

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. CASO DE ESTUDIO JEANS AND JACKETS.

TRABAJO DE GRADO

KATHERINE JOHANNA QUINTERO CERQUERA.

CATALINA TUIRAN MORENO.

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. CASO DE ESTUDIO JEANS AND JACKETS.

TRABAJO DE GRADO

KATHERINE JOHANNA QUINTERO CERQUERA.

CATALINA TUIRÁN MORENO.

TUTOR: GIOVANNI EFRAÍN REYES ORTIZ.

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE	3
ABSTRACT.....	4
KEY WORDS.....	4
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	8
<i>1.1.1 Necesidad identificada.....</i>	<i>8</i>
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.3 PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN.....	10
<i>1.3.1 Sub-preguntas de investigación.....</i>	<i>10</i>
1.4 JUSTIFICACIÓN	11
1.5 OBJETIVO GENERAL	13
<i>1.5.1 Objetivos específicos.....</i>	<i>13</i>
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	14
2.1 PERDURABILIDAD Y MUERTE EMPRESARIAL.....	14
2.2 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TEXTIL.....	19
<i>2.2.1 Características generales del sector textil - confecciones.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.2 Entorno macroeconómico del sector textil – confecciones.....</i>	<i>24</i>
<i>2.2.3 Dinámica del sector textil – confecciones</i>	<i>25</i>
<i>2.2.4 Fenómeno de mortalidad en el sector textil – confecciones</i>	<i>27</i>
2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	29
CAPITULO 3: TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	31
3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	33
CAPITULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	34
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
CAPITULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?.....	17
Figura 2. Cadena productiva del Sector Textil - Confecciones en Colombia.....	22
Figura 3. Ubicación del sector textil - Confecciones en Colombia	23
Figura 4. Tamaño de las empresas del Sector Textil - Confecciones en Colombia.....	24
Figura 5. Empresas en procesos concursales del Sector Textil - Confecciones (2011).....	29
Figura 6. Comportamiento de las Ventas vs Utilidad Neta	35
Figura 7. Comportamiento de Propiedad, planta y equipo.	36
Figura 8. Rotación de Inventarios. Días.....	37
Figura 9. Rotación de Inventarios. Veces	38
Figura 10. Comportamiento de las Ventas.....	39
Figura 11. Comportamiento de la Utilidad Neta.....	40
Figura 12. Capacidad de pago vs Solvencia	40
Figura 13. Indicadores de Endeudamiento.....	41
Figura 14. Comportamiento de los ingresos totales vs gastos no operacionales	43
Figura 15. Niveles de endeudamiento.....	44
Figura 16. Capital Operacional y Capital Neto Operacional	45
Figura 17. Estructura financiera del capital	46
Figura 18. Comportamiento del Costo histórico de Ventas	47
Figura 19. Histórico Tasa de Interés	48
Figura 20. Comportamiento del Pasivo	49
Figura 21. Comportamiento del Balance General.....	50

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Los Sectores de la Economía	20
Tabla 2. Los Sectores Económicos.	21

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad queremos agradecer en primera instancia a Dios por brindarnos cada día de nuestras vidas diferentes oportunidades de crecimiento continuo y en este caso la oportunidad de haber terminado exitosamente una carrera universitaria, la cual es el primer paso para entrar a un mundo laboral con el cual soñamos desde el primer día de clases de pregrado.

De igual manera es importante agradecer a la Universidad del Rosario por toda la formación recibida durante estos años, no solo en el ámbito profesional, sino el ámbito personal, pues nos enseñó a ser personas íntegras en cada una de las situaciones.

A nuestros padres por habernos acompañado y apoyado incondicionalmente en este proceso continuo de aprendizaje de principio a fin.

Finalmente, a todos nuestros profesores, amigos y compañeros, que nos ofrecieron su amistad, apoyo y ánimo en esta etapa de la vida y con optimismo en la próximas que están por venir.

GLOSARIO

Morbilidad Empresarial: Hace referencia al estado de crisis empresarial semejante a una enfermedad en un ser humano, en el sentido de que si no es detectada a tiempo no posibilidad alguna de salir a flote y superar la situación.

Perdurabilidad Empresarial: Se presenta en toda empresa que muestre un estado de longevidad. Una empresa longeva es aquella que tiene más de 25 años y presenta calidad de vida. (Rivera & Malaver, 2008)

Mortalidad Empresarial: Según la Real Academia Española la palabra “Mortalidad” se refiere a la tasa de muertes producidas en una población durante un tiempo dado, en general o por una causa determinada. En este documento el concepto de “Mortalidad Empresarial” se refiere entonces a la tasa de muertes producidas en el sector empresarial, específicamente el colombiano.

Ley 1116 de 2006: Dispone cambios e innovaciones para aquellas empresas que siendo viables, se encuentran en crisis transitoria y deben ser sometidas a una reorganización. (Superintendencia de Sociedades, 2015)

Ley 550 de 1999: Propone un régimen que facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y dicta disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta Ley. (Superintendencia de Sociedades, 2012)

Insolvencia: Según la Real Academia Española se refiere a la falta de solvencia o incapacidad de pagar una deuda.

RESUMEN

Dentro de este estudio de caso se busca **identificar las posibles causas por las cuales una empresa** de alto prestigio y reconocimiento por los consumidores colombianos, como lo era Jeans and Jackets, luego de treinta (30) años de funcionamiento **se vio en la necesidad de acogerse a la Ley de Reestructuración Económica (Ley 550 de 1999)** con el fin de reestructurar sus pasivos en un momento de crisis global que fue impredecible para muchas compañías. Desde el principio, el “*Core Business*” de Jeans and Jackets era la venta de prendas sofisticadas y de alta calidad a los jóvenes, especialmente en la capital de la República, con el fin de convertirse en la marca líder de este segmento de la industria. Este estudio de caso **pretende identificar cuáles fueron las decisiones estratégicas implementadas por parte de la alta gerencia de la compañía en el contexto mencionado anteriormente que llevaron a la empresa a una crisis de liquidez.**

La metodología utilizada para el desarrollo de este estudio de caso se basa en variables cualitativas que permitan realizar un análisis profundo y la indagación sobre el fenómeno de morbilidad empresarial; De la misma manera se utilizan variables cuantitativas para observar la situación de la empresa financieramente y el desempeño económico de la misma.

PALABRAS CLAVE

Estudio de caso, reestructuración de pasivos, *Core Business*, decisiones estratégicas, crisis de liquidez, morbilidad.

ABSTRACT

Within this business study case it will be found information related to JEANS AND JACKETS, a highly recognized company by Colombians consumers, that after 30 years of its operations faces the necessity of benefit from the 550 law of 1999, in order to restructure them liabilities in a moment of global crisis.

Since the beginning the core business objective of Jeans and Jackets was selling sophisticated and high quality clothing in order to be recognize as lieder of its target market in the Colombian textile industry.

This study case aims to **identify the strategic decisions made by the managing unit that lead the company to a liquidity crisis and then towards its mortality.**

The methodology used will include qualitative variables that will allow the deep exploration of the phenomenon and in the same hand; it will include quantitative variables that will explain the financial situation of the company and development of the same in the textile Industry.

KEY WORDS

Business study case, restructure of liabilities, core business objective, strategic decisions, liquidity crisis and morbidity.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

Según el portal financiero, económico y empresarial SECTORIAL, en su artículo *Historia del Negocio Textil en Colombia* diciembre 13 de 2011, la industria textil en Colombia ha sido una de las más representativas y tradicionales. Durante su historia de más de 100 años, han sobresalido aspectos como: creación de diversidad de empresas representativas a nivel internacional, planes gubernamentales para el sector, penetración en diferentes ámbitos como la academia, inclusión en programas de transformación productiva y creación de un sector de clase mundial.

Partiendo de la época de los 90's hasta la actualidad, la historia de ésta industria se ha caracterizado por buscar el establecimiento de un sector más competitivo y la diversificación de mercados, de ésta manera, han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad liderada por los ex presidentes César Gaviria, soporte a la competitividad liderada por Andrés Pastrana Arango y promoción y diversificación de exportaciones liderada por Álvaro Uribe Vélez. (Sectorial, 2011)

De manera continua el sector textil ha sido golpeado por las importaciones ilegales y no existen incentivos significativos que faciliten la ejecución de la actividad en el país, como becas de capacitación, mejoramiento tecnológico o desgravaciones fiscales; en este sentido no es posible decir que Colombia esté caminando al mismo ritmo que otros países en cuanto al desarrollo del sector. (Universia, 2011)

Conforme al artículo presentado por Portafolio conocido como *Perdurabilidad empresarial* el 15 de septiembre de 2013, Colombia no se está moviendo lo suficientemente rápido en el camino que lo conduzca a ser una de las economías más eficientes del mundo.

“[...]El país se mantiene en el puesto 69 entre 148 países, según el Foro Económico Mundial, y aunque avanzó 4 posiciones en el ranking del Instituto Internacional para el Desarrollo, ocupa el lugar 48 entre 60 economías, por debajo de Chile, México y Perú” (Domínguez, 2013)

Consecuente con esto, se cree, que Colombia ha tenido un déficit de competitividad en lo que respecta al sector textil. Según el experto Guillermo Valencia Jaramillo, la industria colombiana no está tomando riesgos en la adquisición de mayor competitividad ocasionando directamente falta de productividad, lo cual no la ha permitido aprovechar las ventajas del sector como los son los Tratados de Libre Comercio. (Portafolio.co, 2012)

“[...] Una de las razones que tienen a esta industria de capa caída es la importación de ropa, que llega de países como China, pero también la ausencia de competitividad...En el fondo, la industria colombiana no se ha esforzado en adquirir mayor competitividad. Se ha quedado tranquila, la falta de productividad no le ha permitido aprovechar las ventajas del TLC” (Sector textil, 2012)

Además de China, países como India, Estados Unidos e Italia son los principales proveedores de textiles de Colombia en los subsectores de la moda y confección. (El nuevo día, 2012)

Los elevados índices de mortalidad empresarial que se registran en Colombia, especialmente en las Pymes Colombianas, de acuerdo con estudios realizados por Global Entrepreneurship Monitor GEM, Colombia, indican que el país aparece en el segundo puesto a nivel mundial en la creación de empresas, pese a tener este alto índice de mortalidad.

De igual manera, estos estudios señalan que para el año 2006, la tasa de creación de empresas fue del 22.5%, la tasa de cierre de 16.4% y la de permanencia de 6.1%, así en el séptimo año la tasa de estabilidad es de 5%, situación que constituye una clara evidencia de las limitadas posibilidades que este tipo de organizaciones tienen para llegar a estados de longevidad que les permitan consolidarse en un mercado. (Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, s.fc)

A pesar de los índices de mortalidad empresarial, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS) informó que en lo corrido del año 2013 se han creado en la nación un total de 243.000 nuevas compañías. Por esa razón, Julián Domínguez, Presidente del gremio de Confecámaras, aseveró que *“la creación y el emprendimiento en Colombia indica*

una buena dinámica económica en el país debido a que aumentó en un 16 % el número de empresas que empezaron a funcionar entre enero y octubre”.

Es pertinente resaltar que las condiciones del sector textil colombiano no son completamente ideales a la hora de hablar de perdurabilidad empresarial, hoy por hoy Colombia ocupa el puesto número 13 como proveedor de textiles, no obstante, están dadas las condiciones para convertirse en un jugador más importante.

"[...] La industria nacional puede aumentar su participación en esos mercados y tenemos las oportunidades comerciales identificadas para lograrlo", señaló María Claudia Lacouture, presidenta de Proexport Colombia en el marco de Colombiatex, haciendo referencia a los mercados chilenos, Mexicanos y peruanos." (Dinero Online, 2014).

Debido a la falta de estímulos y acompañamiento por parte del gobierno las Pymes en su mayoría tienen que recurrir a medidas que generan niveles de endeudamiento. La mortalidad empresarial es causada por diferentes factores para los cuales muchas de las Pymes no están preparadas y la industria textil en general no tiene características de competitividad ni desarrollo que le permitan enfrentar las amenazas.

Según el gerente de Servicios Registrales y Empresariales de la Cámara de Comercio, Luis Javier Ramírez Vanegas, una de las razones que se han identificado en la cancelación de empresas es por los altos costos transaccionales, es decir, los costos asociados a la creación de empresas como por ejemplo Industria y Comercio. Además, por no contar con líneas adecuadas de crédito que garanticen la sostenibilidad, como se menciona en el Portal el mundo, en su artículo *Mortalidad empresarial, lunar del emprendimiento* publicado el 24 de noviembre de 2013; de igual manera afirma que otra de las razones es que se considera la empresa como un proyecto de vida, pero ante una oferta de empleo cierran el negocio. En algunas ocasiones, simplemente se cambia de forma jurídica, de jurisdicción (territorio sede) o se fusionan con otras empresas.

Este trabajo muestra entonces como las situaciones mencionadas anteriormente se dan por diferentes condiciones y dinámicas características del sector textil que se resaltarán en un análisis general del mismo. Además de esto analiza un caso en específico que permite ver como la empresa

Jeans and Jackets perteneciente al sector en estudio se ve enfrentada a una serie de amenazas que no le permiten salir bien librada aun así ejecute diferentes estrategias para no desaparecer.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

1.1.1 Necesidad identificada

En Colombia especialmente en el sector textil del país, se puede evidenciar que existe un índice relativamente alto de muerte empresarial y que además se le reconoce como el segundo país con mayor número de casos de muerte empresarial como se puede observar en un informe *Mortalidad empresarial* realizado por el periódico Portafolio publicado el 13 de junio de 2013.

“[...] Al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 compañías. Al segundo año quedan 41, al tercero, 31, y en el cuarto, sobreviven solo 23. Pareciera que nos hubiéramos congelado en el tiempo. Seguimos con los mismos indicadores del siglo XX. Cerca de la mitad de las organizaciones muere el mismo año de creadas. Y después de un lustro en el mercado solo sobrevive una.” (Mendoza P., 2013)

Diversos aspectos divergen a la hora de determinar la imposibilidad una empresa social, en algunas ocasiones debido a la variación de las condiciones del mercado y en otras por terminación de la empresa, la extinción de los bienes objeto de explotación o simplemente por voluntad de los socios, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá en su artículo *Pasos para liquidar sociedades* publicado el 15 de diciembre de 2011.

De la misma manera la cámara de Comercio de Bogotá en su artículo *Guía de entidades sin ánimo de lucro* publicado de diciembre de 2007, presenta diversas causales de liquidación de las empresas en Colombia, como:

- Por vencimiento del término de duración.
- Por decisión de los asociados antes de vencerse su término de duración.

- Disolución por alguna causal legal o estatutaria.
- Por terminación del patrimonio.
- Por apertura de la liquidación obligatoria u orden de autoridad competente.

El caso de muerte empresarial es un tema de gran importancia dado que el sector textil provee el 0.8% del PIB de Colombia y el 7.5% del PIB manufacturero de Colombia, tal como lo afirma Bruce Mac, presidente de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) en su declaración de prensa conocida como *Industria textil está llena de retos*” publicada el 21 de enero de 2014.

El mercado colombiano se encuentra compuesto un 81,2% por microempresas y tan sólo un 1,1% por empresas grandes, de acuerdo con el fascículo No. 6 llamado *Desafíos actuales de las empresas colombianas* realizado por el GIPE la Universidad del Rosario.

Según el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, las circunstancias de negocios informales, muchos de carácter familiar, con bajos niveles de venta y rentabilidad, generan mayor vulnerabilidad ante los factores del entorno, por lo que muchos negocios desaparecen durante sus primeros años. La situación es más preocupante si se tiene en cuenta que esta clase de empresas, frágiles e informales, representa cerca del 73% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta en la industria, el comercio y los servicios, por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63% del empleo y el 37% de la producción.

Los investigadores del grupo de perdurabilidad de la Universidad del Rosario afirman que:

“[...] La solución no se encuentra simplemente en la importación de modelos y tecnologías foráneos, sino que requiere la creación de un modelo económico acorde con las particularidades del país, y el diseño de esquemas y herramientas de gestión que permitan reducir sus debilidades y potenciar sus fortalezas... El Estado, por su parte, debe garantizar condiciones institucionales suficientes y pertinentes para fomentar la perdurabilidad empresarial, pues la evidencia muestra que en nuestro país se crean muchas empresas, pero con un alto grado de mortalidad en edad temprana.”

En términos de investigación no se ha podido identificar claramente cuál es el comportamiento que lidera la mortalidad empresarial en el sector textil de Colombia, por lo cual el proyecto cobra relevancia para realizarse.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema identificado se basa en las dificultades del sector textil para sobresalir y subsistir, que generan al mismo tiempo condiciones que intensifican la presentación de situaciones de morbilidad y mortalidad empresarial.

1.3 PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factores incidentes en los casos de morbilidad y mortalidad empresarial afectaron a la empresa Jeans and Jackets en un su proceso de expansión que la llevaron en el año 2001 a acogerse a la ley de intervención económica 550 y reestructuración empresarial?

1.3.1 Sub-preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los patrones de mortalidad empresarial en Colombia, específicamente en el sector textil?
2. ¿Cuál fue el comportamiento determinante en la muerte empresarial que se presentó en la empresa Jeans and Jackets?
3. ¿Cuáles de los factores de mortalidad empresarial que se presentaron en la empresa Jeans and Jackets afectaron su proceso de expansión?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Ante el evidente índice de mortalidad y morbilidad empresarial que se presenta en Colombia es pertinente determinar cuáles son los patrones de comportamiento de que las empresas manifiestan durante el desarrollo de esta situación.

