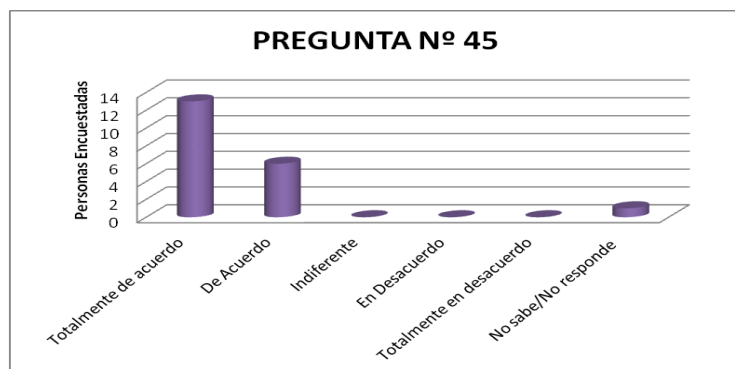


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La gran mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que es muy importante contar con sistemas de información en el que se registren todos los datos acerca de los proveedores, clientes, y demás actores estratégicos que puedan intervenir, además de que permita registrar las diferentes actividades dentro de cada uno de los procesos y de esta manera se genere una mayor organización.

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

**Gráfica 45: Cumplimiento de políticas de la empresa**

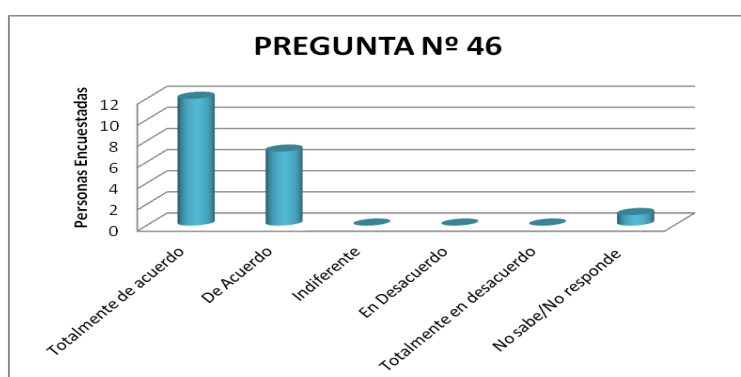


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

Los empleados de Cochones El Dorado contestaron en su mayoría que el cumplimiento de las normas de la empresa y sus políticas hace que esta sea mucho mas organizada y resulte mas fácil la gestión de dirección. Internamente es vital que los empleados comprendan estos porque así es mas fácil alcanzar los objetivos propuestos y medir su desempeño.

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

**Gráfica 46: Monitoreo del entorno de mercado**

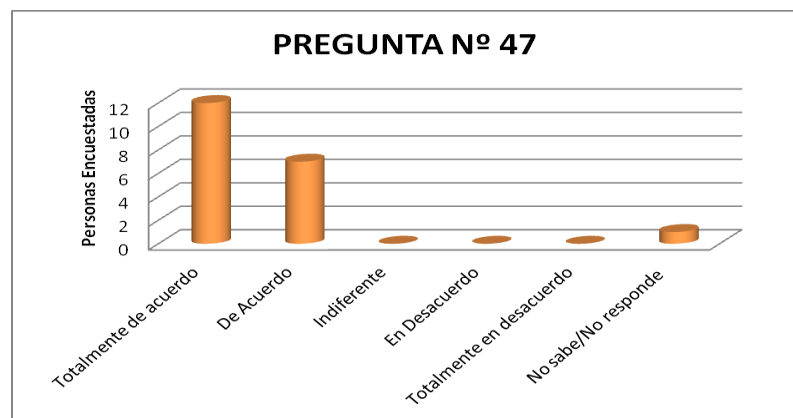


Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que el monitoreo del entorno y mercado otorga ventajas competitivas, lo cual es una realidad ya que facilita la planeación y ejecución de estrategias publicitarias y de reacción ante el comportamiento de la competencia.

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

Gráfica 47: Cumplimiento de preceptos éticos



Fuente: Elaboración propia – Resultados de encuesta aplicada a Colchones El Dorado 2011

La mayoría de los empleados de colchones El Dorado manifestaron estar totalmente de acuerdo con el cumplimiento de la ética de la empresa ya que contribuye al buen gobierno de esta y a la obtención de mejores resultados. Es muy importante que todo el personal esté de acuerdo en seguir el mismo comportamiento ético para así facilitar la comunicación y relación interpersonal.

## CAPITULO 2

### 2. CAPITULO II DIRECCIÓN



Es una actividad de gran importancia dentro de la administración de la empresa y la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario le ha designado tres pilares fundamentales: el liderazgo, el pensamiento estratégico y la realidad empresarial.

Es función de la dirección darle un horizonte al desarrollo de la empresa; la persona encargada de esta debe “visualizar el futuro, ser un soñador que la oriente a la consecución de un futuro”<sup>11</sup> y estar en la capacidad de desarrollar un pensamiento estratégico encabezado por estrategias únicas que permitan a la empresa diferenciarse y adquirir ventaja sobre sus competidores.

#### 2.1 Liderazgo en Colchones EL DORADO

El liderazgo dentro de una organización se puede ver como el pilar encargado de enfrentar el cambio, por medio de la motivación y la orientación a quienes componen el entorno.

Descubrir el liderazgo dentro de la dirección empresarial es vital para dar fuerza a un grupo de trabajo; en pro de que la empresa se movilice de manera significativa y positiva hacia el cumplimiento de sus metas, debe existir una

---

<sup>11</sup> Rivera Hugo Alberto, Cadena Javier, Guzmán Alexander. ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?, 2006.

influencia que guie el camino de manera firme y constante; para esto se necesita de una figura clara de liderazgo gerencial.

El liderazgo es un concepto ampliamente estudiado en los últimos tiempos, y que cobra gran importancia debido a que su impacto es muy alto y puede darse tanto positiva como negativamente. Diferentes estudios han arrojado como resultado seis estilos de liderazgo: “coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo”<sup>12</sup>.

El estilo de liderazgo que más genera un impacto negativo sobre el clima organizacional es el coercitivo, ya que exige cumplimientos inmediatos sin darle la oportunidad a la persona guiada de expresarse o manifestar su forma de pensar; mientras que el estilo de liderazgo más recomendado por sus buenos resultados sobre el clima organizacional y sobre la gestión de quienes son liderados, es el orientativo; este líder orientativo trabaja de la mano de sus colaboradores promoviendo la autoconfianza y la participación proactiva del equipo, para guiarlos al cumplimiento de una visión que todos los implicados sienten como propia.<sup>13</sup>

Un líder se define por la capacidad que tiene para tomar la iniciativa y promover el cambio dentro de un grupo de trabajo. Uno de los principales fines del liderazgo es lograr la gestión de un grupo de trabajo hacia un mismo objetivo, por el cual todos deben trabajar, sin embargo esto no era lo que se evidenciaba en Colchones El Dorado antes de la crisis, pues los problemas financieros a los que se estaba enfrentando en la empresa, desdibujó la imagen del liderazgo del Gerente ante sus colaboradores.

Durante el periodo de crisis Colchones El Dorado reconoció la importancia de promover el liderazgo y es por esto que dentro de cada proceso se nombra un líder encargado de promover el trabajo en equipo y planear de manera estratégica con el fin de tener un plan de acción que se pueda verificar al final de cada periodo.

---

<sup>12</sup> GOLEMAN, Daniel. *Liderazgo que obtiene resultados*. Los clásicos de HBR- “Harvard Business School Publishing Corporation-. Año 2005, Pág. 29.

<sup>13</sup> GOLEMAN, Daniel. *Liderazgo que obtiene resultados*. Año 2005, Pág 32.

En la actualidad el liderazgo orientativo es el que se puede evidenciar en el ambiente organizacional de la empresa Colchones El Dorado. Su líder principal y gerente general la Sra. Martha Gómez dejó ver durante la entrevista otorgada, que su manera de guiar a su equipo de trabajo es a través de acercamiento personal con cada uno de ellos por medio de reuniones constantes con líderes de cada área.

La Sra. Matha considera que es muy importante que todo el personal de la empresa se sienta en la capacidad de mejorar su trabajo y así contribuir al desempeño de la empresa, esto por medio de toma de decisiones autónomas que apunten todas a beneficiar a la compañía y a sus colaboradores.

La persona líder en colchones El Dorado es capaz de conseguir las metas propuestas en compañía de todo su equipo laboral, motivarlo e introducir en su manera de trabajar las mejores prácticas. Es por esto que todo el personal de la empresa tiene la oportunidad de ser líder en determinados espacios.

## **2.2 La estrategia en Colchones EL DORADO**

La estrategia en una organización es el reconocimiento de su situación actual, tanto estratégica como financieramente, y su capacidad para determinar cuáles objetivos son los que quiere alcanzar.

Es vital desarrollar esta habilidad organizacional para poder determinar el camino a seguir en pro de alcanzar el objetivo. Cuando se pierde la visión es muy fácil perder el rumbo de la actividad empresarial y es ahí cuando se puede llegar a presentar un caos organizacional, también llamado crisis.