El estudio del caso de la empresa *Jeans and Jackets* brinda las herramientas para identificar algunos de los factores que influyen en el proceso de una empresa que después de disfrutar de un éxito ascendente durante los años 90, tiene que comenzar a regirse por una ley de que le permita salir una la crisis anunciada en el año 2001 y es un medio el adecuado para enriquecer el proceso de investigación de la realidad empresarial en Colombia.

“[...] A mediados de la década de los 90 la empresa Jeans & Jackets -que nació en 1984- saboreaba las mieles del éxito. Las generaciones de jóvenes en los estratos más altos de la capital y de otras ciudades del país no perdían oportunidad para usar alguna de sus prendas, símbolo de exclusividad y calidad.” (Nullvalue, 2003, Junio 30)

La fuerte acogida que tuvo la empresa y el incremento en la demanda fueron suficientes para que la empresa decidiera expandirse, pero esto no arrojó los resultados esperados.

“[...] La expansión llevó a un exceso de capacidad instalada de su planta de producción, localizada en la zona industrial de las Américas de Bogotá, que junto con la crisis económica del país entre 1999 y el 2001, se convirtió en el talón de Aquiles de la empresa. El resultado final fueron severos problemas de caja que la obligaron a acogerse a la Ley de Intervención Económica a finales del 2001, lo que le permitió firmar un acuerdo de reestructuración de deudas con sus acreedores.” (Nullvalue, 2003, Junio 30)

Las ventajas que le brinda al desarrollo de este proyecto la perspectiva trabajada en la línea de realidad empresarial que promueve la Universidad del Rosario y de la cual hace parte el GIPE, Grupo de Investigación para la Perdurabilidad Empresarial, dado que propone un estudio tanto cualitativo como cuantitativo del caso y permite establecer cómo se creó la compañía, las razones por la que ésta tuvo que acogerse a la ley de intervención económica y cómo la misma se reinventó naciendo nuevamente en el mercado.

Las estrategias que se pueden construir a partir del estudio del caso de la empresa Jeans and Jackets pueden contribuir de manera acertada al mejoramiento de las condiciones de perdurabilidad empresarial en Colombia, como lo propone el GIPE en el proyecto *Vida y muerte empresarial*, perteneciente a la línea de investigación de realidad empresarial.

Igualmente, se considera pertinente la investigación bajo la línea de realidad empresarial, puesto que como se afirma en su documento maestro, el objetivo principal del proyecto *Vida y muerte empresarial*, perteneciente también a esta línea de la Universidad del Rosario, es identificar cuáles son las causas por las cuales una empresa muere y entra en procesos de liquidación obligatoria siendo o no exportadora y su incidencia en el sector al cual pertenece, en este caso el sector textil colombiano.

En el caso de Jeans and Jackets, una empresa que resurgió en el mercado después de atravesar por una crítica situación, es oportuno establecer un enfoque que sirva de guía para que las empresas colombianas mejoren su rentabilidad, sean capaces de expandirse internacionalmente y que esto les garantice la perdurabilidad.

“[...] Las cosas para Jeans & Jackets han cambiado. La planta de personal pasó de 386 a 156 empleados, sus oficinas administrativas bajaron de 600 metros cuadrados a un poco más de 100, por lo pronto solo exporta a Ecuador y cerró tres almacenes que tenía en Venezuela y México.” (Nullvalue, 2003, Junio 30)

Uno de los sub-proyectos del proyecto de investigación *Vida y muerte empresarial, de la morbilidad a la mortalidad*, tiene por objeto principal, identificar la ruta de éxito para salir de las crisis, y basados en esta premisa, observar cuales son los aprendizajes del resurgimiento empresarial, en el cual entra de manera clara el proceso de renovación de la marca Jeans and Jackets, en donde se sabe *“los accionistas consideraron que subcontratar todos los procesos sería necesario, pero que se debía conservar la marca puesto sería la manera más adecuada de reconquistar los mercados”*.(Nullvalue, 2003, Junio 30)

1.5 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que incidieron de manera negativa el proceso de expansión de la empresa Jeans and Jackets que la llevaron a acogerse en el 2001 a la Ley 550/1999 de intervención económica

1.5.1 Objetivos específicos

- I. Identificar los patrones de mortalidad que incidieron negativamente en el proceso de expansión de la compañía Jeans and Jackets.
- II. Analizar el comportamiento determinante de la muerte empresarial que se presentó en la empresa Jeans and Jackets.
- III. Identificar cuáles de los factores de mortalidad y morbilidad empresarial que se presentaron en la empresa Jeans and Jackets afectaron su proceso de expansión.

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1 PERDURABILIDAD Y MUERTE EMPRESARIAL

A lo largo de la literatura académica se encuentra información limitada acerca de perdurabilidad y muerte empresarial, sin embargo el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la universidad del Rosario ha dedicado esfuerzos a explicar éste fenómeno.

De igual manera el reconocido Economista Empresarial Hugo Rivera, profesor de planta de la Universidad del Rosario, ha dedicado parte de su trayectoria personal y profesional a tratar temas de perdurabilidad; un texto reconocido del mismo autor se le denomina *Perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica* (Rivera, 2007), que se basa principalmente en explicar por qué unas empresas mueren y otras sobreviven. El autor opina que una empresa perdurable es aquella que primero hace variaciones a su forma organizativa interna presentando sensibilidad frente al entorno, lo que le permite adquirir habilidades para aprender y adaptarse y segundo presenta resultados financieros superiores sostenibles a través del tiempo, sin dejar a un lado que *“aun cuando la rentabilidad es un síntoma de salud, no predice o determina la salud corporativa”* (De Geus, 1997).

Dando continuidad a las teorías que hablan acerca de la perdurabilidad, se encuentra el modelo para que la empresas vivan más tiempo, planteado por el GIPE de la Universidad del Rosario, quienes argumentan que el nivel de mortalidad empresarial en Colombia es considerablemente alto, y preocupados por esta situación surge la necesidad de identificar las condiciones más importantes para la perdurabilidad empresarial en el sector nacional, así como su comportamiento, con el fin de evaluar las principales causales de mortalidad, y partiendo de esto generar estrategias que favorezcan positivamente a la disminución de estos índices anteriormente mencionados.

- 1. Identidad organizacional:** Incluye el comportamiento de la organización como un gobierno, incluye aspectos éticos que rigen el comportamiento de los empleados y directivos, incluye desde las estrategias hasta las políticas para el personal.

2. **Formalización para el gobierno:** Por la formalización de la organización en protocolos de gobierno, su estructura y procesos con un impacto importante en la gestión de las empresas por parte de sus dirigentes.
3. **Cohesión social para la acción:** La cohesión social para la acción estimula el grado de consenso que identifica a un grupo de personas y que se manifiesta en una organización con el grado de pertenencia que se tiene con sus propósitos y objetivos, así mismo como el grado de integración de las personas en un proceso de interacción.
4. **Formalización, soporte para las decisiones:** Las organizaciones tienen códigos establecidos que facilitan el proceso de toma de decisiones, en casos de aspectos particulares son tomadas por sus directivos.
5. **Reconocimiento por el entorno y el sector:** El reconocimiento en el sector y en el entorno no es más que el resultados de óptimas prácticas de gestión que se ven proyectadas en la formalización de sus decisiones, transparencia en aspectos financieros y cumplimiento total del marco legal; todas estas prácticas aplicadas por un líder crean impacto en el sector económico en que se desenvuelva.
6. **Diferenciación:** La diferencia señala los comportamientos particulares que permiten diferenciar a la empresa frente a las otras con las que se puede competir en el sector al que pertenece. Con la información de mercado que se dispone la empresa es capaz de crear oportunidades y ventajas frente a la competencia.
7. **Dinámica social de los empleados:** El comportamiento social de los empleados refleja los procesos de carácter asociativos que se proyectan en el proceso de cooperación que se da trabajando en equipo. Los empleados actúan dentro de parámetros que por empoderamiento proporcionan un ambiente de participativo.
8. **Factores que aportan a la eficiencia:** Describen las acciones de la empresa referidas al manejo de la información, incorporación del aprendizaje, la coordinación y la comunicación, así mismo como el comportamiento de los socios y de los directivos.
9. **Consolidación:** Hace énfasis en la visión de futuro que construyen los directivos como

factor que contribuye la participación de los empleados que crea el compromiso con la empresa.

10. Gestión integral: Comprende situaciones que obedecen políticas de la dirección, tales como el uso de la planeación estratégica y de la vinculación de los grupos de interés en las decisiones propias de la empresa.

11. Conocimiento de entorno y mercado: Hace referencias a los comportamientos que los niveles jerárquicos de la organización deben tener sobre el mercado y el entorno, así como el impacto de las ventas en las estrategias de publicidad.

12. Eficiencia en procesos: Este componente se refiere a crear un ordenamiento de las acciones dentro de la organización, mediante la formulación de procesos que por su impacto mejoraran la eficiencia de la organización.

13. Gestión financiera: Es capaz de identificar que los problemas de liquidez que afectan a la organización que se hacen más evidentes por la aparición de situaciones que la conducen a la mortalidad. En consecuencia, la perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos.

Continuando con las teorías de perdurabilidad se encuentra una tercera teoría planteada por Rivera H., Cadena, J., y Guzmán A. (2006), en compañía de Javier Cadena y Alexander Guzmán en su artículo denominado *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?*

De acuerdo con el texto, la Real academia define la perdurabilidad como *muchos años*, sin embargo existen distintos niveles de perdurabilidad. El primer nivel se presenta cuando la empresa puede ser perdurable en tiempo, pero es una empresa mórbil, entiendo la morbilidad como una patología de la empresa al no lograr un desempeño óptimo y superior, en donde se presentan resultados financieros por debajo de la media del desempeño superior; una empresa mórbil no está en la capacidad de alcanzar ventajas únicas.

El segundo nivel se presenta cuando la empresa ha superado la situación de morbilidad y lograr perdurar siendo una compañía saludable. Se tiene una ventaja única difícilmente imitable la cual genera superioridad competitiva. (Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera, H. A. (2006).

Hay que tener claro qué se está esperando de una empresa, que esta sea perdurable o que esta sea longeva, la respuesta es muy simple ser longevo no garantiza un buen estado de salud mientras que perdurable si lo hace.

Dentro de este mismo modelo se pueden estimular algunas características de mortalidad empresarial que están directamente relacionadas con la perdurabilidad como se puede evidenciar en la siguiente figura:

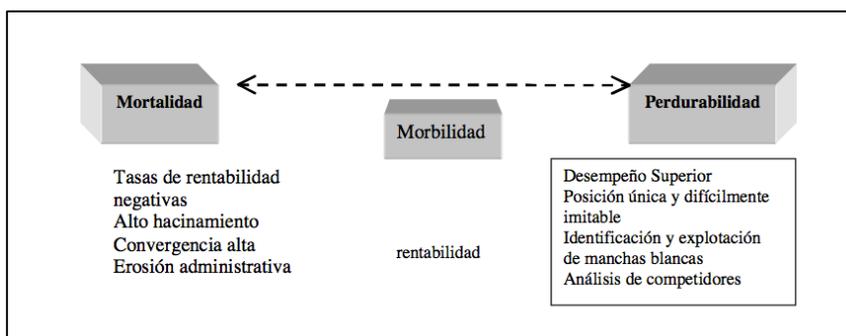


Figura 1. ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?

Fuente: Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera, H. A. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? Pág. 7.

Se puede afirmar de esta manera que la mortalidad esta relaciona con aspectos como lo son las tasas de rentabilidad negativas, alto hacinamiento, convergencia alta y erosión administrativa, mientras que la perdurabilidad se encuentra relacionada con un desempeño superior, una posición única y difícilmente imitable, identificación y explotación de manchas blancas y un óptimo análisis de los competidores. Encontramos de igual manera que la morbilidad se encuentra en el medio de este modelo presentado por Cadena, Guzmán y Rivera puesto que una empresa que se encuentra enferma mediante una administración estupenda es capaz de convertirse en una empresa perdurable o mediante una administración perjudicial puede llegar a morir.

El impacto que tiene el sector empresarial de un país es contundente y de vital importancia para el crecimiento económico y social de este, ya que le ofrece a la población oportunidades de empleo y enriquecimiento del capital humano que permiten mejorar su bienestar y calidad de vida.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en su Edición No. 2 de la Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (RAED), publicada en diciembre de 2011, establece que

“[...] La base empresarial se constituye en la fuente de crecimiento de una economía por excelencia, y con ello también de la creación de empleo y de la generación de riqueza y bienestar, pues parte fundamental de la calidad de vida de la población pasa por tener acceso a oportunidades de empleo, e incrementar las posibilidades de insertarse productivamente en la sociedad” (Cámara, 2011, 7)

En este sentido es oportuno establecer la incidencia en la sociedad de las situaciones de morbilidad y mortalidad empresarial que se presentan actualmente, debido a que impacta directamente en el nivel de empleo del país y las oportunidades que se les brindan a las personas para que vivan de una manera favorable.

La creación de empresas promueve la creación de empleos, en el caso contrario las situaciones de morbilidad y mortalidad empresarial inciden en los niveles de destrucción de empleo. En Colombia, las empresas *“al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 compañías. Al segundo año quedan 41, al tercero, 31, y en el cuarto, sobreviven solo 23.”* (Mendoza P., 2013), lo cual implica que esta situación afecta de una manera importante los índices de desempleo y de esta manera el nivel de bienestar de la población.

“[...] Las pequeñas y medianas empresas revisten gran importancia por el aporte que hacen tanto a la economía como a generación de empleos, sin embargo no lo es en cuanto a las microempresas ya que en la mayor parte de los casos de este tipo de unidades productivas responden a una motivación de “necesidad” – según la terminología utilizada por el General Entrepreneurship Monitor (GEM)-, es decir, de supervivencia o medio de vida, con escasas aspiraciones de hacer crecer una organización empresarial en términos de activos, internacionalización, innovación, etc.” (Cáceres y Romero, 2006).

En este sentido, la intención de sobrevivir de las personas es más fuerte que el ánimo de mejorar el rendimiento, competitividad y perdurabilidad de la empresa y en este contexto, lo anterior se puede considerar una causa de la presentación de morbilidad y mortalidad empresarial.

La capacitación de las personas también es un factor relevante a la hora en la que se pretende promover la perdurabilidad de una empresa, como se afirma también en el artículo de la RAED mencionado anteriormente “[...] Dada la creciente importancia de los emprendimientos y de las pequeñas y medianas empresas en la economía, por su contribución en la creación de empleo,.... se consolida en el ámbito mundial el interés en el análisis del diseño y del impacto de los programas de capacitación empresarial para la competitividad.” (RAED, 2011).

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TEXTIL

Con el fin de tener una perspectiva general del entorno en el cual se desarrolló la actividad de la empresa Jeans and Jackets, es importante analizar detalladamente la estructura del sector Textil - Confección en Colombia de acuerdo a sus características macroeconómicas, fortalezas y debilidades, los efectos que han ocasionado en la misma las crisis que históricamente se han presentado en Colombia y la respuesta del sector ante ellas, además del análisis del fenómeno de mortalidad presentado en el mismo.

Como primera medida, es relevante llevar a cabo una revisión del concepto general de la economía nacional y de los elementos que la conforman con el fin de reconocer donde entra a ser parte fundamental la actividad que realiza el sector Textil - Confección en Colombia, así como las dinámicas, estructura y antecedentes que presenta.

Colombia es el segundo país con mayor biodiversidad en el mundo y esta condición permite que se desarrollen diferentes actividades concentradas en sectores para la producción de bienes y servicios. Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República (s.f) ofrece una definición muy completa de la palabra sector, la cual se refiere a: una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otros grupos. De esta manera, los sectores deben diferenciarse entre sectores de la economía y sectores económicos.

Los sectores de la economía se dividen de la siguiente manera:

Tabla 1.
Los Sectores de la Economía

Sector primario o agropecuario:	Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación.
Sector secundario o industrial:	<p>Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Se divide en dos sub-sectores: Industrial Extractivo e Industrial de Transformación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industrial Extractivo: Extracción minera y de petróleo. • Industrial de Transformación: Se dedica al procesamiento de materias primas en productos como alimentos, textiles, confecciones, herramientas, productos químicos, calzado, abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, siderúrgicas y frigoríficos, entre otros.
Sector terciario o de servicios:	Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque estos sectores son los que la teoría económica define como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización. Esto da origen a los sectores económicos:

Tabla 2.
Los Sectores Económicos.

1.	Sector agropecuario	Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.
2.	Sector de servicios	Corresponde al sector terciario mencionado anteriormente.
3.	Sector industrial	Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.
4.	Sector de transporte	Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.
5.	Sector de comercio	Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, 'San Andresito', plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.
6.	Sector financiero	En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
7.	Sector de la construcción	En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
8.	Sector minero y energético	Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).
9.	Sector solidario	En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.
10.	Sector de comunicaciones	En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.).

2.2.1 Características generales del sector textil - confecciones.

El sector Textil - Confección desarrolla entonces actividades del sector secundario y del terciario y su importante papel en la economía colombiana se ve reflejada en aspectos como la generación de empleo, su dinámica empresarial y su histórico impulso a la industrialización de los procesos y del país en general. Tiene una estructura particular en su cadena productiva la cual es pertinente observar para entender su funcionamiento.

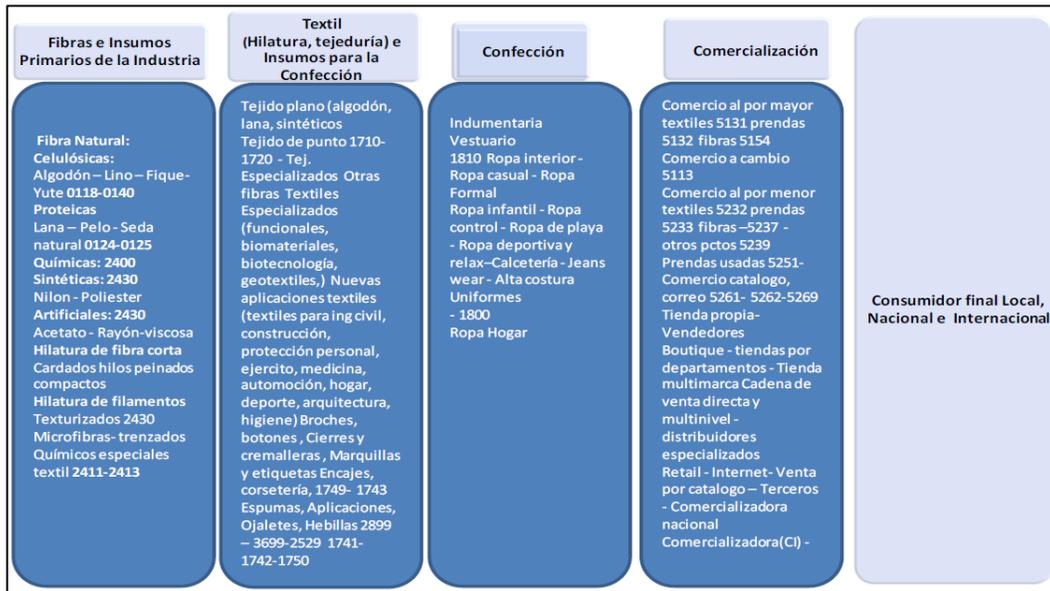


Figura 2. Cadena productiva del Sector Textil - Confecciones en Colombia.

Fuente: Grupo de Estudios Económicos y Financieros de la Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo con la figura # 2 elaborada por el Grupo de Estudios Económicos y Financieros para el Informe de Desempeño del Sector Textil - Confección 2008-2012 de la Superintendencia de Sociedades (2013) el sector está conformado en primera medida por los proveedores, quienes suministran la materia prima a la industria que incluye materiales y fibras tanto naturales como sintéticas, en segundo lugar se encuentran las empresas textiles quienes se encargan de llevar a cabo el proceso de transformación del hilo hasta convertirlo en tejidos, acabados, estampados, bordados, teñidos, etc.; a continuación, las empresas de confección las cuales elaboran productos finales como ropa interior, infantil, deportiva, entre otras. Como último elemento se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización (al por mayor y al detal) mediante diferentes canales y el consumidor final.

La ubicación en el país de las actividades que se desarrollan dentro del marco del sector textil permite identificar diferentes regiones que pasan a ser epicentro fundamental de desempeño del sector.

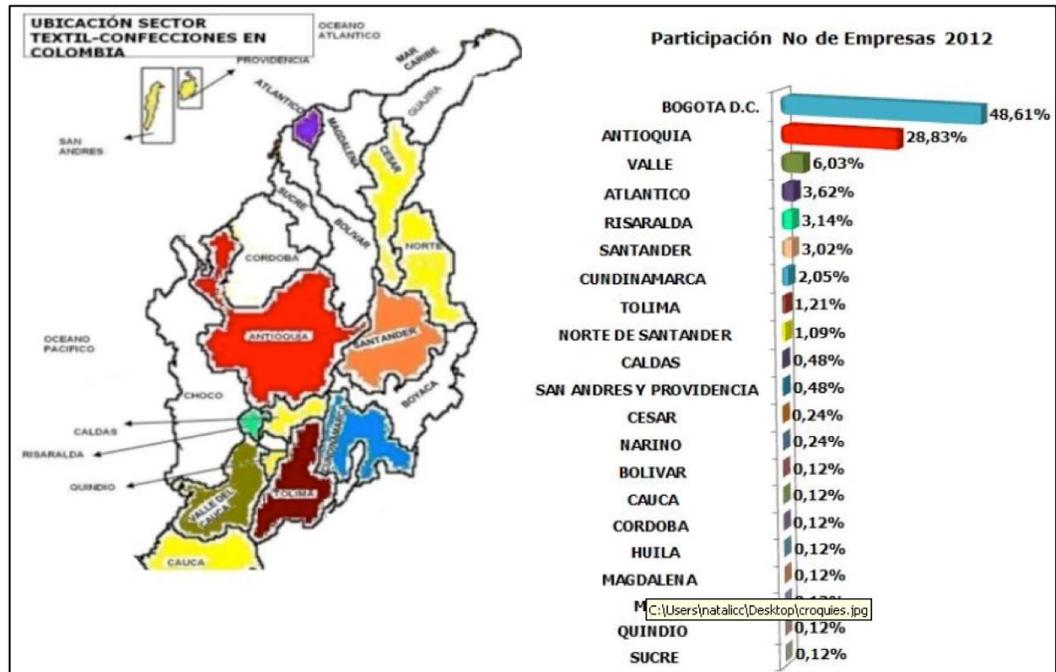


Figura 3. Ubicación del sector textil - Confecciones en Colombia
Fuente: Grupo de Estudios Económicos y Financieros de la Superintendencia de Sociedades.

Así mismo, el Grupo de Estudios Económicos y Financieros muestra que el 48,61% de la actividad Textil – Confección se concentra en Bogotá (especialmente en fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, tapices, tapetes de lana y confecciones), el 28,83% en Antioquia (en cuanto a producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones). Se han conformado 3 clúster regionales del sector que desarrollan actividades especializadas: Antioquia (textil, confección, diseño y moda), Bogotá (moda) y Tolima (confección), como se observa en la figura # 3.

En este mismo informe, se establece que para el año 2012 fueron 829 las empresas que reportaron información a la Superintendencia de Sociedades, de las cuales el 40% corresponde a

empresas medianas, el 39% a Pequeñas, el el 19% a Grandes y 2% a Microempresas, como se puede observar en la figura # 4.

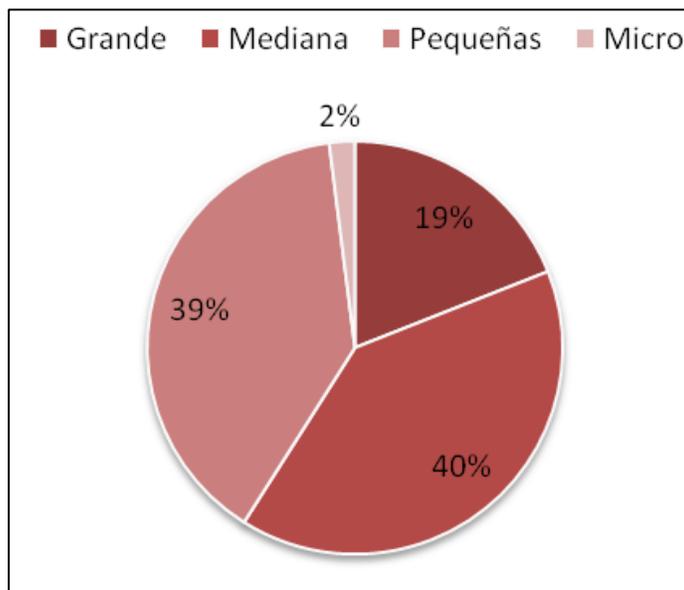


Figura 4. Tamaño de las empresas del Sector Textil - Confecciones en Colombia
Fuente: Grupo de Estudios Económicos y Financieros de la Superintendencia de Sociedades.

2.2.2 Entorno macroeconómico del sector textil – confecciones.

El Producto Interno Bruto de un país (PIB) representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes (DANE, s.f), y se convierte en un punto de partida para identificar cuáles son los productos que más aportan al desarrollo económico del país, tal como lo afirma el informe del Portal Oficial de Inversión de Colombia.

“[...] La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada. El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país”. (Portal Oficial de Inversión de Colombia, s.f).

Según la Superintendencia de Sociedades (2013), apoyada con datos ofrecidos por el DANE¹ Colombia representa el 1% de las exportaciones de textil y confecciones en el mundo, China es el principal exportador con el 30,7%² del mercado mundial, junto con la Unión Europea con un 26,8%.

Para el año 2012, los principales destinos de las exportaciones del sector Textil fueron: Ecuador (28%), Venezuela (25%), Perú (13%), México (10%). Y los principales destinos de las Confecciones fueron: Estados Unidos (27%), Venezuela (24%), Ecuador (11%), México (9%) y otros 24%.

2.2.3 Dinámica del sector textil – confecciones

Una de las crisis más difíciles de la historia del sector textil – Confecciones, fue la experimentada durante los años 2008 y 2009, pues se presentaron variaciones negativas en el PIB, las cuales se reflejaron en la libre entrada de textiles y confecciones chinas a los Estados Unidos y la Unión Europea, excluyendo en gran medida a los productos del sector textil Colombiano; la crisis política entre Colombia y Venezuela que además estuvo acompañada de una crisis comercial de gran proporción, contrabando de textiles y prendas de vestir provenientes del Este Asiático y la fuerte revaluación del peso colombiano frente a la divisa norteamericana.

La Superintendencia de Sociedades (2013) menciona diferentes dinámicas presentadas en la cotidianidad del desarrollo de la actividad del sector textil que son consideradas como amenazas para el mismo, una de ellas es el contrabando y el *dumping* que es un aspecto crítico que afecta de manera significativa al sector debido a que los precios de los productos provenientes de otros países son inferiores y no cubren el precio de las materias primas de los productores colombianos, lo que genera un competencia desleal.

¹Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

²4,6% del 1980

También se establece que según el ‘*Textile Market Watch Report*’, en el sector se presenta un fuerte movimiento de dineros provenientes de actividades ilícitas (narco dólares), que encuentran en los tejidos y confecciones una de las vías más fáciles para blanquear sus divisas lo cual le permite ofrecer precios más bajos.

Para el año 2013, el director de la DIAN, Juan Ricardo Ortega, aseguró que los sectores de confecciones, textiles, calzado, arroz, licor y cigarrillos encabezaban la lista de productos de contrabando con una cifra que llegó a los seis mil (6.000) millones de dólares, lo que para Ortega genera un problema de desempleo y dificultades en las empresas de estos sectores. (Caracol Radio, 2013).

Otra dinámica que afecta en gran medida al sector Textil – Confecciones es la sensibilidad que tiene ante las variaciones de la Tasa de Representativa del Mercado, específicamente cuando se presenta una apreciación del peso frente al dólar, haciendo referencia a la economía Colombiana; Cuando esto ocurre se estimulan las importaciones pero al mismo tiempo el contrabando técnico, además de esto el impacto recae en las exportaciones del país. En esta situación las empresas tienen que operar con precios bajos que no alcanzan márgenes operacionales positivos o un punto de equilibrio y esto puede provocar una crisis del sector pues se tiene que disminuir la mano de obra, el ingreso de las personas disminuye al igual que su nivel de consumo y su calidad de vida.

Sin embargo, después de una etapa de crisis que ha retrasado el desarrollo y crecimiento del sector se ha observado un proceso de renacimiento desde el año 2012. Existen dinámicas positivas que pueden considerarse como ventajas del sector y que lo hacen muy llamativo para los inversionistas. El Portal Oficial de Inversión de Colombia (s.f).establece varias condiciones por las cuales el sector Textil – Confección es ideal para llevar a cabo proyectos de inversión, como lo son:

- La aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos representa una oportunidad de negocio para el sector, que lo llevará a un crecimiento y un potencial de desarrollo para todos los productos de la cadena.

- El sector cuenta con entidades de apoyo, como el Clúster Textil y Confección, la Cámara Sectorial de la ANDI, INEXMODA, PROCOLOMBIA, PTP, SENA, entre otros.
- Mano de obra competitiva y disponible para el sector, ya que entidades como el Sena, ofrece capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores. Actualmente cuenta con 12 programas especializados para el sector con cobertura nacional
- Colombia, al ser el segundo país más biodiverso del mundo según *Earth Trends* y al contar con variedad de pisos térmicos, permite la producción, estudio y desarrollo de diferentes fibras naturales.

Colombia es sede de importantes ferias de textiles y confecciones, como Colombiatex, Colombiamoda, Footwear and Leather Show, entre otras.

2.2.4 Fenómeno de mortalidad en el sector textil – confecciones

El nivel de estabilidad de una empresa está determinado por diferentes factores, pero sin duda, uno de los más importantes es la solvencia con la que cuenta, este grado solvencia es fundamental para identificar la capacidad de una compañía para respaldar las obligaciones adquiridas con terceros. Mide en muchas ocasiones la vulnerabilidad de la empresa ante crisis tanto internas como externas que puedan afectarla.

Por otro lado, es conveniente que la empresa maneje una liquidez adecuada, esto se refiere a la facilidad que tiene de convertir sus activos en efectivo para hacer los pagos. En este sentido la perdurabilidad de una compañía puede reflejarse en su solvencia y la garantía que brinda en cuanto al pago de sus deudas, además de la liquidez que tenga para pagar las mismas de una manera oportuna. Si esta condición no se presenta, es posible que la empresa tenga que recurrir a la adquisición de nuevas obligaciones para cubrir las deudas o que simplemente no pueda cumplir con los términos de pago establecidos con sus acreedores.

Una empresa puede entrar en crisis por diversos motivos, sea macro como por ejemplo un problema de transporte que provoque el aumento del valor de fletes y por ende de los costos de la

compañía; o micro con una mala gestión de la organización o un mal control de costos que la puede llevar a no alcanzar sus metas u objetivos propuestos, o no obtener los ingresos operacionales esperados y en esta medida no contar con el capital de trabajo para ejecutar sus operaciones y poder cumplir con las obligaciones con terceros.

Con el fin de salir de la crisis y pagar sus deudas, pero al tener una condición de liquidez adecuada que le permita hacerlo, las empresas en muchas ocasiones recurren a diferentes alternativas que les ofrece el Estado, quien con el pasar de los años ha estructurado políticas que permitan reducir las cifras de mortalidad empresarial e impulsar la perdurabilidad de las compañías en Colombia.

Para evitar las altas tasas de mortalidad de empresas del sector Textil – Confecciones, actualmente, existe en la legislación Colombiana el régimen judicial de insolvencia económica, contemplado en la Ley 1116 de 2006, el cual tiene como objetivo velar por 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.” (Superintendencia de Sociedades, 2006).

Esté régimen establece dos procesos a los cuales se acogen las empresas dependiendo el estado en el que estén operando:

- 1) El proceso de reorganización, el cual 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.
- 2) El proceso de liquidación judicial, el cual persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor.

Según la Superintendencia de Sociedades (2013) de las empresas pertenecientes al sector Textil - Confecciones en su tres subsectores textil, confección y comercialización se observó que a 31 de Diciembre de 2011 el 6% del sector, es decir 44 empresas, se encontraban en procesos de reestructuración, reorganización, concordato o liquidación, siendo esta última obligatoria o judicial, como se puede observar en la figura # 5.

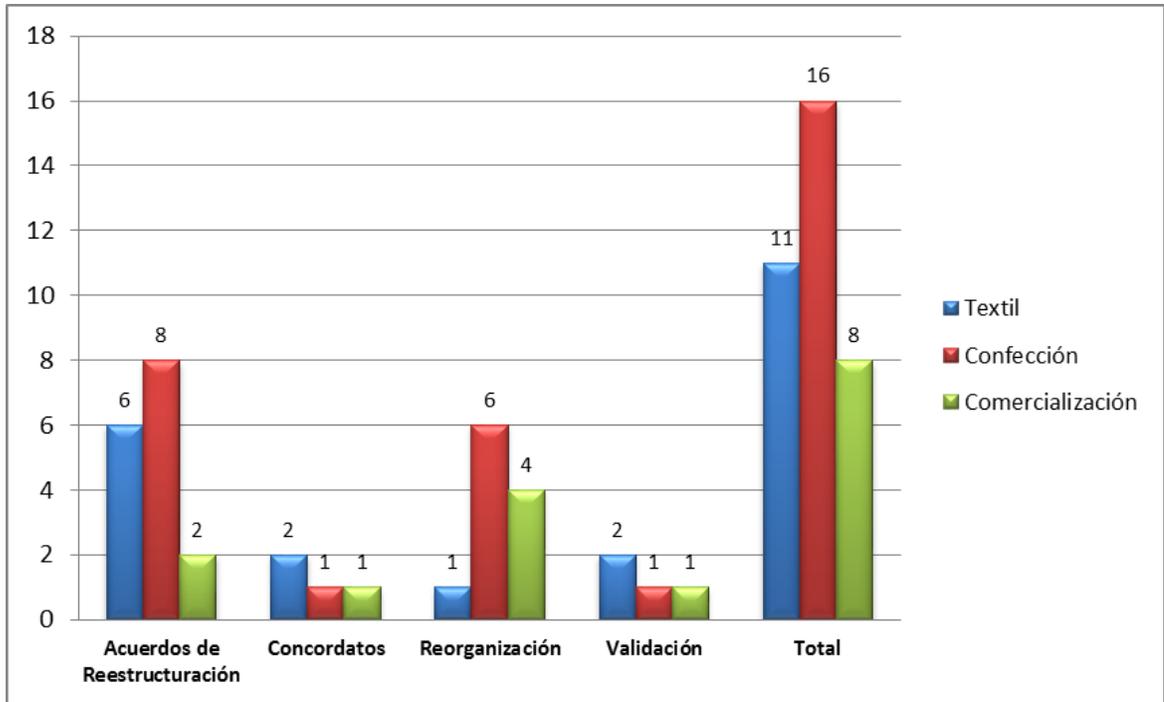


Figura 5. Empresas en procesos concursales del Sector Textil - Confecciones (2011)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades.

En la citada figura se puede evidenciar que dentro del sector textil-confección predominan los acuerdos de reestructuración sobretodo en el subsector de la confección que reporta mayor número de procesos en este campo. El subsector de textiles posee más empresas en concordatos y en validación. Comercialización por su parte posee más empresas en reorganización.