Esta competencia que se desarrolla al determinar el futuro de la empresa debe tener muy claro las oportunidades y fortalezas con las que se cuentan para alcanzar la meta, pero sin dejar de tener en cuenta las debilidades y amenazas, logrando así una visión global de los posibles escenarios, que llevaran a tener una mejor planeación y ejecución.

Colchones El Dorado ha sido una empresa que ha experimentado los fracasos de no tener una correcta planeación estratégica. Como ejemplo de esto se da la crisis en la década de los 90, donde la compañía no contaba con una visión clara de su desempeño a futuro, esto los llevo a adquirir bienes cuya capacidad financiera no se lo permitía y poco a poco las deudas aniquilaron el buen desempeño productivo que la compañía venia construyendo desde hacía ya varias décadas.

Durante los años de crisis la empresa recibió la ayuda de diferentes Gerentes e interventores experimentados, quienes aplicaron mecanismos de organización y planeación a todos los procesos de la compañía. Actualmente y como aprendizaje de la dura crisis enfrentada, en colchones El Dorado se realiza una planeación continua de todas las metas a cumplir en cada una de las áreas. Durante este proceso, se verifican que los objetivos trazados estén alineados con todo el pensamiento estratégico de la organización.

La planeación estratégica de Colchones El Dorado se fomenta en el pilar de la innovación, marcando la pauta en el sector de fabricación de colchones en cuanto a productos y satisfacción del cliente.

### **2.3 Realidad empresarial en Colchones EL DORADO**

Es la situación particular de una empresa tanto a nivel económico como productivo, que por supuesto depende de factores externos pero principalmente internos.

Las condiciones del entorno a nivel externo hacen que la empresa se rija por reglas políticas o económicas que por supuesto limitan o exaltan su desempeño empresarial, sin embargo son las situaciones internas las que al presentarse y asimilarse desde la perspectiva de cada empresa, hacen que esta sea diferente a todas las demás Compañías.

La realidad empresarial es un componente importante dentro de la dirección porque quien dirija una empresa debe tener muy claro cuál es la situación real del entorno en el que trabaja él y el resto de su equipo. La realidad empresarial

también tiene mucho que ver con la planeación estratégica y el liderazgo pues estos estarán mejor dimensionados si se conoce con exactitud el marco en el que se desempeña la empresa.

Antes de la crisis Colchones EL Dorado no estaba consciente de su situación real en términos financieros y de su capacidad para crecer en pro de los objetivos planteados; y durante la crisis uno de los apartados más trabajados fue precisamente el auto diagnóstico continuo que les permitiera conocer su desempeño real y medir el mismo de forma que pudiera ser mejorado.

La realidad empresarial también se forma del pasado empresarial de cada compañía, que aporta valores, cultura y tendencias organizacionales que a través de los años aportaron significativamente a lo que la empresa es en la actualidad. Es por esto que colchones El Dorado tiene muy en cuenta su tradición y se apoya en los mecanismos que le resultaron exitosos en el pasado, especialmente en el manejo de empleados, a quienes desde antes de la crisis consideraban como un eje fundamental de la compañía.

Para colchones El Dorado es muy importante estar conscientes de su realidad empresarial y mucho más en las condiciones de desempeño externas que tiene: la ley 550 como regulador legal y económico para su funcionamiento empresarial.

Actualmente además de tener presente su condición como empresa, también planifica cada proceso y cada nueva idea que los ayude a conseguir sus metas a futuro por lo que la planificación estratégica de la empresa está planteada acorde a la realidad empresarial de colchones El Dorado.

## CAPITULO 3

### 3. CAPITULO III GERENCIA



La gerencia dentro de la administración se encarga de velar por la optimización y el buen uso de los recursos, por lo que sus pilares de trabajo son el mercadeo, los recursos humanos, las finanzas y los procesos.

La integración del mejoramiento y funcionalidad de estos pilares encaminará a la empresa en la perdurabilidad.

#### 3.1 Mercadeo en Colchones EL DORADO

Es un proceso mediante el cual se analizan las necesidades de un cliente y se determinan diversas maneras de satisfacerlas, tales como desarrollar un producto de manera adecuada, llevar el conocimiento de este, situarlo en el lugar adecuado de la manera adecuada y por supuesto al precio adecuado para el cliente.

Las decisiones de mercadeo son unas de las más importantes dentro de la empresa, pues de esto depende el buen conocimiento que se tiene del cliente, la mejor manera de llevarle el producto, y por ultimo pero no menos importante, la información que el cliente tiene en su mente de la empresa.

En el caso de colchones El Dorado se puede ver una evolución en el tipo de mercadeo y publicidad que ha utilizado a través de las décadas. Anteriormente se usaba una publicidad mucho más tranquila con el fin de generar recordación

de marca en el mercado y por supuesto mostrando la alta calidad del mismo. Actualmente la publicidad es diferente pues se hace de una forma más agresiva, se utilizan diferentes medios tales como radio, donde se transmiten cuñas en horas de la mañana y la tarde; insertos en los periódicos más importantes del país y revistas de interés en las cuales la publicidad es llamativa; y por último se utilizan también elementos de recordación como llaveros, lapiceros y almanagues con el logo de la empresa.

El área de mercadeo de la empresa, que se compone por dos personas: Gerente de Mercadeo y el Asistente de Mercadeo, identificó tres segmentos a los que llegan sus productos: *Hogar*, a través de las diferentes salas de ventas; *Distribuidores*, a través de ejecutivos que venden a almacenes minoristas que comercializaran colchones El Dorado; y por ultimo *Institucional*, correspondiente al sector hotelero.

Para el año 2012 el área de mercadeo está innovando en técnicas y estrategias con el fin principal de determinar su consumidor principal y también se apoya en el uso de una agencia de publicidad y una central de medios que maneja radios, televisión y prensa.

Se está llevando a cabo un estudio de mercado con últimas tendencias como *focus group* en donde se tiene en cuenta la opinión de personas de diferentes estratos y edades. Este estudio de mercado proporciona información de cómo los clientes perciben el producto, como se encuentra la empresa en comparación con la competencia y resultados de encuestas de satisfacción. Se espera que con los resultados obtenidos se puedan aplicar técnicas y estrategias para encaminar de nuevo la percepción del consumidor a la que tenía hace varias décadas: colchones El Dorado como el productor de colchones de más alta calidad.

El mercadeo de colchones El Dorado se divide principalmente en dos fuentes: la publicidad institucional con la que se busca mantener la marca y generar recordación de la misma y la otra es la publicidad promocional con la que se busca generar tráfico en los almacenes y así aumentar las ventas.

El consumidor de colchones El Dorado se puede clasificar como multiestrato,<sup>14</sup> lo cual esta sustentando por la estrategia de ubicar las diferentes salas de ventas en diversas zonas geográficas del país la ciudad de distribución principal: Bogotá, sectores de múltiples estratos económico- sociales desde el bajo medio hasta el alto-alto. Aunque se vende a toda la población, para aumentar la eficiencia de la publicidad es necesario identificar cuál de estos consumidores es el más importante en volumen de compras para colchones El Dorado, fin que se espera conseguir con los resultados del análisis de mercado. Sin embargo se conoce una aproximación de este cliente: persona ente los 35 y 50 años que compran el producto porque conocen la calidad del Colchones El Dorado y la buena reputación de la marca desde antes de la década de los 90 que fue la época en que la empresa sufrió la crisis financiera.

La inversión que realiza colchones El Dorado en publicidad se considera alta: porque corresponde a un 5.5% del total de sus ventas, mientras que la inversión promedio de las demás empresas de diferentes sectores corresponde al 1.8% del total de sus ventas.<sup>15</sup>

Sin embargo comparado en la competencia en términos de millones de pesos puede no invertir sumas tan grandes, ya que las otras empresas tienen niveles de ventas mucho más elevados.

Después de conocer cómo funciona el área de mercadeo dentro de la empresa, las actividades que ha venido realizando a lo largo del año y la acciones que pretende llevar a cabo en el corto plazo, se puede concluir que esta es un área fundamental para que la empresa logre recuperarse y volver con más fuerza luego de la crisis, ya que por medio de una un enfoque claro en la publicidad y el mercadeo de sus productos logrará que los consumidores sepan que colchones El Dorado es una empresa que se encuentra vigente y que sigue brindando productos de alta calidad que les permiten satisfacer a cabalidad con sus necesidades.

---

<sup>14</sup> Multiestrato: persona que pertenece a cualquiera de los niveles de clasificación socio-económica colombiana, tales como estrato 1 a 6, siendo el estrato 1 el nivel con ingresos económicos más bajos y el 6 con los ingresos más altos.

<sup>15</sup> Información suministrada por el Gerente de Mercadeo de Colchones El Dorado, Año 2012.

### **3.2 Recursos humanos en Colchones EL DORADO**

Corresponde a la gestión de las personas que trabajan en la compañía desde el primer contacto que hacen con la empresa y durante el desempeño de sus respectivas labores. Ya que no es suficiente que los directivos centren todos sus esfuerzos en el eficiente resultado de las maquinas, es determinante que el área de recursos humanos trabaje por la formación de un clima organizacional adecuado y cómodo para todos las personas que componen la compañía

El buen funcionamiento de esta área es esencial ya que es la encargada de la correcta y apropiada administración del recurso más importante de la empresa: las personas. Aunque la tecnología es primordial para que la empresa sea más productiva y competitiva no podría funcionar correctamente si la intervención del capital humano no es la adecuada.