2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa *Jeans & Jackets* empezó como un pequeño taller de confecciones fundado en 1971 como *London Shirt Shop* que se convertiría en el año de 1984 en una sociedad limitada, denominada: *Productora Colombiana de Modas – PROCOLMODAS LTDA*. En el año de 1994 cambia su nombre por el de *JEANS & JACKETS S.A.* En 1995 la sociedad modifico su nombre por el de *JEANS AND JACKETS S.A.*; nombre de la sociedad legalmente constituida con domicilio en la ciudad de Santa fe de Bogotá; la vigencia según los estatutos vence el 5 de julio de 2021, cuya misión incluía los siguientes aspectos,

- Entregar al cliente el mejor producto disponible en el mercado con la calidad que los ha hecho famosos, con la exclusividad de nuestros diseños, y con un servicio siempre en función del cliente.
- Hacer una amplia base de clientes satisfechos para ofrecer mejores productos y servicios, que sean de utilidad para nuestros clientes dentro y fuera de nuestros almacenes.
- Tener una compañía eficiente y rentable para continuar creciendo y ofreciendo un excelente producto.
- Estar presentes en todos los rincones de América Latina ofreciendo lo mejor de nuestra compañía.
- Realizar un porcentaje significativo de ventas a través del Internet para expandir el alcance de nuestros productos a todo el planeta.
- Lograr que nuestro cliente se identifique con nuestro concepto, con nuestra forma de ser, siempre este cómodo y elegante en ropa JEANS & JACKETS.

Los productos de JEANS & JACKETS representaban el libre pensamiento y la independencia de todos sus clientes, los diseñadores se encontraban permanentemente en búsqueda de tendencias de moda para ofrecer diseños a la velocidad de la moda mundial, las prendas estaban elaboradas con detalles que solo la compañía sabía hacer y la calidad de los productos era vigilada desde el momento que compraban los materiales hasta el momento en que llega a las manos del clientes para asegurarse de siempre ofrecer el mejor productos.

Jeans and Jackets era una organización reconocida por ofrecer moda simple y casual para siempre estar bien vestidos y con ropa diseñada tanto para hombres como para mujeres con éxito, des complicados, individuales y que saben vivir la vida.

CAPITULO 3: TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

El proyecto fue ejecutado bajo la línea de investigación de Realidad Empresarial, del Grupo de Investigación para la Perdurabilidad Empresarial (GIPE). Como resalta el documento maestro del proyecto *Vida y muerte empresarial*, “la parte fundamental del trabajo consiste en la definición de una serie de estrategias que contribuyan a mejorar las condiciones de perdurabilidad de la empresas, al igual que evaluar su sensibilidad frente al entorno, lo cual les permitió adquirir habilidades para aprender y adaptarse el mercado” (Farfán, 2013, 7).

Con el fin de alcanzar el objetivo mencionado, la investigación se dio bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo dentro del perfil de investigación aplicada; Este enfoque permitió analizar el caso de fracaso empresarial de Jeans and Jackets, dado en el sector textil Colombiano.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo durante dos etapas:

- Investigación bibliográfica y documental.
- Investigación de Campo.

Dentro de la investigación bibliográfica y documental se planteó una metodología que se desarrolló de la siguiente manera:

1. Identificación de la necesidad o problema mediante un estudio económico del comportamiento del sector textil Colombiano.
2. Planteamiento de antecedentes de la compañía los cuales justifican la necesidad identificada.
3. Búsqueda de información que esté estrechamente relacionada con el problema planteado acerca de mortalidad empresarial en el sector textil. (Se manejarán datos tanto cualitativos como cuantitativos)
4. Planteamiento de la hipótesis a trabajar (misma pregunta central de investigación)
5. Planteamiento de objetivos generales y específicos que se desplieguen directamente de la pregunta central de investigación y de las sub-preguntas de investigación.
6. Determinar el método de análisis, incluyendo justificación, alcance y limitaciones.

7. Desarrollo de la investigación/ levantamiento de información para estudio de caso.
8. Realizar conclusiones pertinentes que respondan a la pregunta central de investigación planteada inicialmente.
9. Utilización de la metodología de casos que tiene la escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

La información relacionada con el problema se obtuvo de investigaciones bibliográficas que incluyeron temas de perdurabilidad, morbilidad y mortalidad empresarial.

La segunda parte de la investigación se realizó mediante una investigación de campo, en la cual se pretendía acercarse a las fuentes primarias que se encuentran envueltas directamente con la empresa Jeans and Jackets, actores testigos que fueron protagonistas de las rutas y estrategias que la empresa adoptó para salir de la crisis, en este caso preciso el actor principal de la investigación fue el Ex Gerente General de Jeans and Jackets, el señor Julio Molano, el cual amablemente accedió a darnos una entrevista en la cual nos resolvió las dudas acerca de las decisiones tomadas por la organización en el momento de crisis.

Como la investigación que se realizó tiene como fin estudiar las causas que llevaron a la compañía Jeans and Jackets a acogerse a la ley de reestructuración empresarial (550 de 1999) en el año de 2001, se buscaron informes de las asambleas generales y estados financieros de la compañía que mostraran la situación en un lapso de 6 años antes de acogerse a la Ley 550 de 1999 ante la Superintendencia de Sociedades y 10 años después con el fin de evaluar el correcto funcionamiento de la compañía, puesto como se afirma dentro del proyecto “vida y muerte empresarial” existe un convenio establecido con la Universidad del Rosario desde el año 2000 el cual permite acceder a dicha información. (Grupo de Investigación de Perdurabilidad Empresarial, s.f.d)

Las variables que se tuvieron en cuenta en el proceso de recolección de información corresponden a los índices de rentabilidad de la empresa, indicadores económicos de la época, tipo de productos que manejaba, características de la demanda de la organización, competencia del mercado y propósitos de internacionalización.

Las herramientas de recolección de información incluyen fuentes bibliográficas, entrevistas a profundidad y obtención de datos en entidades de control.

3.1 RESULTADOS ESPERADOS.

Mediante la realización de este estudio de caso se pretendió adquirir mayor conocimiento acerca de mortalidad, morbilidad y perdurabilidad empresarial. En sentido general, se esperaba determinar cuáles fueron los factores que incidieron en el proceso de expansión de la compañía Jeans and Jackets y en el sentido específico, se buscó identificar los factores negativos en el proceso de expansión de la compañía Jeans and Jackets, analizar el comportamiento determinante de la muerte empresarial que presentó la compañía y finalmente identificar los factores de mortalidad y morbilidad empresarial que se presentaron en la empresa Jeans and Jackets que afectaron su proceso de expansión.

CAPITULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo tiene como fin presentar los resultados de la investigación realizada y el análisis tanto cualitativo como cuantitativo para determinar cuáles fueron las principales causas de la muerte empresarial de la compañía Jeans and Jackets, y establecer si estas fueron resultados de variables exógenas, como lo fue la crisis asiática o endógenas por decisiones estratégicas implementadas por parte de la alta gerencia, y determinar si las decisiones tomadas fueron las más adecuadas o si estas, fueron las causantes de la crisis en Jeans and Jackets, la que la llevo a una morbilidad empresarial y que años más tarde sería la causa de la disolución total.

Para esto se utilizaron los Estados financieros de la compañía en el periodo 1995 – 2011 y se elaboró el panel de control financiero, los cuales se puede observar detalladamente en los anexos.

Con el fin de determinar cuáles fueron los elementos partícipes en la muerte de esta compañía, es necesario conocer el contexto en la cual se desarrollaron los hechos a través de los años.

Como se puede evidenciar en la figura # 6, la cual muestra el comportamiento de las ventas de la compañía contra su utilidad neta, entre en el periodo 1995 y 1998, la compañía presentaba una tendencia creciente en ventas y utilidades lo cual indicaba que la misma se encontraba en constante crecimiento y mejoramiento, lo que llevo a la alta dirección a plantear un plan de expansión con el fin de capturar una mayor porción del mercado mediante la realización de cuantiosas inversiones en planta y equipo y un proceso de integración vertical en producción y ventas.

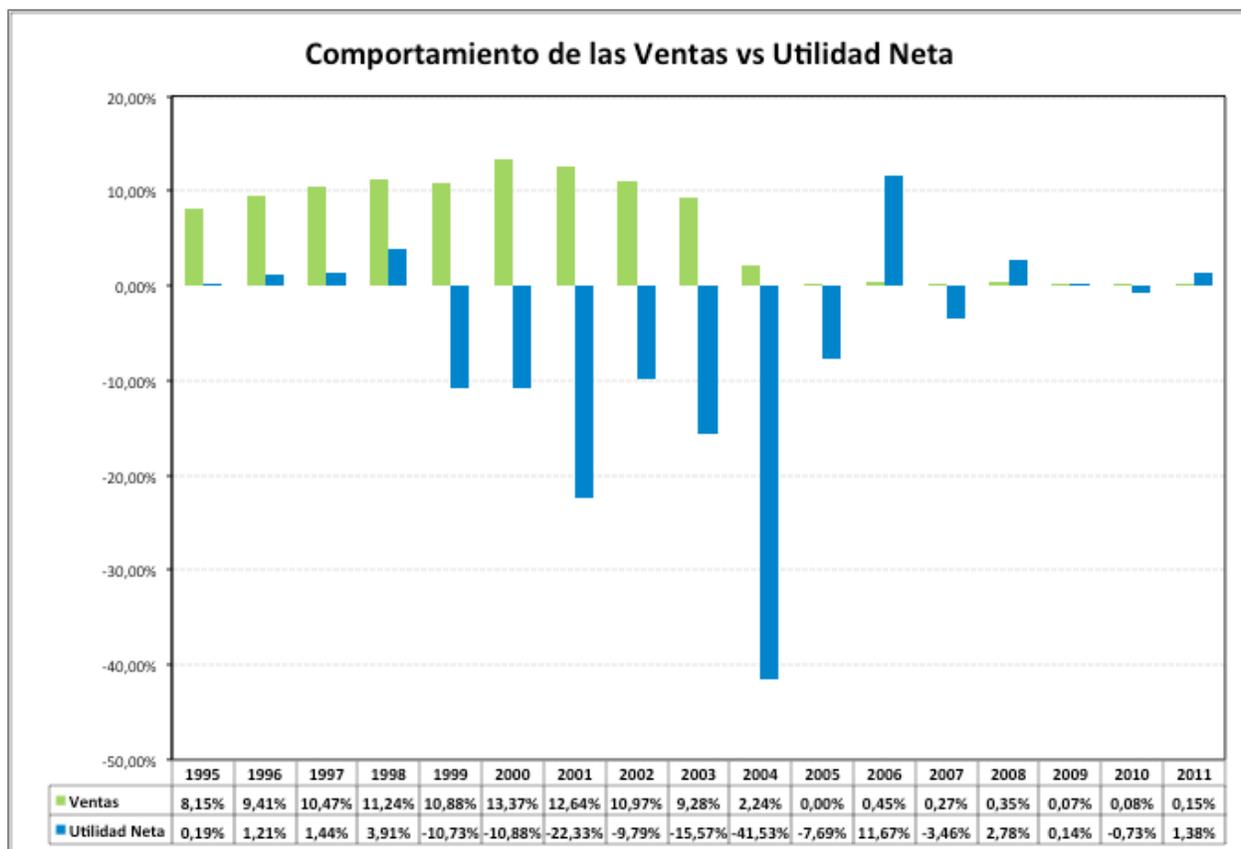


Figura 6. Comportamiento de las Ventas vs Utilidad Neta

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo con el Señor Julio Molano, Ex Gerente General la compañía, como resultado de haber obtenido este alto desempeño, en el segundo semestre del año 1997, se decidió por parte de la organización realizar inversiones cuantiosas en planta y equipo (Figura # 7) y un mejoramiento de los procesos para favorecer la integración vertical planteada, sin un análisis financiero completo de las bondades y riesgos del proyecto en términos de valor presente neto, periodo de pago y tasa interna de retorno.

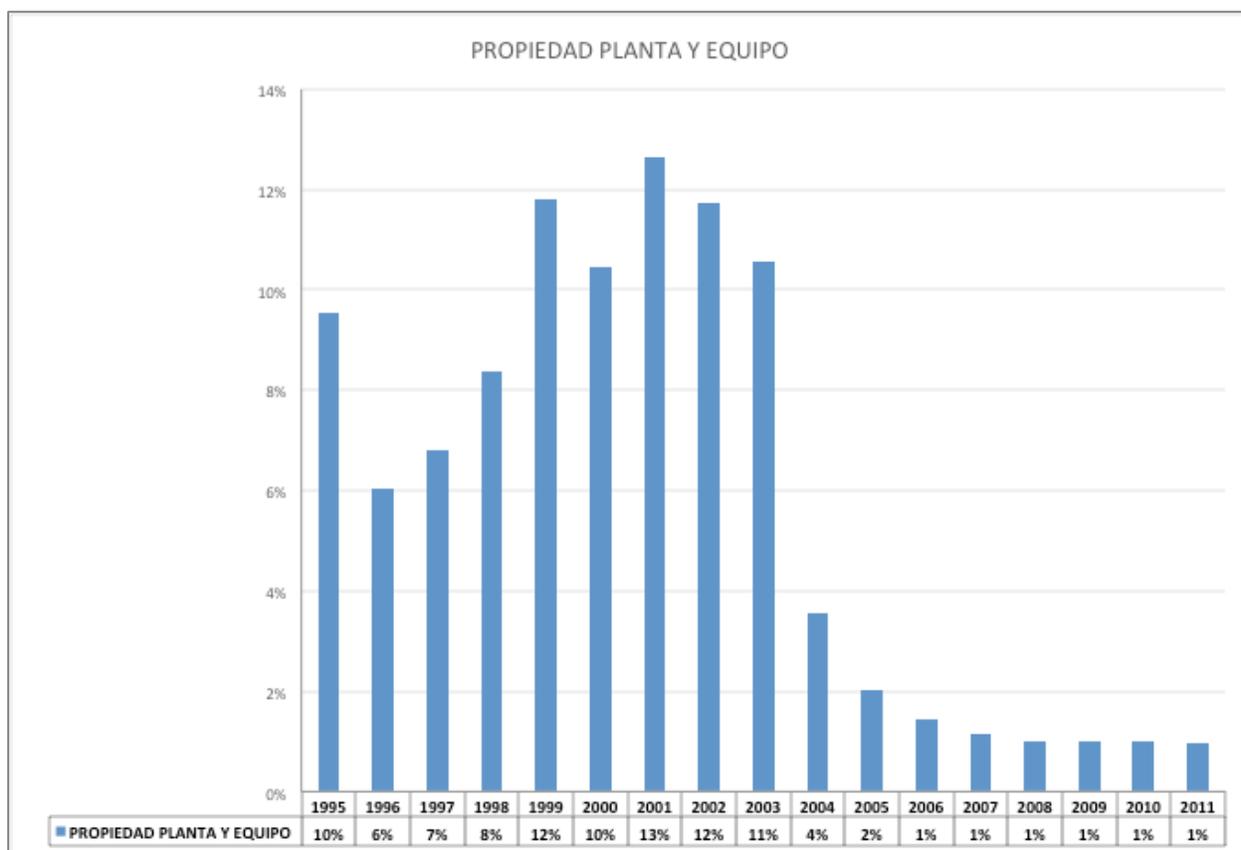


Figura 7. Comportamiento de Propiedad, planta y equipo.

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

Como bien se sabe a la hora de realizar altos niveles de inversión en procesos de expansión, es necesario realizar análisis profundos correspondientes a estudios económicos y de mercado, con el fin de determinar la viabilidad de la inversión, sin embargo, la empresa Jeans and Jackets, en palabras de su Ex gerente general, no siguió los pasos necesarios en el momento de realizar esta inversión, por lo cual no evaluó la rentabilidad del proyecto, ni la TIR (*Tasa interna de retorno*) del mismo, sin considerar las consecuencias que esta decisión tendría para la compañía a través del tiempo.

Otro de los principales problemas en los cuales la compañía se vio involucrada, dado el proceso de integración vertical con el que contaba, corresponde a la demora en los tiempos de

entrega por parte del proveedor textil, COLTEJER³, generando un cuello de botella para la compañía en términos de fabricación, transporte y venta de la mercancía haciendo que los tiempos de entrega a los almacenes se elevaran alrededor de 6 meses (Ver Figuras #8 y #9) ; dada esta situación con el fin de innovar era necesario realizar supuestos de gustos de ropa de los consumidores meses antes de que se diera la fabricación de la misma.

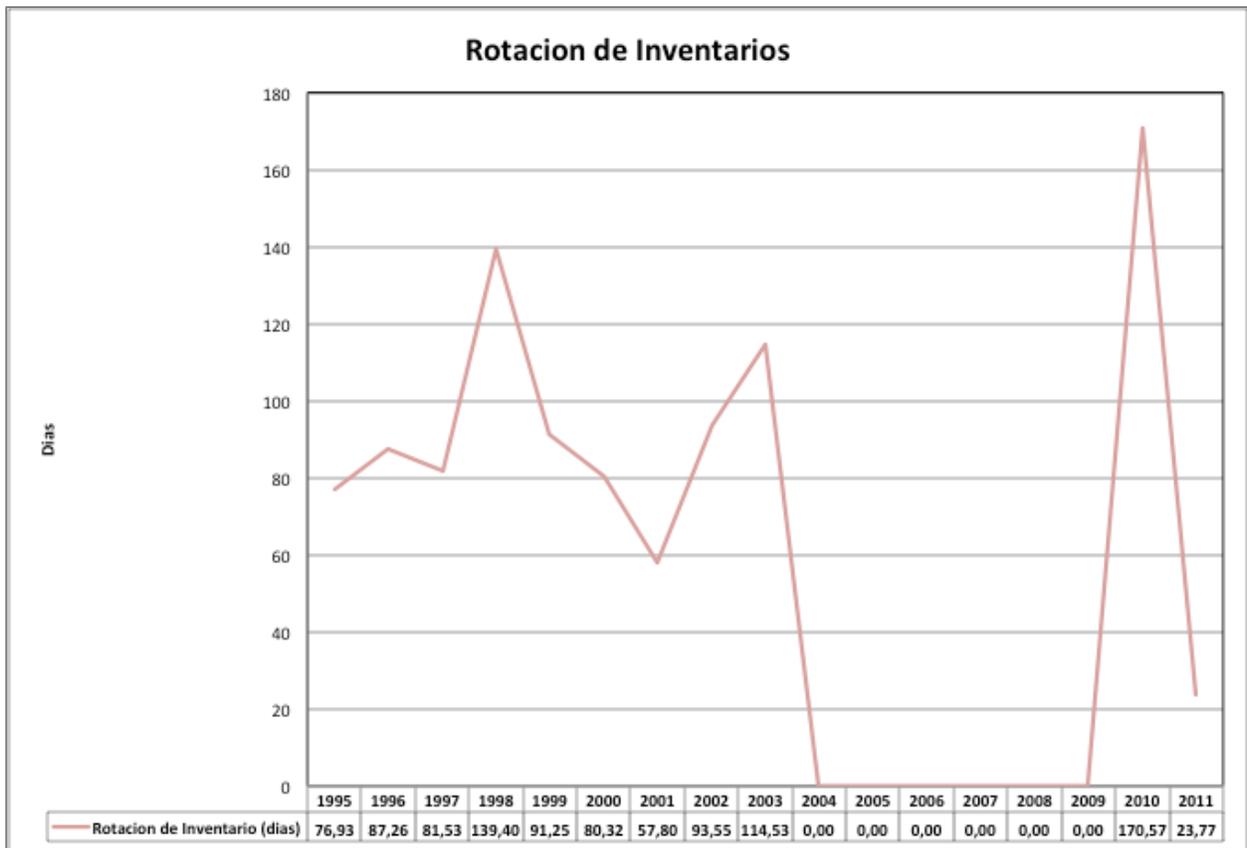


Figura 8. Rotación de Inventarios. Días.

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

³ COLTEJER S.A., es una sociedad anónima de carácter privado creada en el año 1907 que tiene por objeto social el montaje y explotación de fábricas de hilados y tejidos con todas sus dependencias anexas para cualquiera de los procesos textiles, bien fuera para fibras naturales, artificiales, sintéticas o para telas no tejidas, la confección y comercialización de prendas textiles para todo tipo de uso en forma directa o indirecta.

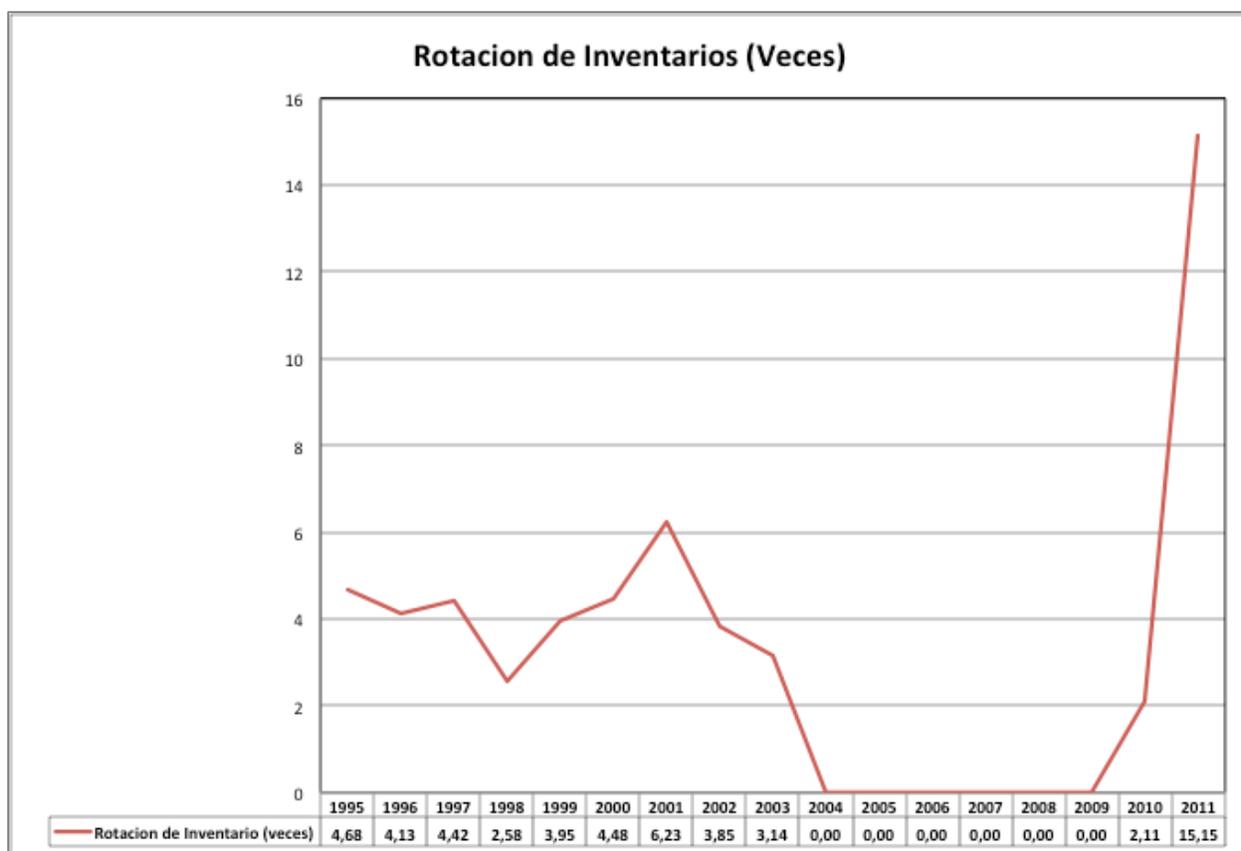


Figura 9. Rotación de Inventarios. Veces

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo con el análisis de desempeño de Jeans and Jackets y teniendo en cuenta el ciclo operacional del sector textil, ésta debía vender alrededor de una tercera parte del total de la producción anual en el mes de Diciembre, puesto que en este mes se presenta el mayor número de compras por parte de los consumidores, sin embargo, para el año 1999 las ventas no fueron las esperadas como se observa en la figura # 10 ocasionando una alta acumulación de inventarios no realizables, puesto que en temas de diseño y venta de confecciones este se considera como un producto estacional, el cual difícilmente se los consumidores adquieren en la siguiente temporada.

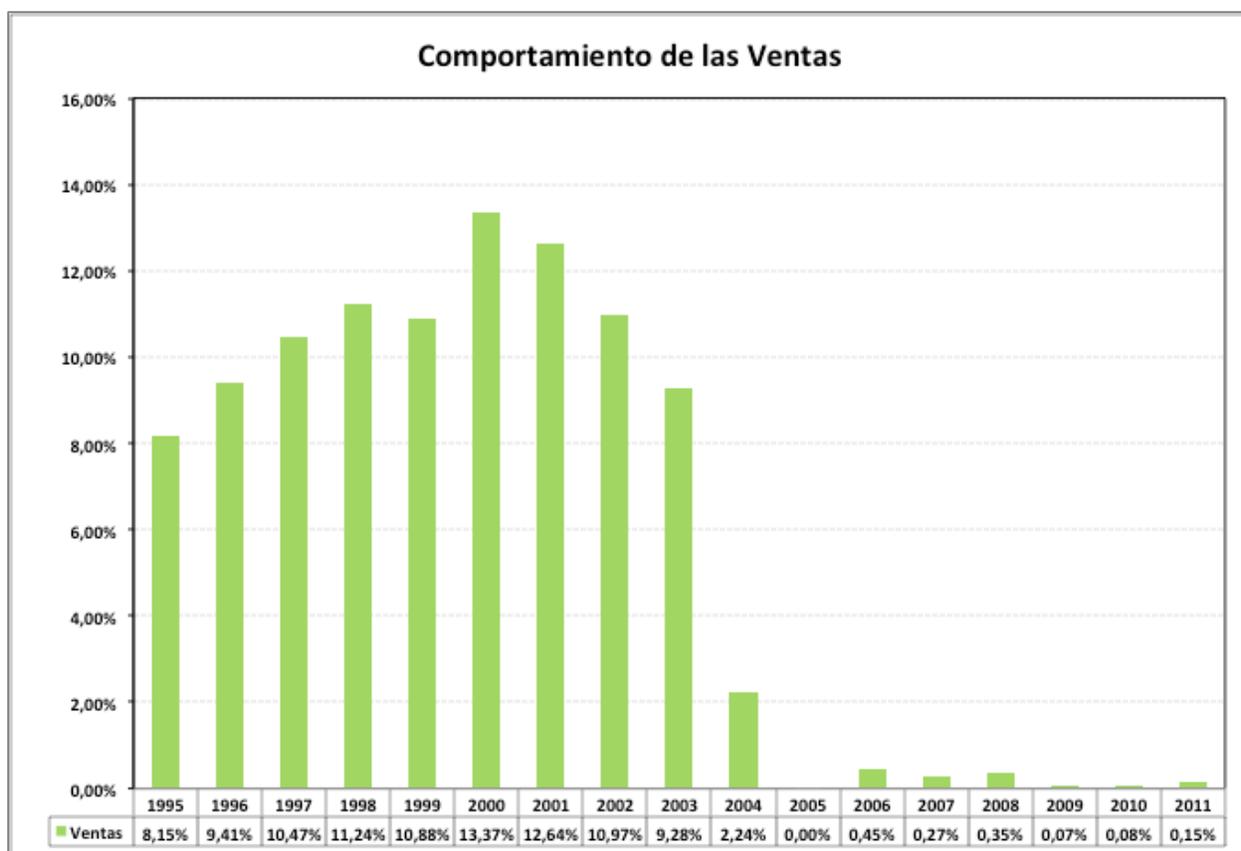


Figura 10. Comportamiento de las Ventas

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

A partir de 1999 Jeans and Jackets empezó a presentar utilidades netas negativas, a pesar de la recuperación de las ventas en el año 2000 y 2001, como se observa en el figura # 11, afectando indicadores de solvencia y de liquidez de la compañía, los cuales sufrieron un franco deterioro repercutiendo en la capacidad de pago de las obligaciones adquiridas por la compañía para la ejecución de su plan de expansión como se observa en la figura # 12.

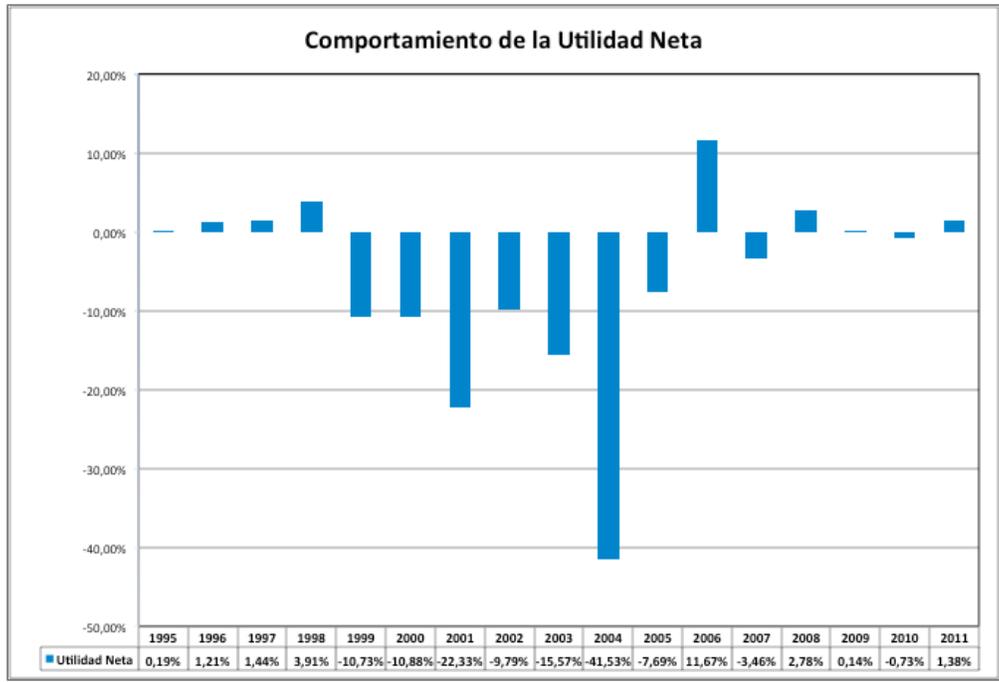


Figura 11. Comportamiento de la Utilidad Neta

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades

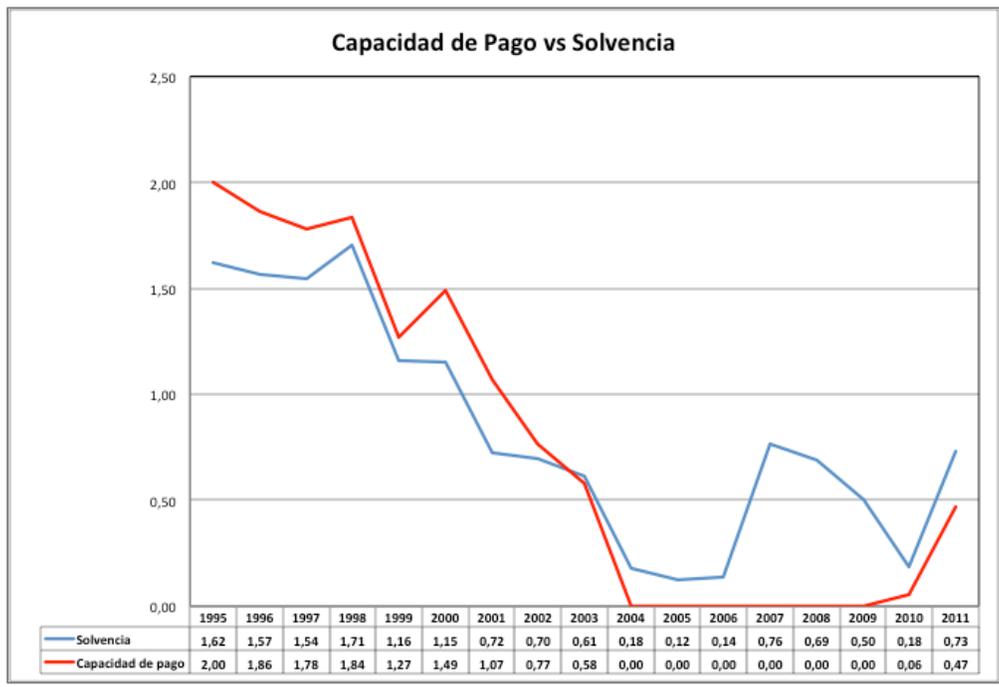


Figura 12. Capacidad de pago vs Solvencia

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

Consecuente con la situación, para el año 1998 la compañía no logró cumplir con sus objetivos de ventas en el mes de Diciembre, causando un decrecimiento en las utilidades de la empresa, llevándola a implementar una serie de decisiones estratégicas en materia de endeudamiento, las cuales serían el punto de quiebre en el proceso de expansión de la misma.

Para el año 1999 mientras que en el país el PIB se encontraba en decrecimiento y el desempleo aumentaba, comenzaron los problemas dentro de la compañía, donde se tomó la decisión de elevar el nivel endeudamiento financiero con el fin de realizar unas mejoras en la misma, como se observa en la figura # 13.

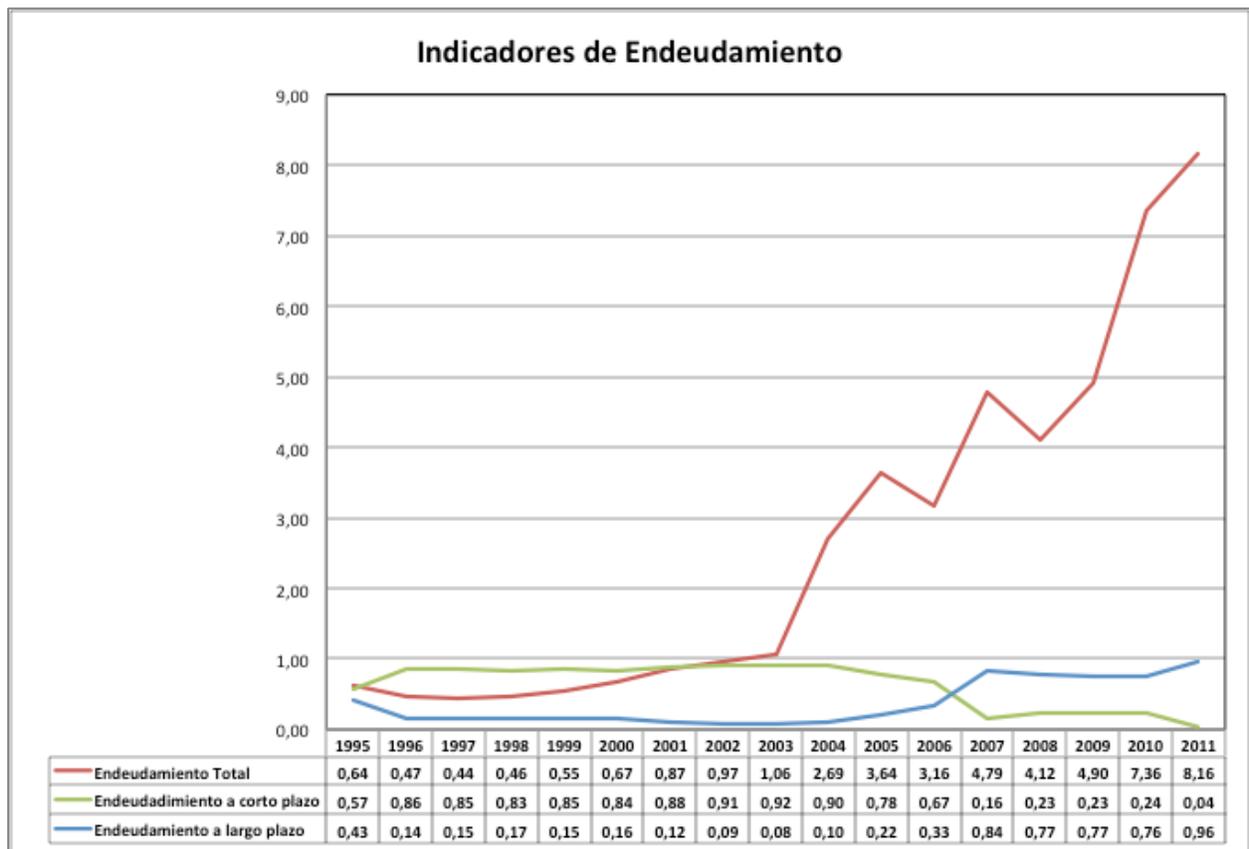


Figura 13. Indicadores de Endeudamiento

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

Para este año la compañía anunció su plan de inversiones por un valor de 1,2 millones de dólares con objeto de iniciar comercialización directa de sus productos en Venezuela y México y completar un plan de expansión iniciado en el año 1998 en Ecuador. (NullValue, 1999, Diciembre 18).