Así mismo es importante que cada persona de la organización se sienta liderada de la mejor manera para que su desempeño alcance los objetivos inicialmente propuestos y esperados por los directivos. Esto requiere de dedicación y esfuerzo para desarrollar actividades y mecanismos de mejora continua a nivel personal, aspecto que también compete al área de la gestión humana.

Desde que la empresa se creó los empleados son considerados como parte fundamental de la compañía y es por eso que aunque no existían procesos de selección o capacitación previamente establecidos, si se les trataba de manera digna y se les colaboraba en el desarrollo de sus labores de ser necesario.

Gracias a esta actitud de apoyo de los fundadores de Colchones El Dorado, los empleados mostraron mucho compromiso y excelente desempeño de sus labores durante los años de crisis y el periodo dedicado a superarla. En distintas ocasiones durante los años de crisis no se contó con el dinero suficiente para pagar a los empleados de forma puntual, sin embargo a través de acuerdos cordiales y generosos con el Gerente a cargo o el personal administrativo de colchones El Dorado, los empleados accedían a esperar pacientemente una nueva fecha de pago.

En la actualidad en colchones El Dorado el área se compone por una persona suficiente para desempeñar labores tales como organización de capacitaciones a los empleados, manejar los procesos de reclutamiento y gestión de actividades de integración.

En cuanto a la capacitación del personal se presenta tanto para nuevos como antiguos. En el caso de los primeros corresponde a un plan de inducción que consiste en llevar a la persona a conocer todas y cada una de las áreas de la empresa con el fin de generarle un conocimiento global de la empresa y los procesos que se desarrollan. Sin importar el cargo que la persona vaya a ocupar debe pasar por este proceso con el salvamento de que si el cargo a ocupar es administrativo este paso de inducción durará una semana mientras que si el cargo a ocupar es de tipo operativo, el proceso se reducirá a 3 días.

Para el personal antiguo la capacitación se determina según los resultados de una evaluación anual que se lleva a cabo en cada área por parte del líder, donde este analiza y critica constructivamente a su personal a cargo; detecta si cada miembro del equipo tiene falencias de tipo personal o profesional, generalmente las de nivel personal están relacionadas con fallas en el liderazgo o en la comunicación con los demás. Luego de la obtención de estos resultados, gestión humana organiza charlas o capacitaciones para mejorar las condiciones de cada empleado.

De igual forma colchones El Dorado trabaja por la formación de un grupo de brigadistas cuyas actividades están supervisadas por un supervisor de ARP (Administradora de Riesgos Profesionales). Adicionalmente dan mucha importancia a la salud de cada uno de sus empleados trabajando también con un grupo de salud ocupacional. En el mes de noviembre de cada año, el área de recursos humanos organiza y lleva a cabo la semana de la salud, días en los cuales se realizan exámenes de salud a todos los empleados y revisiones físicas pertinentes. La empresa también se solidariza con campañas de donación de sangre en las que participan los empleados voluntariamente.

El éxito continuo de una empresa depende del personal que trabaje en ella, es por esto que colchones El Dorado hace una selección de calidad en términos de personal nuevo. La empresa manifiesta a través de una publicación en un periódico u otro medio, la disponibilidad de una vacante en la compañía. El reclutamiento empieza con el análisis de la hoja de vida de cada aspirante al cargo, en el que se tiene en cuenta la experiencia, la edad, la presentación y los estudios realizados del mismo. El paso a seguir es una visita domiciliaria en caso en que sea necesario, de la que se hace cargo una empresa externa contratada ya previamente por colchones El Dorado.

Si la persona es un candidato apto para ocupar el cargo, prosigue a tener dos entrevistas: la primera con su jefe inmediato y la segunda con la gerente general de la compañía.

Definitivamente la estabilidad de una empresa puede estar mejor encaminada gracias a los aportes del área de gestión humana. Es importante que el capital humano sea valorado y desempeñe sus labores en un ambiente organizacional en el que se sienta a gusto, así como el caso en colchones El Dorado donde la rotación de personal es muy baja, lo que demuestra que además de que el proceso de selección es efectivo, también manejan buenas técnicas de liderazgo de personal.

### **3.3 Procesos en Colchones EL DORADO**

Un proceso es definido como una secuencia de pasos que se deben seguir para lograr un resultado propuesto. En el ámbito empresarial, para que este resultado sea exitoso y esto se pueda evidenciar en una empresa sólida y altamente competitiva en el sector que se desempeña, se deben realizar varios procesos dentro de los que se encuentran: Procesos de gerencia, procesos de cadena de valor y proceso de soporte.

Para el cumplimiento del objetivo empresarial de colchones El Dorado se han definido claramente cada uno de los procesos y su relación con las demás áreas. Estos procesos son seguidos y monitoreados para garantizar su

cumplimiento y así su resultado final es un producto de buena calidad desarrollado bajo un ambiente empresarial sostenible.

Antes de la crisis la producción de colchones se hacía de manera exitosa y el resultado era igual un colchón de alta calidad, sin embargo los procesos de producción eran los únicos tenidos en cuenta, sin contemplar la interrelación con las demás áreas de la compañía. Pero cuando entraron en crisis y se acogieron a la ley 550, Colchones El Dorado desarrollo un mapa de procesos que tiene en cuenta la comunicación existente entre las diferentes áreas de la empresa. El desarrollo de este mapa permitió a todos los integrantes de la compañía ver la importancia y e impacto de las funciones de cada uno para el desempeño de los demás.

Actualmente en colchones El Dorado los procesos de gerencia están compuestos por la planeación estratégica, desarrollada por la gerencia, y el área de mercadeo. Estas áreas están comprometidas con la planificación y por ende afectan con sus decisiones a las demás áreas de la compañía, sobre todo al área de producción que hace parte de los procesos de cadena de valor junto con ventas, despachos y servicio técnico.

En cuanto al área de producción es importante mencionar todo el procedimiento de elaboración de un colchón:<sup>16</sup>

1. Metalmecánica
  - a) Resortes
  - b) Marcos
  - c) Ensamble
2. Acolchado
3. Tapado
4. Corte – Costura
5. Tapizado
6. Cerrado
7. Empaque

---

<sup>16</sup> Encuentre en el Cap. 4 “Logística” el gráfico de elaboración de un colchón El Dorado.

Con el fin de garantizar este control se realizan auditorias dentro de cada uno de los procesos de la empresa, estas pueden ser externas o internas.

Las auditorías externas son realizadas cada año por un grupo de auditores que verifica el cumplimiento de cada uno de los pasos y su correcta ejecución en cada una de las áreas de la compañía, para así asegurar que se están cumpliendo con todos los protocolos establecidos y con los objetivos que se han trazado al iniciar este periodo.

Las auditorías internas son realizadas con el objetivo de detectar posibles fallas que se estén presentando dentro de los procesos, para que así puedan solucionarse. Los auditores internos son un grupo seleccionado y especialmente capacitado para cumplir con esta función específica; en el momento de realizar la auditoria se selecciona un grupo de tres personas encargadas de estudiar el área a auditar para conocer todos los procesos de esta y los formatos de control y así verificar que estos han sido bien diligenciados.

Las auditorias han dado tan buenos resultados que permitió a la empresa alcanzar el certificado ISO 9001:2008 que asegura la calidad de los procesos y los productos que ofrece la empresa.

### **3.4 Finanzas en Colchones EL DORADO**

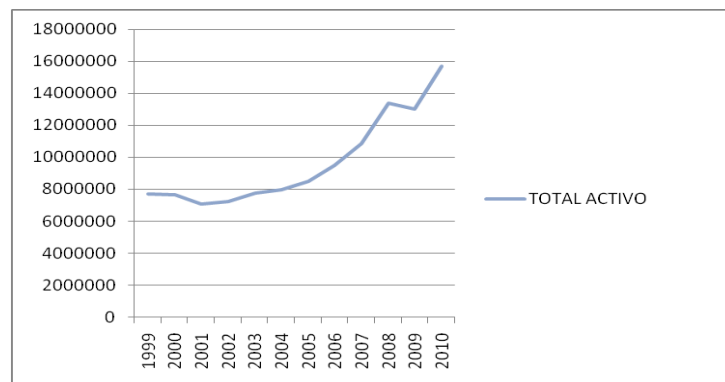
Este análisis financiero se hace teniendo en cuenta indicadores clasificados en razones de liquidez, apalancamiento y rentabilidad. Cada una de estas razones contienen algunos factores que permiten ver el estado financiero desde varias perspectivas lo que genera una visión global del estado económico de la empresa y qué estrategias se deben utilizar en caso de que se presenten déficits que puedan llevarla a una crisis.

A continuación se realizara un análisis financiero de la empresa Colchones El Dorado teniendo en cuenta que ésta entró en la ley 550 en el año 2002 se tomaran los estados financieros desde el año 1999 hasta el 2010 con el fin de

ver el comportamiento de la empresa antes de entrar en el acuerdo y durante el acuerdo.

Inicialmente se mostraran las gráficas de las principales cuentas como: activos, pasivos, patrimonio, ingresos operacionales, gastos operacionales y utilidad operacional. Estos datos servirán de apoyo para realizar un posterior análisis de razones financieras.

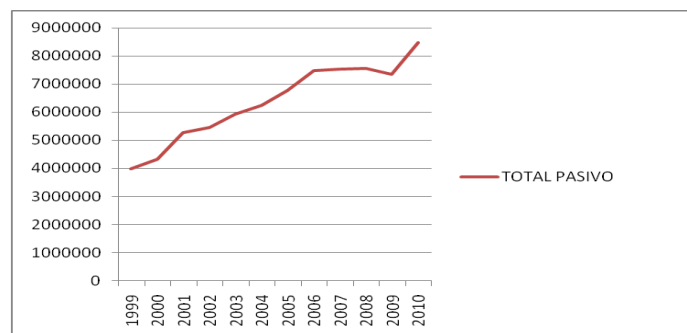
**Gráfica 48: Total activos**



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

En la gráfica 48 se muestra la evolución que han tenido los activos dentro de la empresa colchones El Dorado a partir del año 1999 hasta el 2010, mostrando solo un pequeño descenso en el año 2000, momento en el cual entraron en crisis. Durante este periodo no disminuyeron significativamente los activos debido a que los directivos no tomaron esto como una fuente de recuperación de dinero, sino que la adquisición de nuevos activos se convirtió en un problema para la empresa.

**Gráfica 49: Total pasivos**

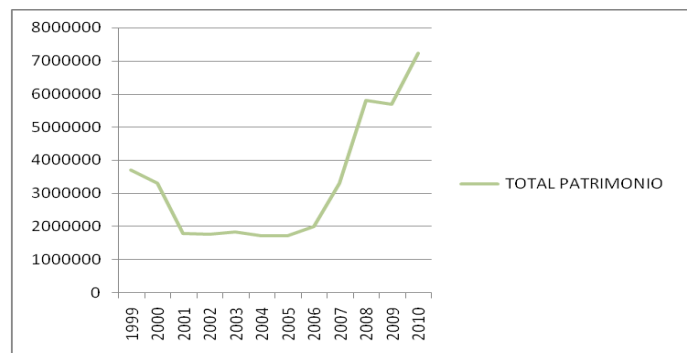


Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

Los pasivos aumentaron desde el año 1999 al 2010 debido a que la empresa no contaba con una proyección a largo plazo, lo que trajo como consecuencia un gasto indiscriminado que luego fue muy difícil respaldar con los ingresos que tenía la empresa.

Luego de entrar al acuerdo los pasivos siguieron en aumento pero de una forma más controlada pues este era el principal objetivo del mismo.

**Gráfica 50: Total patrimonio**

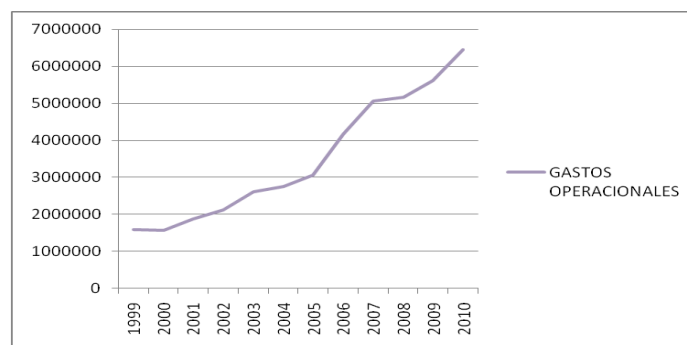


Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

En la gráfica 50 se evidencia claramente un estancamiento del patrimonio durante el periodo de crisis debido a que los activos no eran significativamente altos respecto a los pasivos.

Como consecuencia del acuerdo se ha mostrado una recuperación paulatina del patrimonio durante los años 2007 a 2010, lo que demuestra resultados positivos que han venido surgiendo en la empresa.

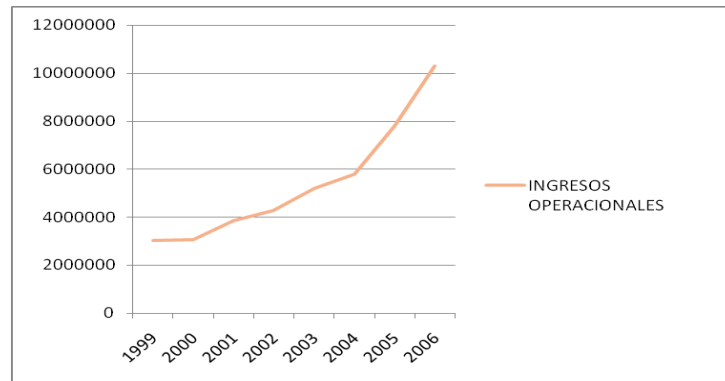
**Gráfica 51: Gastos operacionales**



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

En la gráfica 51 se muestra como los gastos operacionales han ido en aumento, lo que significa que la producción de la empresa no se vio afectada a pesar de la crisis.

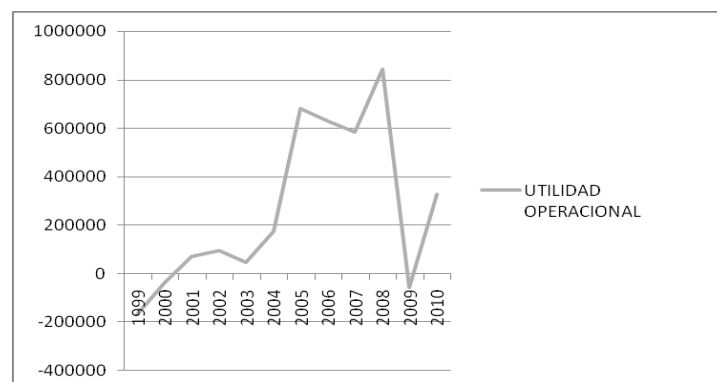
**Gráfica 52: Ingresos operacionales**



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

La gráfica 52 muestra que los ingresos operacionales tuvieron un aumento constante durante y después de la crisis, lo cual ratifica que la crisis no se ocasiono debido a la baja producción ni a falta de pago por parte de sus clientes, y este tampoco afectó la parte productiva ni comercial de la empresa.

**Gráfica 53: Utilidad operacional**



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

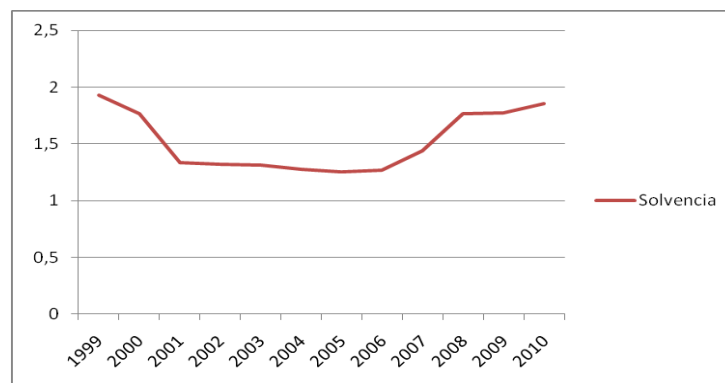
En la gráfica 53 se muestra una utilidad operacional negativa en el momento que se presentó la crisis; durante el acuerdo tuvieron una recuperación pero también se evidencia una fuerte caída en el año 2009, esto debido a que la

empresa debió cubrir los pasivos más grandes que según el acuerdo se habían programado para ese año.

### 3.4.1 Razones de Liquidez

#### ➤ Solvencia

Gráfica 54: Coeficiente de Solvencia



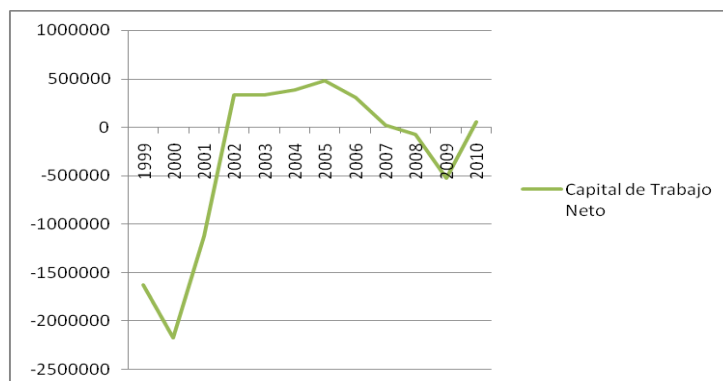
Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

Colchones El Dorado sufrió una crisis financiera a finales de la década de los 90 por la adquisición de gran número de pasivos. Tal como lo muestra la gráfica 54 en los 3 años anteriores de su ingreso al acuerdo, la empresa empezó a disminuir su solvencia pasando de 2 pts a 1.2 pts, pues las deudas adquiridas con los bancos estaban alcanzando el mismo nivel de los activos.