Aunque por excelencia Jeans and Jackets era la marca favorita para los consumidores Colombianos por sus materiales finos y livianos que le daban un toque perfecto a las prendas, colores de moda, fibras naturales, camisería en algodón 100%, blazers confeccionados con elevados estándares de calidad, ésta tomó la decisión de crear una nueva marca la cual estuviera exclusivamente dirigida a los segmentos con menores ingresos dentro de la sociedad Colombiana, la cual se le conoció como “New Planet”.

Esta nueva marca tenía como objetivo vender nuevos productos a un menor precio; los cuales eran equivalentes al 80% del precio de su marca original, bajo la fundamentación del concepto utilizado por ‘*Old Navy*’ en el que se implementa la producción textil con materiales y productos de bajo costo que favorecen este modelo, sin dejar a un lado la calidad que caracteriza la marca.

El nuevo desarrollo de mercados implicó para la compañía la realización de altas inversiones de capital, dado que no contaba con los recursos requeridos, los adquirió en el mercado financiero, lo que la llevo a tener una crisis de liquidez generada por el aumento desproporcionado de gastos no operacionales (Gastos Financieros), los cuales crecieron a un ritmo mayor en comparación con los ingresos operacionales y no operacionales, como se observa en la figura # 14.

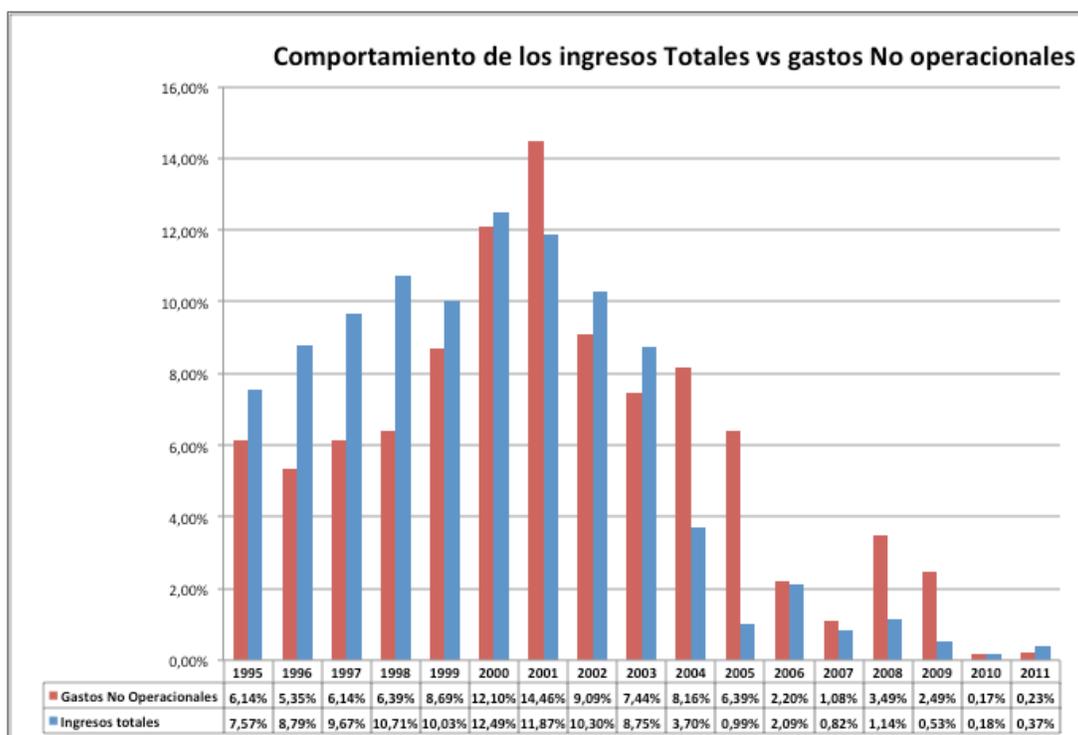


Figura 14. Comportamiento de los ingresos totales vs gastos no operacionales
Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

La segunda decisión estratégica implementada por parte de la gerencia consistió realizar una inversión en planta con el objeto principal del control de los costos de producción, lo cual generó un despido masivo de personal con la correspondiente repercusión negativa para el talento humano de la empresa.

A fin de realizar esta modernización se hizo un préstamo a Colciencias con motivo de modernización tecnológica, los cuales eran reconocidos por tener bajas tasas de interés (En pesos colombianos tenía una tasa de redescuento hasta el 8% efectivo anual).

De acuerdo con el reglamento línea de crédito IFI-Colciencias, este préstamo aplicaba a proyectos orientados a mejorar la competitividad, la productividad y la rentabilidad de la empresa mediante investigación, desarrollo y adaptación de productos y procesos para satisfacer necesidades y oportunidades de mercado tales como diseño y desarrollo de nuevos productos, ingeniería de procesos productivos, mejoramiento sustancial de procesos y productos, diseño, desarrollo y construcción de prototipos y de plantas piloto e investigación aplicada. (Colciencias, 2001).

Puesto que Colciencias consideró que este proyecto aplicaba bajo su marco referencia como un crédito financiable, se dio un monto de financiación equivalente al 80% del total del valor del mismo, así, incrementando de manera sustancial los niveles de endeudamiento de la compañía a corto plazo como se evidencia en la figura #15 y los recursos disponibles para el desarrollo de la operación como se puede observar en la figura #16.

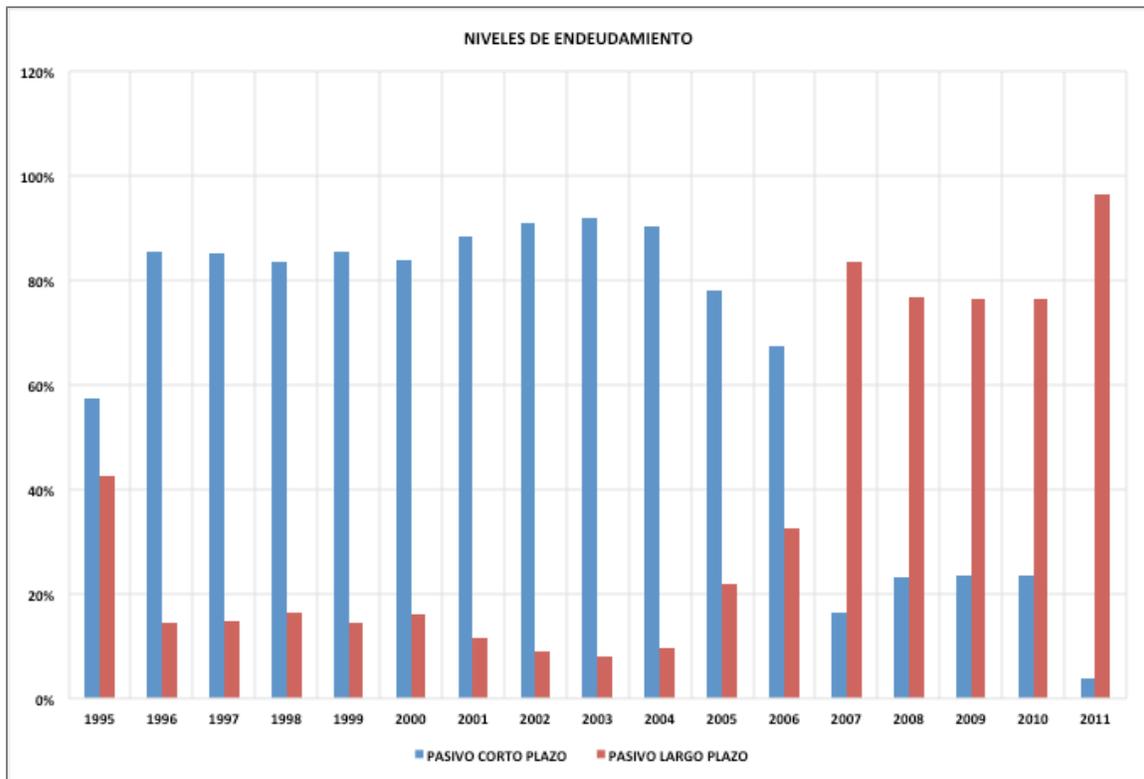


Figura 15. Niveles de endeudamiento

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

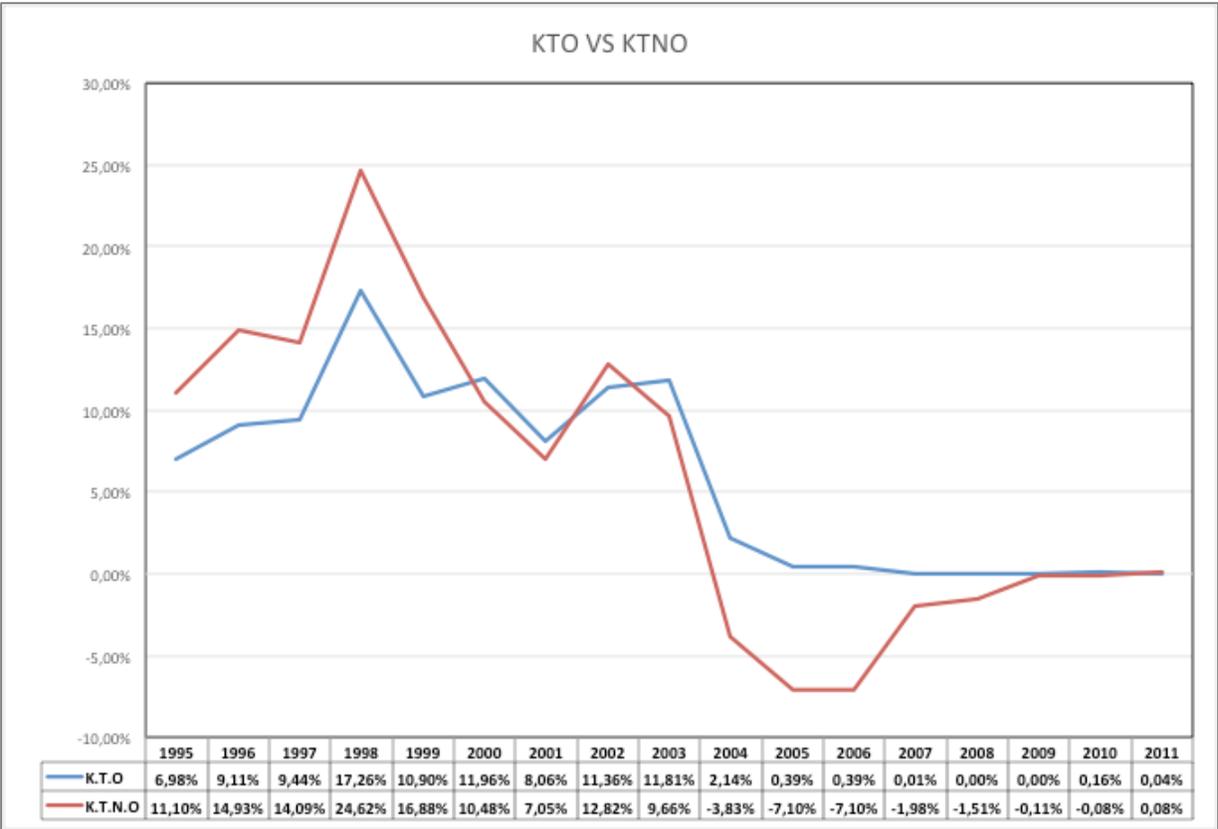


Figura 16. Capital Operacional y Capital Neto Operacional

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

De la misma manera, esto modificó la composición de la estructura financiera del capital con el cual él contaba la compañía, en donde el capital ajeno era mayor que el capital propio de la organización, el cual llegó a representar más del 90% del capital en giro de la organización, tal como se evidencia en la figura # 17.

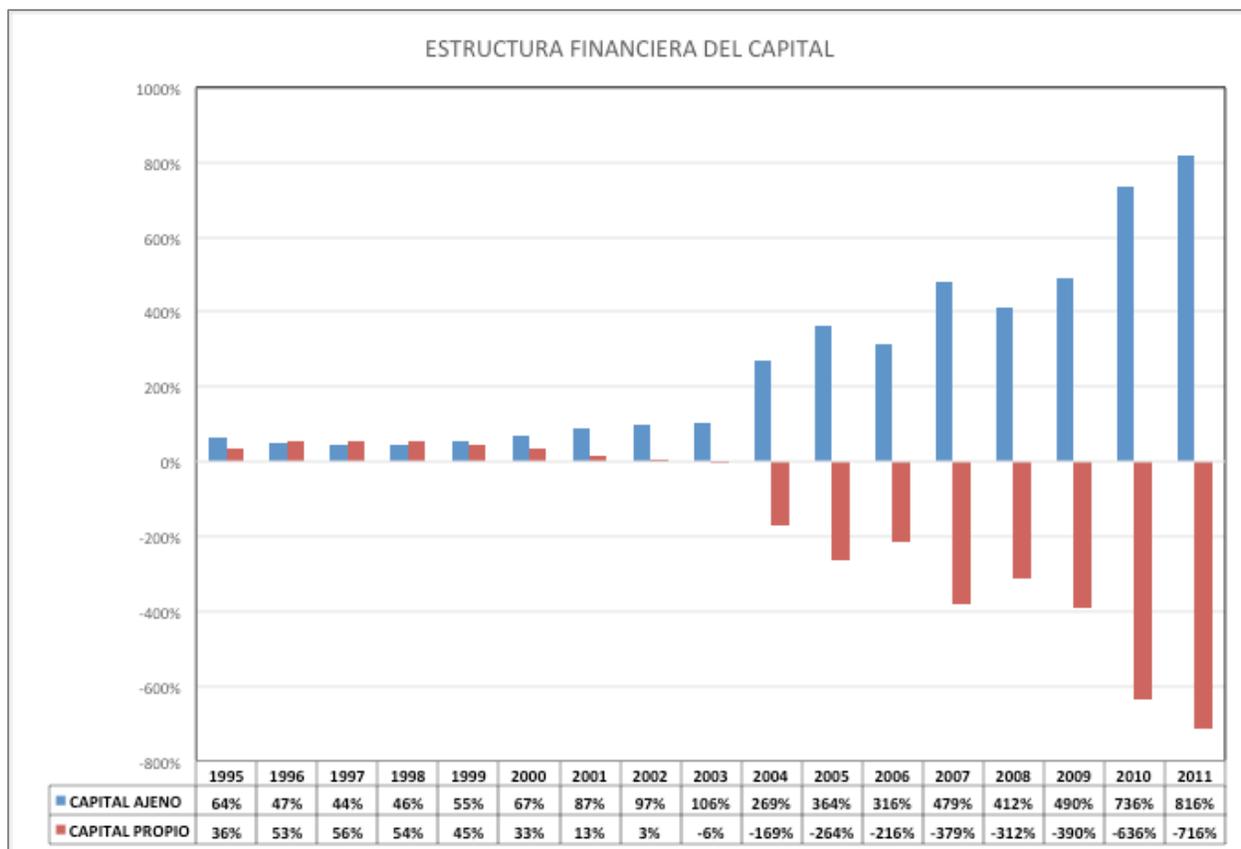


Figura 17. Estructura financiera del capital

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

En este momento la empresa implementó una producción por celdas, es decir, un proceso de producción que trabaja de manera coordinada para el logro de un producto y que además permite la fabricación en serie de este mismo, con el fin de disminuir los tiempo de producción, sin embargo, la estrategia implementada de mantener dos marcas se convirtió en una acción que implicaba muchos esfuerzos para la compañía, la cual como se indicó anteriormente, había tenido que despedir un gran número de trabajadores.

En este mismo año, se realizó una evaluación de los locales con lo que contaba la compañía y luego de un análisis de los mismos se determinó deshacerse de los que generaban perdidas bajo dos marcos de eliminación, se tomó la decisión de fusionar algunos y otros fueron eliminarlos en su totalidad.

Para el año 2000, la situación no mejoró, por el contrario, empeoró a causa de la aparición de Arturo Calle, una empresa que trabajaba por medio de maquilas, las cuales favorecen el control

costos e inventarios, convirtiéndose en la marca líder en Bogotá y principal competencia de Jeans and Jackets.