Gracias al acuerdo al que ingresaron en el año 2002, pudieron mantener su solvencia en 1.2 pts en los siguientes años, hasta el 2008 cuando aumentaron su nivel de solvencia de nuevo a 2 pts. Quiere decir que el acuerdo de reestructuración controló las deudas de la empresa para que esta pudiera seguir operando sin poner en riesgo sus activos y respondiendo paulatinamente por los pasivos.

## ➤ Capital de Trabajo Neto

**Gráfica 55: Capital de trabajo neto**

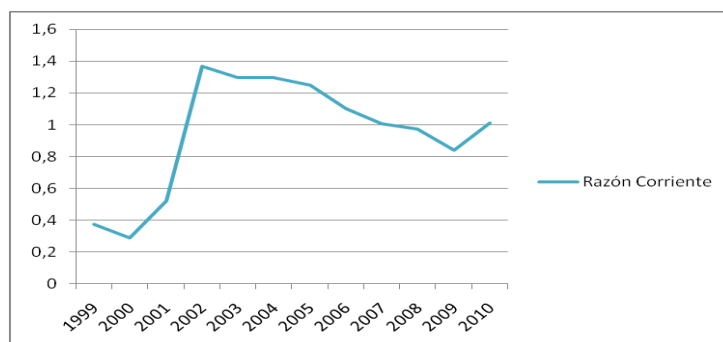


Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

Cuando Colchones El Dorado estaba en crisis antes del entrar al acuerdo de reestructuración, tal y como lo muestra la grafica 55 entre los años 1999 y 2002, sus pasivos corrientes eran mayores a sus activos corrientes por lo que no contaba con capital de trabajo neto. De no haberse incorporado a la ley 550 la empresa no habría sobrevivido ya que no contaba con herramientas para seguir trabajando. Durante el acuerdo ha tenido la posibilidad de ir aumentando su capital de trabajo neto, pero en el año 2009 este índice sufrió una caída, muy probablemente por la obligacion de cubrir pasivos a grandes acreedores tal y como lo acordó la ley para cuando la empresa se empezara a recuperar.

## ➤ Razón Corriente

**Gráfica 56: Razón Corriente**



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

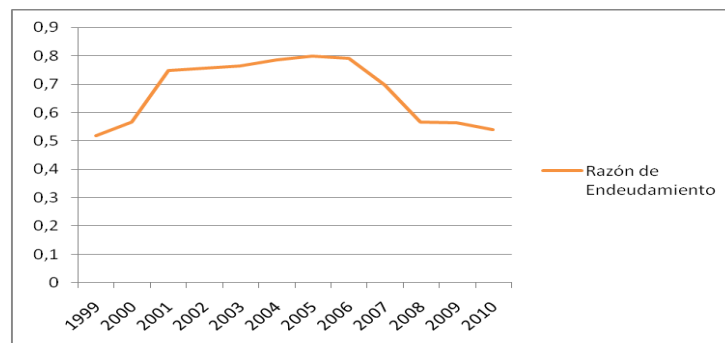
La razón corriente o circulante corresponde a la dependencia de las unidades de inversión a corto plazo por las unidades de financiamiento adquirido a corto plazo. Lo ideal para una empresa es contar con una razón corriente superior a 1 pues esto muestra que las inversiones que ésta hace son superiores a sus financiamientos y obligaciones corrientes. De igual forma si la inversión es mayor la empresa demuestra contar con capital de trabajo neto para operar.

Tres años antes de su ingreso al acuerdo Colchones EL Dorado contaba con una razón corriente menos a 1, lo que demuestra su periodo de crisis. Luego de entrar al acuerdo de reestructuración en el año 2002 su razón corriente aumenta significativamente hasta alcanzar 1.4 pts que por supuesto refleja las ayudas de la ley para que la empresa empiece a recuperarse.

### 3.4.2 Razones de Apalancamiento

#### ➤ Razón de endeudamiento

Gráfica 57: Razón de endeudamiento

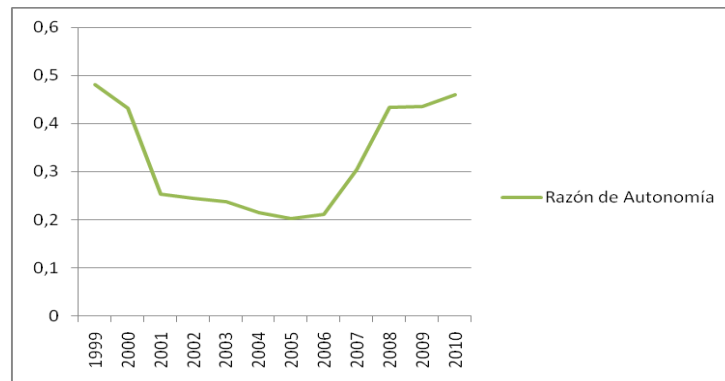


Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

La gráfica muestra que colchones El Dorado cuenta con una razón de endeudamiento desfavorable ya que su porcentaje de endeudamiento ha sido por muchos años igual y superior al 50%. Esto significa que más de la mitad de los activos totales de la empresa han sido adquiridos a través del endeudamiento con terceros.

➤ **Razón de autonomía**

**Gráfica 58: Razón de autonomía**



Fuente: Elaboración propia – Datos tomados de la Superintendencia de Sociedades SIREM

La razón de autonomía es complementaria a la razón de endeudamiento pues también muestra la proporción en que la inversión de la empresa ha sido financiada a través de terceros, con la diferencia que este primero [razón de autonomía] compara la proporción de inversión realizada que proviene únicamente del patrimonio.

Colchones El Dorado muestra una razón de autonomía relativamente baja pues sus inversiones han sido apoyadas mayormente por financiamiento externo, lo cual se traduce en obligaciones mas amplias hacia terceros que a sus propietarios.

## CAPITULO 4

### 4. CAPITULO IV LOGISTICA DE PRODUCCIÓN

Aunque la logística ha sido desde hace miles de años un punto de atención clave en el ámbito militar, solo desde hace algunas décadas este concepto se ha convertido en una pieza importante dentro de la organización de una empresa. La logística puede tener varias definiciones dependiendo del sector en el que se esté empleando, para este caso se tendrá en cuenta el de logística empresarial:

*«La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores».*<sup>17</sup>

Este concepto indica que la gestión de la logística está relacionada con cada una de los eslabones que integran la cadena de suministro como son la logística de aprovisionamiento, de transformación o producción y distribución.

El sector en el cual se centra este proyecto es el de manufactura para la fabricación de colchones, y la empresa es COLCHONES EL DORADO, para la cual analizaremos su proceso productivo con el fin de optimizar los tiempos y costos en los que se incurre. La optimización del proceso productivo de una empresa es crucial a la hora de determinar la eficiencia y éxito de la misma en el desarrollo de su actividad económica, ya que los procesos productivos son aquellos que transforman la materia prima y arrojan como resultado un producto o servicio listo para el cliente, quien por su puesto espero encontrarlo en el momento y lugar adecuado bajo un costo razonable.

El punto de partida de este mejoramiento es el proceso de producción que es el siguiente:

---

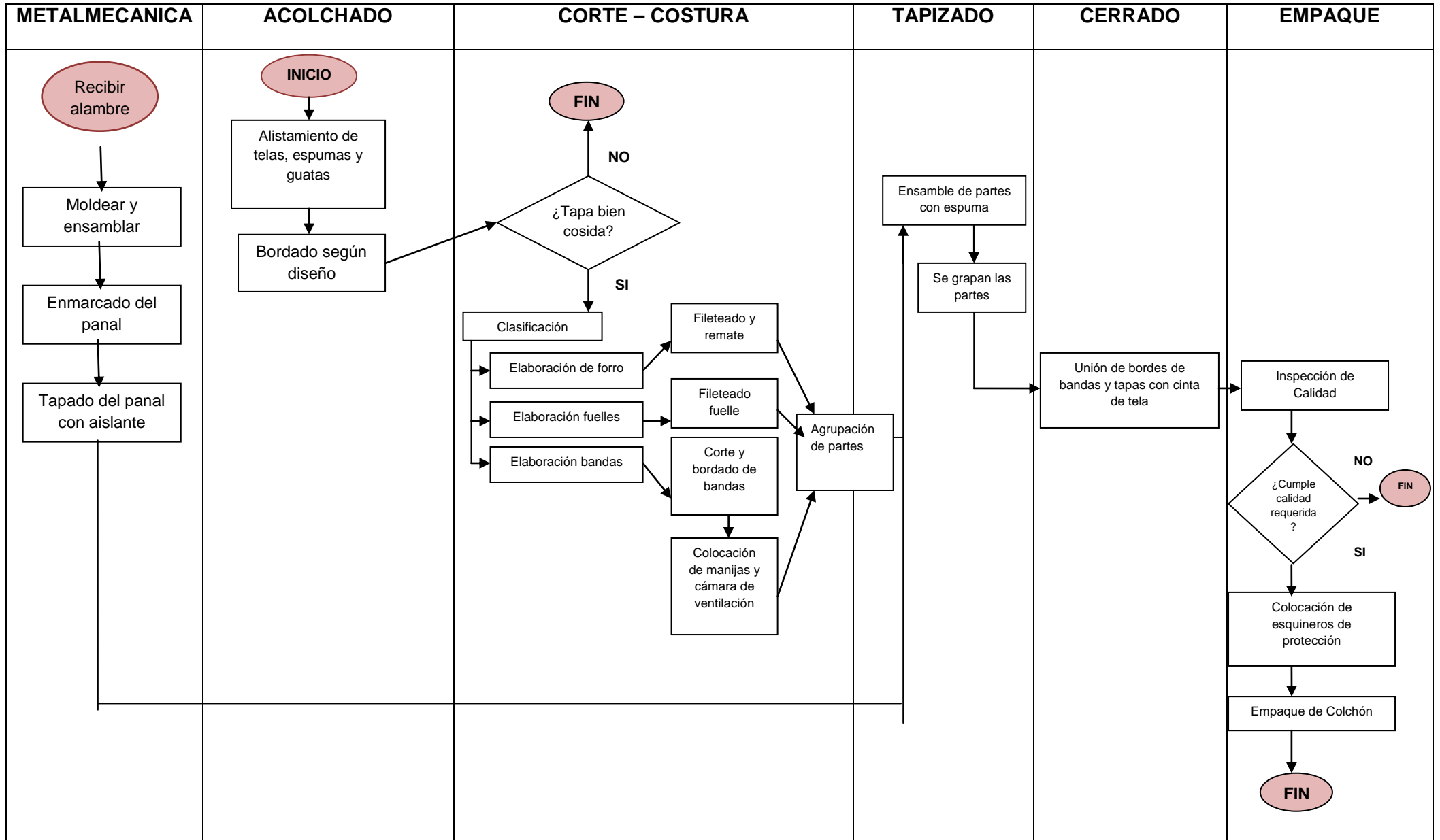
<sup>17</sup> Concepto de Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Consultado Mayo 6 de 2012