Presionados por la situación, en el segundo semestre del año 2000, la empresa tomó la decisión de contratar maquilas, vendiendo las plantas de producción y manufactura con las que contaba, lo cual generó una separación de las ventas con la producción, con el fin de mantener cantidades y precios fijos los cuales previeron que los costos de la compañía siguieran elevándose, tal y como se observar en la No. 18.

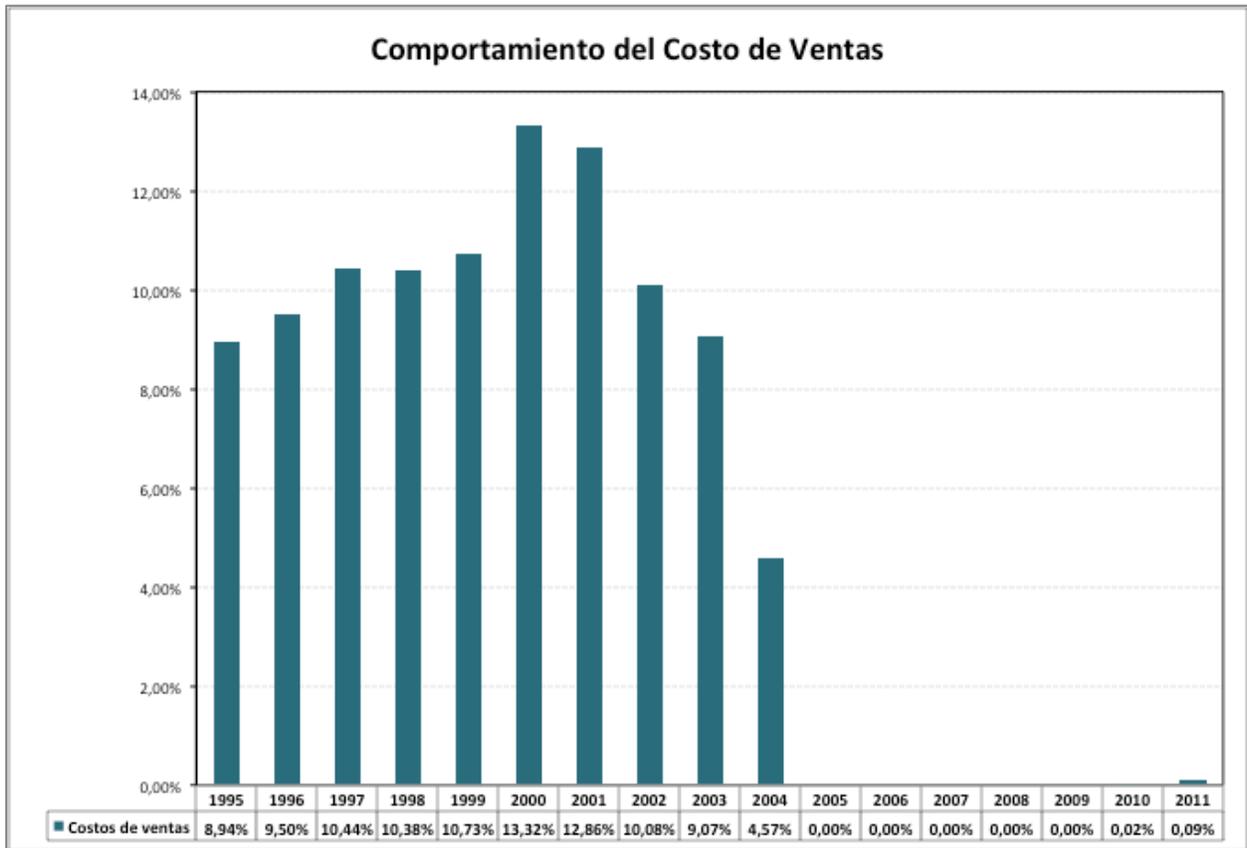


Figura 18. Comportamiento del Costo histórico de Ventas

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

Para el gerente de la compañía en ese entonces, Julio Molano, la maquila era un negocio que se encontraba creciendo en gran medida, en este sentido creía que cualquiera que adquiriera la parte operativa de confección podría tener muy buenos resultados. Para el momento Jeans and

Jackets contaba con 560 empleados directos, y luego de la venta del negocio de la confección la compañía esperaba quedar con cerca de 180 empleados (NullValue, 2001, Mayo 23)

Paralelo a la crisis interna que ocurrió en Jeans and Jackets como consecuencia de los cambios implementados por la gerencia a nivel global se presentó desde el año 1998 la llamada “Crisis Asiática”, la cual se produjo en un conjunto de países cuyos parámetros económicos y financieros parecían estar lejos del perfil establecido para detectar situaciones vulnerables.

Esta crisis afectó diferentes países de Latino América, incluyendo a Colombia, en el cual se produjeron diferentes consecuencias que afectarían el desarrollo económico del mismo, tales como el alza en el precio del dólar, al igual que un aumento importante en las tasas de interés las cuales alcanzaban el 44% en el momento, de acuerdo con el record histórico de tasas de interés presentado por el Banco de la Republica, que se puede evidenciar en la figura # 19. De igual manera se dio una reducción en el porcentaje de crecimiento económico del país, sin embargo, la crisis asiática no solamente afectó a los productores, sino que afectó de igual manera la capacidad de compra de los consumidores causándoles una crisis de liquidez, lo cual repercute directamente en las diferentes industrias del País, entre ellas, en el sector textil. (Ángel Vilariño, 2001)

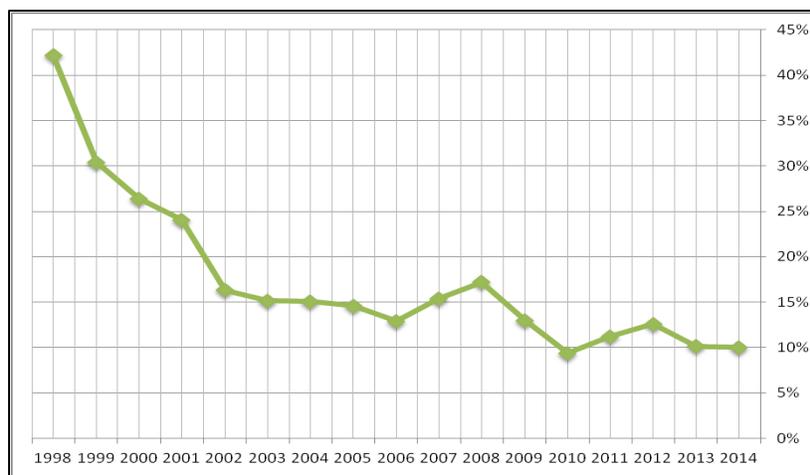


Figura 19. Histórico Tasa de Interés

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República. Fecha de consulta: 20 de Enero de 2014.
Recuperado de www.banrep.gov.co/es/economia/tasas_colo4.htm

Pese a todos los esfuerzos realizados por la compañía para el año 2001 ésta se vio en la necesidad de acogerse a la Ley 550 de 1999 conocida como ley de intervención económica con el fin de reestructurar sus pasivos, los cuales crecían de manera continua como se ve en la figura #

20, llegando a superar los 10.000 millones de pesos en este año; mediante la implementación de un plan de mejoramiento en el cual se planteaba que para el año 2007 la empresa se encontraría totalmente liberada de acreencias y que a partir de ahí comenzaría un nuevo capítulo en la historia de Jeans & Jackets, tal como lo indico el Periódico El tiempo en el año 2002,

“[...] La empresa especializada en producción y comercialización de ropa y accesorios de moda recurrió a este salvavidas luego de presentar mora de más de 90 días en el pago de dos acreencias [...] a 31 de Diciembre los pasivos sumabas 12.111 millones de pesos. La compañía reportó a la misma fecha activos por 14.680 millones de pesos, pero su utilidad neta era negativa en 3.334 millones de pesos” (NullValue, 2002, Enero 24). Ver figura #21.

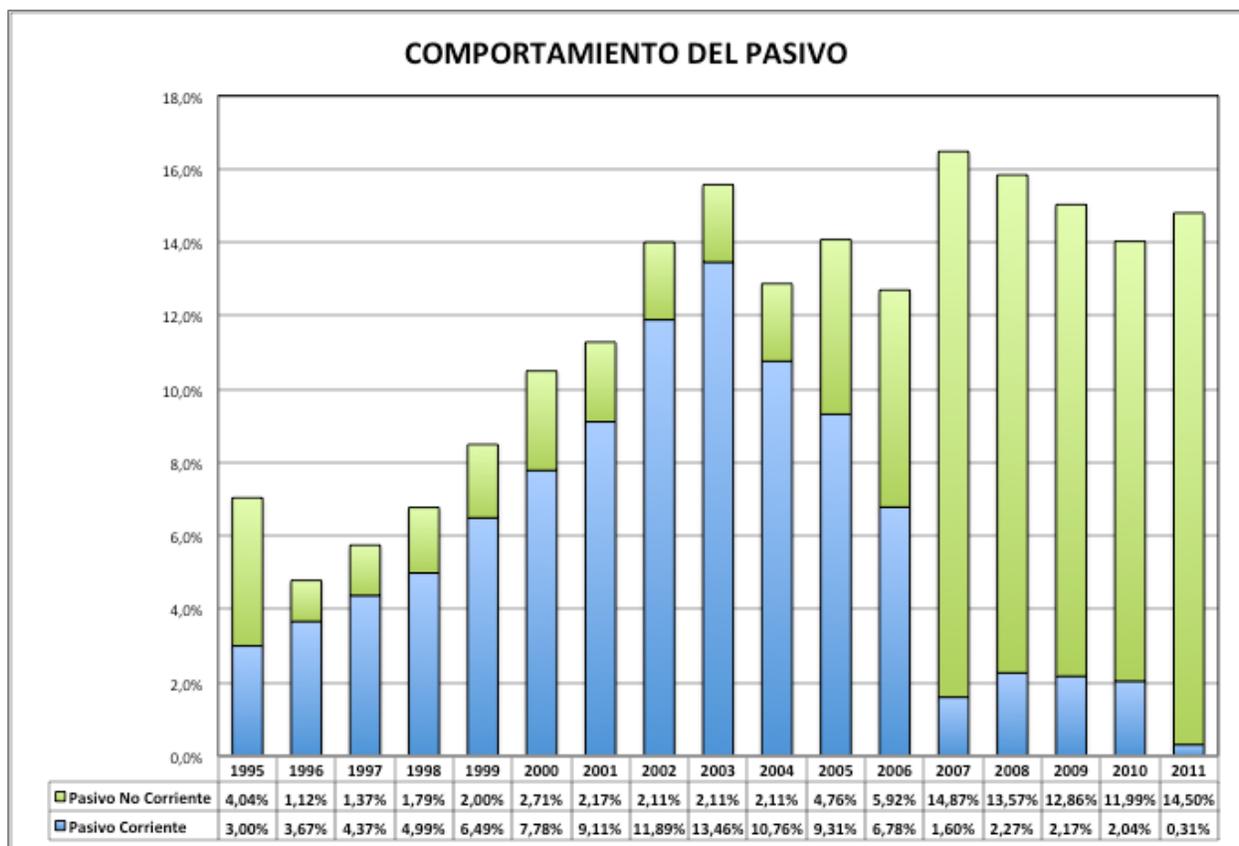


Figura 20. Comportamiento del Pasivo

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

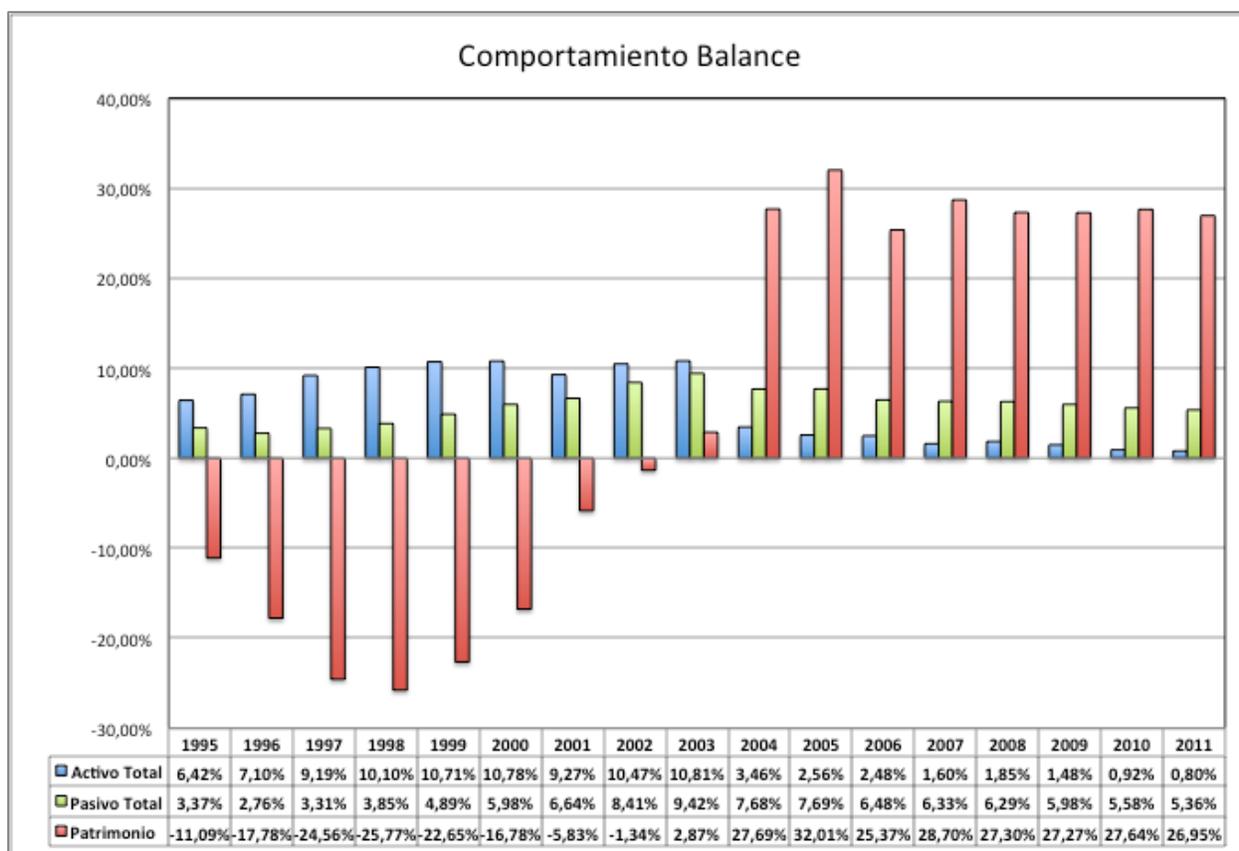


Figura 21. Comportamiento del Balance General

Fuente: Grafica de elaboración propia. Datos provenientes de La Superintendencia de Sociedades.

Para efectos de compresión, la Ley 550 de 1999, es una ley aplicable a toda empresa de manera permanente en el territorio nacional, en la cual se tienen 11 objetivos principales:

1. Promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía, tales como el agropecuario, el minero, el manufacturero, el industrial, el comercial, el de la construcción, el de las comunicaciones y el de los servicios.
2. Hacer más eficiente el uso de todos los recursos vinculados a la actividad empresarial.
3. Mejorar la competitividad y promover la función social de los sectores y empresas reestructuradas.
4. Restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.

5. Facilitar el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial.
6. Fortalecer la dirección y los sistemas de control interno de las empresas.
7. Procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas.
8. Asegurar la calidad, suficiencia y oportunidad de la información que se suministre a socios o accionistas y a terceros.
9. Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.
10. Facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales.
11. Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica. (Superintendencia de sociedades, 1999).

Luego de acogerse a esta ley se decidió contratar una consultoría la cual se encargara del análisis del proceso de diseño y ventas de Jeans and Jackets dándose una despido de personal del área ejecutiva de la compañía.

De igual manera se adoptó una estrategia de recorte de gastos y ampliación de ventas para mejorar su desempeño financiero, en donde para el momento, Jeans and Jackets contaba con 16 almacenes en Bogotá, 13 en otras ciudades del país y 4 franquicias en el exterior. La Superintendencia de Sociedades designó a un Ex-Presidente de Aso bancaria como el promotor⁴ de este acuerdo.

⁴ Promotor: Funcionario del Ministerio de Hacienda y Crédito Público o una persona natural que esté prestando sus servicios en éste ministerio, designado para que gestione el acuerdo de reestructuración de pasivos de una compañía.

En segunda instancia se decidió expandir el mercado a nivel internacional, incursionar en una mayor instancia en países tales como México y Venezuela, en el caso puntual de este país la incursión ascendió a 850.000 dólares, que hacen parte del 60% del capital, incluida la mercancía, el *knowhow* de la compañía y se da con la idea principal de buscar inversionista en este país sin aspirar a ser mayoritarios, pero si con el objeto de tener el control de la imagen, como condición esencial en el contrato. (Nullvalue, 2001, Mayo 23).

Con respecto al mercado mexicano las expectativas para el Ex Gerente General de la firma, Julio Molano, eran favorables, puesto que del comportamiento que tuvieran las exportaciones dependería que se aumentaran las ventas en el exterior en un 50%.

A pesar de estos grandes esfuerzos, como manifiesta Julio Molano, esto se convirtió en un problema difícil de manejar puesto que a pesar de que en Venezuela las ventas fueron altas, por la textura de las mujeres la ropa no era la más adecuada, ocasionando que para que este país fuera necesario desarrollar diseños específicos sumándose a los desórdenes en temas financieros los cuales causaron que se cerraran las tiendas en este país.

En el caso de México la historia no fue diferente, siendo la segunda vez que Jeans and Jackets se aventuraba al mercado mexicano luego de que en el año 1995, dada la mala administración de la franquicia, se dio un déficit de gran proporción que alcanzaba los dos (2) millones de dólares.