#### 4.1 Cuadro de procesos

ACTIVIDADES	METALMECANICA	ACOLCHADO	CORTE Y COSTURA	TAPIZADO	CERRADO	EMPAQUE
ACTORES	*Resortero *Ensambladores	*Operario de acolchadura	*Operario de Fileteado *Operario de fuelle y remate	*Tapicero	*Cerradores	*Operario de empaque
RECURSOS	*Maquina ensambladora automática. *Maquina resortera *Alambres calibre 12 ½ y 13. *Pistola grapada neumática. *Corta frio *Llaves Bristol *Flexometro *Utillaje y Herramienta	*Maquina acolchadora -Mono aguja -Multi aguja *Hilos *Llaves Bristol *Rollos de espuma *Grasera *Utillaje y Herramientas *Flexometro	*Maquina cortadora *Fileteadora de tapas *Fileteadora de fuelles *Fileteadora de bandas *Maquinas planas *Flexometro *Cortadora manual	*Pistola de tapizado *Corta fríos *Llaves Bristol *Flexometro	*Maquina cerradora *Pistola para aplique de pegante *Utillaje y Herramientas	*Mesa con soporte para plástico *Plástico *Cortahilos *Tijeras *Flexometro *Esquineros de cartón
VALOR AGREGADO	*Se procesa el resorte con el alambre respectivo. Se ensamblan los resortes para construir el panel o estructura interna del producto.	*Elaboración de las tapas de los colchones.	*Procesamiento de rollos y tapas para formar forros, bandas y fuelles del colchón.	*Unión del panel con las bandas, fuelles y forros.	*Unión del panel tapizado con una cinta de tela.	*Inspección final y empaque del producto terminado.

Fuente: elaboración propia

## 4.2 Diagrama de procesos



### 4.3 Pronóstico de producción

Tanto en la vida cotidiana como empresarial la planeación y el control permiten tomar decisiones de una mejor manera y es por esto que la proyección cobra gran importancia sobretodo en el ámbito laboral donde los pronósticos a realizar tienen que ser lo más exactos posibles. Por el nivel de ventas de colchones El Dorado debe planear su producción con el fin de garantizar el cumplimiento a sus clientes y buscar de manera óptima la reducción de costos en almacenamiento.

Un pronóstico es un “proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando hacia el futuro los datos del pasado. Los datos del pasado se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro”.<sup>18</sup>

Las principales áreas funcionales de una empresa que hacen uso de los pronósticos son la de producción y la de mercadotecnia. Estas dos áreas son las que mayor se afectan por los cambios de demanda: la primera de ellas debe producir acorde a la demanda para llevar siempre satisfacción a cliente, mientras que la segunda área, correspondiente a mercadeo, se encarga de aumentar la demanda de los productos de la empresa a través de herramientas que los hagan ver más atractivos y necesarios ante un cliente potencial.

Los pronósticos pueden hacerse a corto, mediano o largo plazo, pero es muy importante que una empresa esté monitoreando constantemente su nivel de producción comparado con el nivel de ventas que le reportan las demás áreas de una empresa. El tipo de pronóstico más adecuado para la producción de una empresa es el de corto plazo ya que permite hacer cambios y controles frecuentes en cuanto a la fabricación que está llevando la empresa y que por supuesto debe adaptarse a su nivel de demanda.

---

<sup>18</sup> Concepto tomado de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oliverosm/materiasdictadas/produccion1/clases/pronosticos.pdf> Mayo 05 de 2012.

A continuación se muestran los datos de partida que comprenden las cantidades producidas y vendidas en el año 2011 por la empresa Colchones El Dorado durante cada uno de los 12 meses del año.

**Tabla 6: Producción y Ventas de 2011 - Colchones El Dorado**

<b>MES</b>	<b>PRODUCIDO 2011</b>	<b>VENDIDO 2011</b>
<b>ENERO</b>	2007	1839
<b>FEBRERO</b>	1831	1730
<b>MARZO</b>	2247	2239
<b>ABRIL</b>	2409	2455
<b>MAYO</b>	2571	2213
<b>JUNIO</b>	2122	2011
<b>JULIO</b>	2444	2452
<b>AGOSTO</b>	2672	2398
<b>SEPTIEMBRE</b>	2763	2735
<b>OCTUBRE</b>	2226	2047
<b>NOVIEMBRE</b>	2581	2528
<b>DICIEMBRE</b>	3227	3322

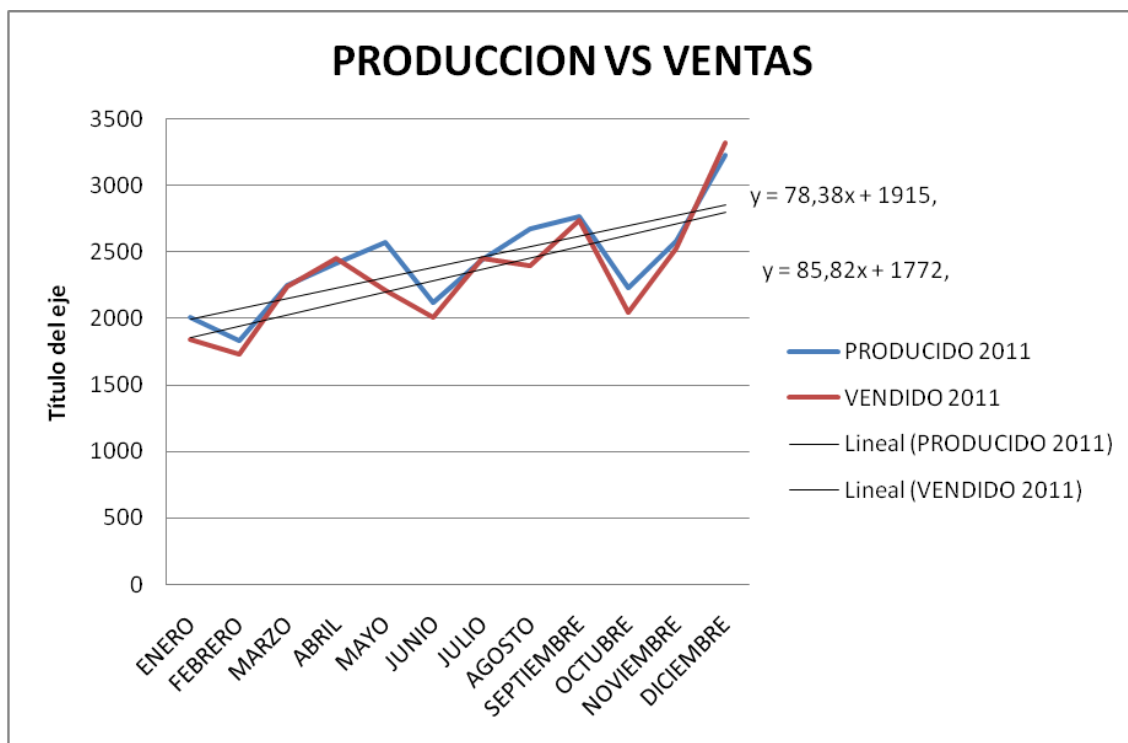
Fuente: Elaboración propia - Información suministrada por Colchones El Dorado

Con los datos anteriores es posible conocer la tendencia de ventas de la empresa y es ésta precisamente la que se proyectará al siguiente año con los fines de planeación previamente mencionados. Las proyecciones de tendencia son “un método de pronóstico de series temporales que ajusta una línea de

tendencia a una serie de datos históricos, y entonces proyecta la línea hacia el futuro para realizar pronósticos”.<sup>19</sup>

La actividad del año 2011 en producción y ventas está representada por las líneas azul y roja, respectivamente, en la siguiente grafica; las líneas color negro representan la tendencia para el 2012 teniendo en cuenta los datos históricos.

**Gráfica 59: Producción vs. Ventas (2011 Colchones El Dorado)**



Fuente: Elaboración propia - Información suministrada por Colchones El Dorado

La ecuación ubicada a cada lado de las líneas diagonales de la gráfica permitirá hallar los valores de producción y ventas que la compañía debería tener en el año 2012 de continuar con la misma tendencia de aumento o merma del año anterior.

<sup>19</sup> Tomado de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oliverosm/materiasdictadas/produccion1/clases/pronosticos.pdf>. Mayo 05 de 2012.

Una ecuación lineal representa una línea recta y es de la forma  $y=mx+b$ , donde **Y** es la variable dependiente y por ende el valor que se desea conocer y que en este caso representa las unidades de producción o ventas para el año 2012; **m** es la pendiente que puede ser positiva o negativa; **X** es la variable independiente que tendrá los valores de cada mes del año siguiente, es decir de 2012, así pues para el mes de enero el valor de  $x$  será 13, para el de febrero el valor de  $x$  será 14, y así sucesivamente; por último **b** es el valor de origen cuando  $x$  vale cero.

La ecuación lineal de la producción del 2011 para Colchones El Dorado es:

$$y = \underline{78,38} X + \textcircled{1915}$$

Pendiente

Valor de **b**

La ecuación lineal de la demanda del 2011 para Colchones El Dorado es

$$y = \underline{85,82} X + \textcircled{1772}$$

Pendiente

Valor de **b**

Para el mes de enero del año 2012 el cálculo sería el siguiente:

- Producción

$$Y = [(78,38) \cdot (13)] + 1915$$

$$Y = 2935$$

- Ventas

$$Y = [(85,82) \cdot (13)] + 1772$$

$$Y = 2889$$

El cálculo aplicado de la misma manera para todos los meses del año 2012 se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 7: Producción y Ventas de 2012 - Colchones El Dorado**

MES	PRODUCIDO 2012	VENDIDO 2012	CUMPLIMIENTO
ENERO (13)	2935	2889	1,016
FEBRERO (14)	3013	2975	1,013
MARZO (15)	3091	3060	1,010
ABRIL (16)	3170	3146	1,007
MAYO (17)	3248	3232	1,005
JUNIO (18)	3326	3318	1,003
JULIO (19)	3405	3404	1,000
AGOSTO (20)	3483	3489	0,998
SEPTIEMBRE (21)	3562	3575	0,996
OCTUBRE (22)	3640	3661	0,994
NOVIEMBRE (23)	3718	3747	0,992
DICIEMBRE (24)	3797	3833	0,991

Fuente: Elaboración propia - Información suministrada por Colchones El Dorado

La columna de cumplimiento representa en un intervalo entre 0 y 1 el desempeño que tendría la empresa de seguir con la tendencia de producción y ventas del año anterior. Si el valor de cumplimiento es mayor a 1 significa que la producción fue mayor que la demanda, mientras que si el valor de cumplimiento es menor a 1 indica que el nivel de producción fue menor a las cantidades demandas.

Por supuesto que es más importante que la empresa incurra en pequeños gastos de almacenamiento si llegar a ser necesario, pero que evite dejar al cliente sin el producto, por lo que resulta más significativo que los valores de

cumplimiento estén por encima del índice 1. Sin embargo el ideal es alcanzar un punto de equilibrio como el logrado en el mes de julio donde la producción es casi igual a la demanda.

#### 4.3.1 Propuesta

Para que Colchones El Dorado obtenga beneficios con un plan de producción adecuado no solo debe tener en cuenta la proyección de su demanda sino que es importante que cuente con las unidades defectuosas de cada periodo de producción.

El nivel de unidades defectuosas que se tomaron para hallar el cálculo total recomendado a producir por Colchones EL Dorado fue del 0,5%. Esto equivale a un ponderado entre 15 y 20 colchones en cada mes. Este valor no es de gran impacto en las pérdidas de la empresa pues gracias a su riguroso control de calidad durante la producción, los colchones que alcanzan a tener algún defecto, se recuperan debidamente durante la misma línea de producción.

La fórmula que se tuvo en cuenta para hallar el valor a proponer fue:

$$\text{Propuesta} = [\text{Proyección de ventas 2012} / (1 - \% \text{Uds. Defectuosas})]$$

Por ejemplo, para el mes de enero el cálculo sería así:

- Propuesta=  $[2889 / (1 - 0.5\%)]$   
= 2903 Uds. a producir

Para el mes de febrero el cálculo sería así:

- Propuesta=  $[2975 / (1 - 0.5\%)]$   
= 2989 Uds. a producir

El cálculo se realiza de la misma manera para todos los meses y la tabla siguiente muestra los resultados obtenidos.

**Tabla 8: Propuesta de producción 2012**

<b>MES</b>	<b>VENDIDO 2012</b>	<b>PROPUESTA DE PRODUCCIÓN (2012)</b>
<b>ENERO</b>	2889	2903
<b>FEBRERO</b>	2975	2989
<b>MARZO</b>	3060	3076
<b>ABRIL</b>	3146	3162
<b>MAYO</b>	3232	3248
<b>JUNIO</b>	3318	3334
<b>JULIO</b>	3404	3421
<b>AGOSTO</b>	3489	3507
<b>SEPTIEMBRE</b>	3575	3593
<b>OCTUBRE</b>	3661	3680
<b>NOVIEMBRE</b>	3747	3766
<b>DICIEMBRE</b>	3833	3852

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra en la última columna (Propuesta de producción) la cantidad que se recomienda producir a Colchones El Dorado durante cada uno de los meses del año. Esta última propuesta incluye un aumento de unidades si se con la proyección anteriormente planteada, situación que se presenta ya que la propuesta definitiva incluye las unidades defectuosas que no podrán salir a la venta, y que por ende no podrán tenerse en cuenta para satisfacer al cliente, razón por la cual la empresa debe producir un poco más, y de esta forma preparase mas adecuadamente para la demanda del mercado.

## CONCLUSIONES

- La ruta de éxito que utilizó colchones El Dorado para salir de la crisis se basa primero: en la búsqueda de una ayuda del gobierno, segundo: aplicación y acogimiento de los términos del programa y tercero: una adaptación de la nueva situación financiera de la empresa para sacar su mejor provecho. Es así como la ley 550 de 1990 es una excelente herramienta para algunas empresas Colombianas que enfrentan una crisis financiera y quieren trabajar por un resurgimiento, pues esta ley les permite una organización de todos sus pasivos; logrando el cumplimiento de todas sus obligaciones en un tiempo estimado.
- El trabajo realizado en conjunto por toda la organización para superar la crisis se hizo en torno a una planeación estratégica, basa en objetivos a largo plazo, la cual es esencial para que la empresa sea perdurable, ya que permite que todas las acciones a tomar sean evaluadas en todos sus posibles escenarios y de esta manera se pueda tomar la decisión más conveniente para la empresa a futuro.
- Durante la crisis es fundamental la acción de un buen líder que permita enfrentar el cambio por medio de la motivación de todo su equipo de trabajo y del direccionamiento del mismo hacia el objetivo del resurgimiento de la empresa, y fue por esto que colchones El Dorado en su momento de crisis acudió a gerentes externos que aportaran una visión más objetiva a la empresa, y que con ayuda de su experiencia en el mercado se superara el difícil momento financiero.
- La perdurabilidad empresarial es un factor que no se puede asegurar desde el momento que se da inicio a la organización, por el contrario es el resultado de la gestión de un buen líder y un esfuerzo unificado de todo su equipo de trabajo, y esta fue una gran enseñanza que le dejó la crisis a la gerente de Colchones El Dorado Martha Gómez quien ahora con planificación controla el desempeño de la empresa en sus diferentes áreas.

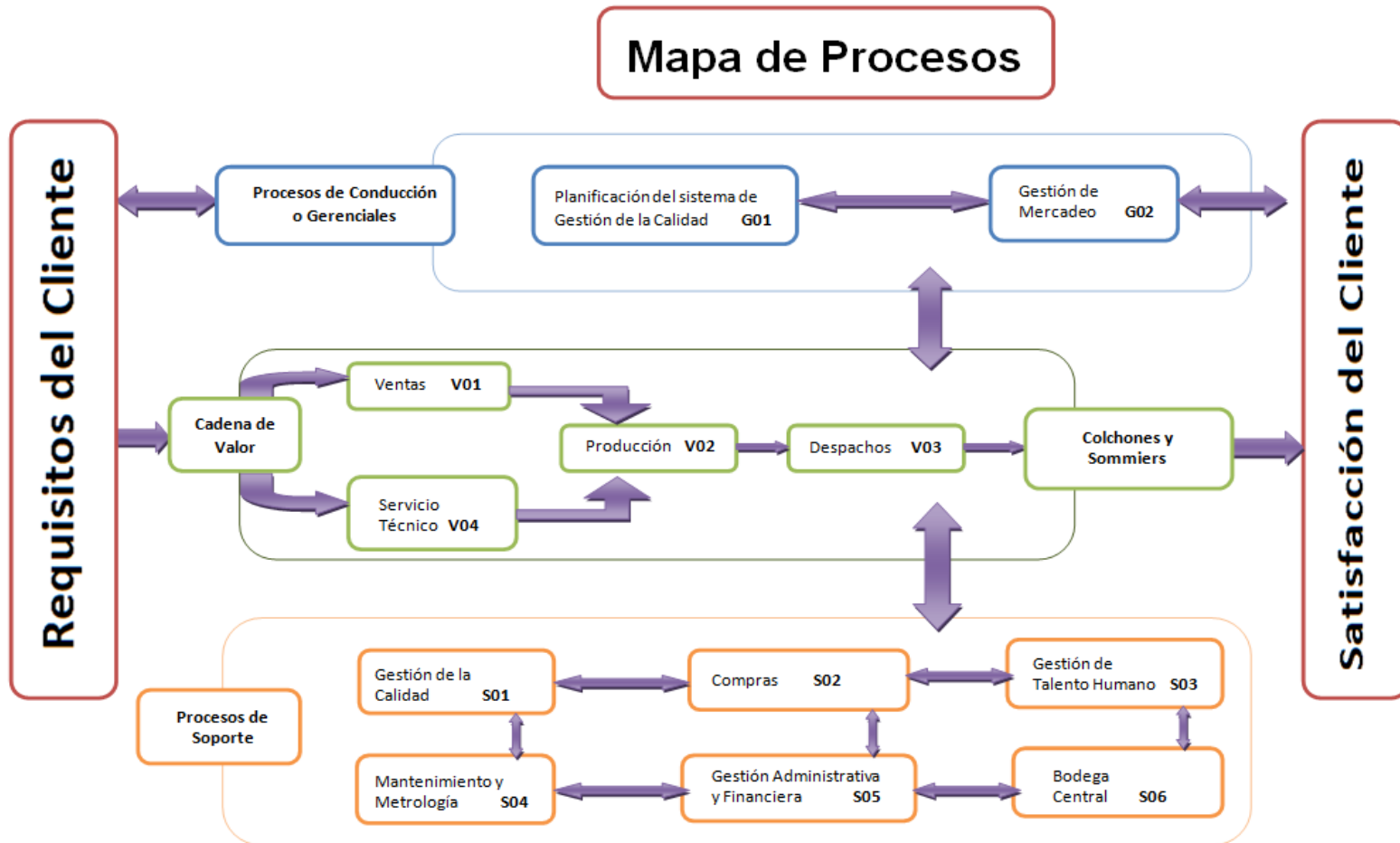
- Una lección fundamental aprendida por los altos directivos de Colchones El Dorado es que la innovación y la constante adaptación al ambiente que rodea a la organización es un factor fundamental para asegurar la perdurabilidad de la misma a través de los años.
- Como consecuencia de las enseñanzas que dejó la crisis, Colchones El Dorado da gran importancia al trato y manejo de relación con sus stakeholders, quienes en los momentos difíciles de superar, significaron un apoyo importante para que la empresa lograra mantenerse durante la crisis y su posterior recuperación.
- La aplicación de los 13 componentes de perdurabilidad no solo permite evidenciar cómo perciben los colaboradores a la organización y qué se debe mejorar para que la empresa no vuelva a entrar en una crisis, sino que también permiten medir la perdurabilidad de la empresa alcanzada por la mejoría e implementación de nuevos recursos en la dirección y gerencia.
- El premio Ave Fénix es un excelente reconocimiento para las empresas que no desfallecen en el objetivo de recuperarse y pasar de un ambiente de morbilidad a uno de perdurabilidad. Además que permite que otras empresas que atraviesan por la misma situación y o tienen claro el camino que les permita resurgir, puedan seguir estrategias aplicadas por los galardonados.
- La logística de una empresa es muy importante para la planeación y proyección de la misma en el futuro, ya que esto permite tener un control apropiado sobre los procesos y así reducir costos mientras alcanza el máximo aprovechamiento de los recursos y satisface al cliente.

## RECOMENDACIONES

- Es importante que las empresas familiares cuenten con un protocolo de dirección y gerencia que les permita establecer de manera eficaz a sus dirigentes, pues en este tipo de organizaciones existe la tendencia por parte de los familiares de ocupar los cargos por beneficios personales sin tener en cuenta la capacidad intelectual o direccional de cada uno.
- Las empresas deben mantenerse informadas e interesadas en los planes de trabajo que ofrece el gobierno al sector económico con el fin de beneficiarse de toda ayuda, pues en la mayoría de los casos se puede acceder a programas de promoción empresarial que prestan un soporte y una guía sólida al desempeño de cada compañía, en especial en los casos en los que la misma se encuentre en dificultades financieras.
- La estrategia es un elemento que se debe tener en cuenta en el momento de crear y mantener una empresa en el tiempo, pues al proyectarse objetivos a largo plazo es importante saber cómo se van a lograr. Es precisamente la falta de planeación lo que genera la inestabilidad dentro de las compañías y posibles crisis, ya que se incurre en errores en el momento de tomar decisiones fundamentales para la empresa.
- Es fundamental que los directivos de la empresa estén en la capacidad de reaccionar rápidamente ante la amenaza de crisis dentro de la compañía. En muchas ocasiones estas crisis se producen por falta de organización y por esta razón cuando se detecta una crisis está ya puede ir en un nivel muy avanzado por lo que se deben tomar medidas rápidas con el fin de poder tomar decisiones que permitan salvar a la empresa de la desaparición.

## ANEXOS

### Mapa de procesos



## GLOSARIO

**Comunicación:** Acción y efecto de comunicar. Proceso en el cual se establecen medios para transmitir información entre entidades o personas.

**Crisis:** situación representada por múltiples cambios que conllevan a inestabilidad. También determina una situación complicada y de modificaciones importantes.

**Empresa:** organización dedicada a actividades industriales o mercantiles. Funciona como un ser vivo que nace, crece y puede también morir si las condiciones del entorno complican el desarrollo de la misma y quienes la dirigen no toman las decisiones correctas.

**Empresario:** persona que destina tiempo y esfuerzo para desarrollar una actividad comercial, fija objetivos y toma decisiones estratégicas en la administración y dirección de un ente comercial o empresa.

**Entorno:** conjunto de condiciones y características que rodean una empresa y por ende influye en la toma de decisiones de manera interna y externa. Es de vital conocimiento para la empresa en pro de prepararse debidamente para enfrentar las condiciones.

**Estrategia:** principios o métodos que buscan guiar el cumplimiento de los objetivos trazados en la planeación estratégica. Incluye las decisiones que se tomaran en la organización buscando fines específicos.

**Perdurabilidad:** condición de larga duración. Se extiende largamente en el tiempo. Una empresa es perdurable es aquella que ha sobrevivido a lo largo de los años, ha cambiado su organización interna y ha demostrado obtener mejores resultados en el proceso.

**Planeación:** implica trazar un plan incluyendo objetivos a cumplir y acciones requeridas para alcanzar ese objetivo. Puede ser de corto, mediano o largo plazo.

## REFERENCIAS

CADENA, Javier; GUZMAN, Alexander; RIVERA, Hugo Alberto. *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?* Revista científica de UCES, Vol.10, N°.1

RIVERA, Hugo. *La perdurabilidad empresarial*. Un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa.

MORALES, Hollman. *A puro pulso*. Editorial Printer Latinoamericana Ltda. Año 2000, Bogotá DC. Capítulo: "Camino del aprendizaje".

GOLEMAN, Daniel. *Liderazgo que obtiene resultados*. Los clásicos de HBR- "Harvard Business School Publishing Corporation-. Año 2005.

ENCUESTA Evaluación de componentes de perdurabilidad. Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Año 2011

SÁNCHEZ Inocencio. *Razones o índices financieros*.  
[http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf).  
Recuperado 11 de marzo de 2012.

¿Qué se entiende por solvencia económica?

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/solvfinancier a.htm>. Recuperado el día 11 de marzo de 2012.

Revista Dinero. "Despertaron los colchones" [online]. (Bogotá, Colombia): Revista Dinero online, 2002, publicado el 23 de Agosto de 2002 [citado el 25 de Febrero de 2012]. Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impres a/negocios/articulo/despertaron-colchones-/2821>

Colegio mayor Nuestra Señora del Rosario. Los 13 componentes de perdurabilidad [online]. (Bogotá, Colombia): Componentes de perdurabilidad online, [citado el 25 de Febrero de 2012]. Disponible en <http://www.urosario.edu.co/>

Colchones El Dorado, Historia de la empresa [online]. (Bogotá, Colombia): Historia online, [citado el 25 de febrero de 2012]. Disponible en <http://www.colchoneseldorado.com>

Superintendencia de Sociedades, SIREM [online]. (Bogotá, Colombia): Estados Financieros, 1999 – 2010, Publicados año a año desde el 2000 [citado el 25 de Febrero de 2012]. Disponible en <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/>