Ni la reducción de los precios de sus productos ni la incursión en nuevos mercados en el exterior pudieron salvar a Jeans and Jackets, para el momento la empresa se vio enfrentada a dificultades financieras las cuales amenazaron la perdurabilidad de la misma, la principal dificultad a la que se enfrentó correspondía a la reestructuración de las deudas, sin embargo, se logró llegar a un acuerdo con los acreedores de pago a 8 años por un valor de 11.000 millones de pesos, teniendo prioridad con los ex trabajadores y la DIAN. (NullValue1, 2003, Enero 24)

No obstante, durante este acuerdo quedaron como pasivos laborales las cesantías de 40 ex trabajadores, lo cual representó problemas legales para la compañía, aunque luego de una negociación con los mismos se llegó a un acuerdo de pago de la deuda en un plazo máximo de 3 meses.

Para finales del año 2003 la planta de personal había pasado de tener 386 empleados a tener 156, sus oficinas administrativas bajaron de 600 metros cuadrados a un poco más de 100, al momento solamente exportaba a Ecuador y cerró tres almacenes que tenía en Venezuela y México, de acuerdo con una publicación del periódico “El Tiempo”.

“La mayoría de las máquinas les fueron arrendadas a ex trabajadores, quienes en pequeñas empresas fabrican las prendas que hicieron famosa a la marca e inclusive, los camiones repartidores fueron entregados en una especie de leasing a los antiguos conductores. En síntesis, la mayor parte de las actividades quedaron subcontratadas. Lo que sí se conservó fue la marca, uno de sus activos más preciados, pues aunque recibieron ofertas para venderla, sus accionistas consideraron que es la mejor manera de reconquistar mercados.” (NullValue, 2003, Junio 30)

Dentro de la lista de otras decisiones estratégicas tomadas por la gerencia, luego de algunos años, la compañía se decidió franquiciar la marca bajo un modelo denominado concesionarios, en el cual el dueño de una marca comercial otorga el permiso a otras firmas para que usen el nombre de la marca y el logotipo, incluyendo letras y colores distintivos, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valoración o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien.

El objetivo principal de Jeans and Jackets en el momento de regirse bajo este modelo consistía en ejercer mayor control de costos. Bajo esta concesión, se daba la compra de mercancía a precios sugeridos, el cual era un 30% o 40% menor al precio para el público y el margen de ganancia adicional se redirigía al dueño del concesionario, sin embargo, al regirse bajo este modelo las ganancias apenas cubrían el 5% del costo de la Ley 550.

Jeans and Jackets, arrendó su marca a la empresa Red Zipper, la cual un año después fue adquirida en un 75% por la empresa Peruana conocida como Topitop, empresa líder en calidad, producción y distribución textil en América Latina.

“[...] Lo que empezó hace 29 años siendo un ambicioso proyecto familiar, hoy constituye una de las empresas de manufactura textil peruana que ocupa los primeros lugares del ranking exportador. Hoy, Topitop, luego de casi tres décadas de aprendizaje competitivo y mejora

continua, es una empresa con gran experiencia de innovación en confecciones, que se refleja en una marcada preferencia del consumidor final del Perú y del exterior.” (Topitop, 2015).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente esta estrategia apenas cubría los pagos a los cuales se había comprometido la compañía al reestructurar sus pasivos como consecuencia de acogerse a la Ley 550 de 1999.

Dado que la empresa Topitop, como se mencionó anteriormente, adquirió el 75% de la empresa Red Zipper, se convirtió en el nuevo dueño de la franquicia de Jeans and Jackets, ésta anunció que la histórica marca para hombres desaparecería muy pronto del mercado. En el punto de venta la ropa empezó a ser reemplazada por la línea femenina Xiomy, la cual esperaba posicionarse en los estratos 3,4 y 5. (Nullvalue, 2009. Mayo 1)

Topitop funcionaba bajo una estrategia de mercado en donde la filosofía giraba en torno a la reconversión de la marca Jeans and Jackets. Entre los argumentos que se tuvieron en cuenta para acabar con la exitosa marca de los 80 y 90's es que el cliente de Jeans and Jackets envejeció y que por los precios que antes compraba su ropa, puede encontrar hoy una mejor oferta, tanto a nivel nacional como internacional (NullValue, 2009, Abril 30).

Topitop empezó con la ardua labor de evacuar los inventarios en cuatro diferentes outlets y esperaba acabarlos en un par de meses, sin embargo, manteniendo con respeto al personal de la empresa.

En el año 2009 el representante legal de la marca Colombiana Jeans and Jackets, Julio Molano, brindó declaraciones en las cuales explicaba cómo era imposible que la marca fuera a desaparecer.

“[...] El año pasado, Topitop, adquirió el 75% de la empresa Red Zipper, a la que antes Jeans and Jackets le ha habido vendido los derechos de explotación de la franquicia y venta de ropa, y por los cuales J&J recibiría unas regalías por uso del nombre. Desde 2001, Jeans and Jackets, está en Ley 550, de reestructuración de pasivos, y por eso no podemos vender la marca” (Nullvalue, 2009. Mayo 1)

De igual manera, paralelamente la empresa se encontraba en una gran polémica proveniente de la venta de la franquicia, Julio Molano, notificó en al menos cuatro oficinas a la firma Red Zipper, perteneciente a Topitop, acerca del incumplimiento en el pago por el uso del nombre y el pago de regalías, a lo largo de este año. Según el representante legal, en aquel entonces, la deuda ascendía a unos 500 millones de pesos.

Luego de una polémica discusión, con 35 años en mercado nacional, Jeans and Jackets decidió romper con el acuerdo realizado con Red Zipper, puesto que la empresa colombiana buscaba seguir expandiéndose, de acuerdo con Julio Molano, Ex gerente general de la firma; Luego del rompimiento se firmó un convenio con la empresa antioqueña Dinámica textil, la cual dedicó sus esfuerzos en reabrir locales en diferentes localidades del país, empezando por Pasto y Bogotá.

Este nuevo negocio con la empresa antioqueña se dio por medio de una franquicia, se planeó abrir seis locales comerciales en este año y 12 más en el año de 2010. En el momento, la marca Jeans and Jackets contaba con locales en las ciudades de Bucaramanga, Pasto, Popayán, Tunja, Duitama, Ibagué y Zipaquirá.

Es casi nula la información que se puede encontrar sobre la empresa durante los años 2009 a 2011, ya que se dejaron de emitir comunicados referentes a la compañía, sin embargo los estados de resultados presentan diferentes comportamientos que nos pueden llegar ilustrar sobre lo sucedido con la compañía. Luego de la venta a la empresa Dinámica Textil se reactivó el proceso de producción, y es posible notar que en el 2010 se da un incremento del 16% de los inventarios de producto en proceso, y aunque las ventas tuvieron un escaso aumento no eran suficientes para contrarrestar una Utilidad neta negativa.

De acuerdo con los reportes presentados por los diferentes promotores nombrados por la Superintendencia de Sociedades para el año 2012, la sociedad se encontraba al día con el pago de acreencias derivadas del acuerdo de Reestructuración Económica, de igual manera desde el año 2005 la sociedad presentaba problemas para la financiación de la compra del producto, por lo que los socios acordaron vender el 100% de la sociedad a un proveedor esperando que estos consiguieran sacar adelante la compañía como se evidencia en el AUTO denominado “ Apertura de liquidación Judicial, Sociedad Jeans and Jackets, en Reestructuración” emitido por la Superintendencia de Sociedades con fecha de 05 de Mayo de 2014.

Para Octubre de 2013 el Representante Legal de la concursada manifiesta que hubo un cambio en la composición accionaria y administrativa de la sociedad y que además tuvieron problemas técnicos en la obtención de la información solicitada a Diciembre de 2012 por la Superintendencia de Sociedades, motivo por el cual se encontraban reconstruyendo dicha información.

Dada la imposibilidad de recuperar de la información solicitada, la Superintendencia de Sociedades dictaminó con efecto inmediato la apertura de Proceso de Liquidación Judicial en los términos del artículo 49 de la Ley 1116 de 2006 de esta sociedad la cual se encontraba en reestructuración.

Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, la Sociedad Jeans and Jackets se ve obligada cumplir con los siguientes requerimientos:

1. Deberá anunciarse siempre con la expresión “en Liquidación Judicial”.
2. Entrega de estados financieros al liquidador a fin de ejercicio del periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de cada año, y estados financieros de periodos intermedios a cada 4 meses.
3. La sociedad está imposibilitada a realizar operaciones en desarrollo de su objetivo social, toda vez que únicamente conserva su capacidad jurídica para desarrollar los actos necesarios pendiente a la inmediata liquidación del patrimonio, sin perjuicio de aquellos que busquen la adecuada conservación de los activos.
4. Embargo y secuestro de todos los bienes, haberes y derechos de propiedad de la sociedad Jeans and Jackets s. a susceptibles a ser embargados.
5. Los acreedores de la sociedad Jeans and Jackets s. a, que disponen de un plazo de 20 días, contados a partir de la fecha de des fijación del aviso que informa sobre la apertura del proceso de liquidación judicial para presenten su crédito al liquidador, allegando prueba de la existencia y cuantía del mismo.
6. Reportar las respectivas novedades de retiro de personal ante las entidades de salud y pensión e iniciar la gestión para depurar la deuda con dichas entidades.

A la fecha, la compañía se encuentra en Liquidación Judicial como resultado de toda la cadena de eventos antes mencionados junto con un estancamiento en la generación de nuevos productos, tal como lo indico el periódico Portafolio

“[...] Ya el mercado estaba enviando señales de que si no se innovaba y diversificaba en el sector de la moda, las empresas nacionales iban a quedar relegadas frente a marcas extranjeras que estaban incursionando, como hemos visto desde entonces, a extinguirse y convertirse en un ícono del pasado. Así sucedió con empresas como El Gran Barón, Hernando Trujillo y Jeans & Jackets.” (Mejía, German. 2015).

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los patrones de mortalidad con mayor incidencia en el sector textil están determinados por las condiciones tanto exógenas como endógenas. En el ámbito externo se observa que por la gran diversidad, el país ofrece una gran variedad de materias primas las cuales no son bien aprovechadas por las empresas como consecuencia del retraso económico, industrial, tecnológico y la falta de capacitación del capital del sector, el cual en su gran mayoría está conformado por trabajadores sin una alta formación académica.

La principal dinámica con la que lucha el país es el contrabando de mercancías, ya que dificulta el desarrollo de la actividad en la industria y la obliga a competir manejando precios bajos que no le garantizan un nivel de rentabilidad a la empresa ni un ingreso justo para sus trabajadores.

El lavado de activos es otro riesgo que se presenta en el sector textil- confecciones y puede considerarse aun latente para el mismo, este riesgo ha puesto en vilo a toda la cadena textilera y de confecciones, al punto que muchas empresas han tenido que cerrar y otras se encuentran en una lucha constante para mantenerse en el mercado.

Otro aspecto importante, y que es seguramente el de mayor grado de incidencia, es el tamaño de las empresas que componen el sector textil y de confecciones. Al estar aproximadamente compuesto en un 80% por empresas medianas y pequeñas, las cuales tienen un bajo nivel de solvencia estas son muy vulnerables ante cualquier crisis del sector o crisis macroeconómica del país, por lo que la probabilidad de entrar en procesos concursales es más notable dentro del mismo.

Sumándose a la lista se puede encontrar que las dificultades dentro de toda la cadena de valor son contundentes, un claro ejemplo son los costos de producción de materiales y confección de los mismos en comparación con otros países, adicionalmente se observa que la mala infraestructura vial con la que cuenta el país eleva los costos de transporte nacionales y de exportación, haciendo así que se dé una reducción en las utilidades de las compañías del sector.

A pesar de que Colombia es un foco significativo de producción de textiles, confección y moda a nivel internacional y el gobierno ha implementado diferentes medidas para fortalecer el desarrollo del mismo, la tecnología con la que cuenta el país es obsoleta en comparación con grandes productores como lo son China, Estados Unidos y la Unión Europea, además de esto, las empresas que cuentan con tecnología de “Alta Gama” probablemente son las empresas grandes, las cuales solamente cuentan con una participación equivalente al 2% de la industria textil.

Otro elemento encontrado corresponde a la difícil situación que se genera para las empresas Colombianas es el ingreso de nuevos competidores al mercado, tales como Mango, Zara, Gap, Pull and Bear, los cuales ofrecen mercancía importada desplazando la producción nacional y así mismo causando un desequilibrio entre productores y comercializadores, puesto que la dan oferta de prendas internacionales a bajos precios, hace que prefieran dedicarse a la comercialización de la mercancía en vez de la producción de la misma.

Analizando los factores de mortalidad que afectaron a la empresa Jeans and Jackets específicamente, se pueden reconocer varias dinámicas. Una de ellas, y sin lugar a dudas una de las más significativas fue el alto stock de productos terminados. La naturaleza estacional de este negocio ocasiona que si la mercancía no se vende en la temporada en la cual se tiene presupuestado, esta termina siendo acumulada, y para lograr una salida rentable de la misma es necesario venderla a precios por debajo de sus costos de producción, en este punto es donde el conocimiento del gusto de los consumidores cobra un papel fundamental por cuanto incide en el proceso de diseño y proyección de las cantidades a producir, hasta la creación de nuevas estrategias de mercadeo para evitar la acumulación inventarios.

Las decisiones estratégicas en una organización que comprometen una cantidad sustancial de recursos tanto operativos como financieros, son estructuralmente complejas por lo tanto estas deben ser tomadas por la alta dirección con base en un análisis financiero del proyecto ya que sus resultados determinan el futuro a medio y largo plazo de la organización.

El modelo de negocio de una empresa es determinante en la medida en que esta capaz de adaptarse a los cambios constantes del mercado. Jeans and Jackets, el cual manejaba un modelo de integración vertical, que en muchas ocasiones dependía de los tiempos establecidos por los proveedores, sobre el cual no tenía el control absoluto, se convirtió en una debilidad que marcó

definitivamente una amenaza para la empresa y la cual causó pérdida de mercado cuando otras empresas adoptaron el modelo de maquilas y fueron mucho más eficientes en la producción y en la administración de sus costos.

Dada la vulnerabilidad financiera de las Pymes, por su propia naturaleza, los esfuerzos que se deben realizar al interior de la organización para contrarrestar los efectos adversos de las crisis son innumerables y no siempre los resultados son los esperados por la alta dirección.

En el caso puntual de la situación de Jeans and Jackets, ésta se presentó en una coyuntura en el cual se desarrollaba la crisis asiática en Colombia y demás países, en donde se dio un incremento en las tasas de interés, un alza en el precio del dólar y consecuentemente una disminución en la capacidad de pago/compra de los consumidores. Jeans and Jackets, una empresa reconocida a nivel nacional por todos los jóvenes colombianos, no fue ajena a esta crisis y se enfrentó a distintas circunstancias que la llevaron a presentar una crisis de liquidez, a pesar de las decisiones estratégicas tomadas por la dirección, y posteriormente a su mortalidad.

Trabajar en una empresa del sector textil implicaba mucho trabajo y presión, en palabras de su Ex Gerente General, Julio Molano, más cuando los factores macroeconómicos son capaces de desestabilizar una compañía, los cuales acompañados de una mala dirección pueden llegar a ser factores críticos en la perdurabilidad de cualquier organización y en este caso de la marca preferida para los jóvenes Colombianos, Jeans and Jackets.

Antes de proceder a tomar decisiones estratégicas de expansión dentro de una compañía siempre es necesario hacer un análisis previo de la situación en la cual se incluyan factores internos y externos, evaluación de mercados, estudio de demanda, cadena de valor, clientes y proveedores, además de realizar un análisis adecuado de todos componentes macro económicos que afecten directa e indirectamente la compañía en alguna proporción; cuando de alguna manera se saltan estos pasos las consecuencias dentro de la compañía pueden ser impredecibles, al igual que su comportamiento a través del tiempo. Luego de realizar el estudio correspondiente, anteriormente indicado, se puede proceder a tomar una decisión estratégica que generará una cascada o cadena de eventos, positiva o negativa, las cuales deben ser valoradas a nivel financiero, administrativo, operativo y de desempeño.

La decisión estratégica tomada por la dirección de Jeans and Jackets, comprendió una inversión en planta la cual en principio fue favorable puesto que aportó positivamente a una integración vertical completa en producción y ventas, mejorando tiempos y costos de producción, lo cual a su vez impactaba positivamente los inventarios y la rotación de los mismos, sin embargo, en palabras del Ex Gerente General, Julio Molano, la aproximación no fue la indicada pues no se evaluó la repercusión a través del tiempo de esta decisión.

Con el objetivo principal de mantener las cantidades y precios fijos se dio la venta de las plantas de producción, se decidió contratar maquilas para la producción de las prendas, por lo que la marca dedicó sus esfuerzos a la comercialización de prendas ya manufacturadas. Esta decisión si bien permitió reducir costos operacionales dado un despido masivo de personal, no tuvo el efecto esperado al interior de la compañía, puesto que los costos financieros del préstamo realizado para la ampliación de la planta debían seguirse cancelando y los gastos no operacionales seguían incrementándose a un ritmo mayor que los ingresos operacionales.

La decisión estratégica tomada por la alta dirección de Jeans and Jackets, la cual consistió en cerrar los almacenes los cuales estuvieran por debajo del punto de equilibrio operativo, permitió reducir las pérdidas generadas por la misma operación.

Paralelamente, se tomó la decisión de abrir una nueva marca con el fin de penetrar los diferentes segmentos de mercados localizados en los estratos más bajos, buscando cumplir con estos objetivos el costo de los productos disminuyó en un 20% equivalente al precio original. Pese a que esta era una buena idea para desarrollo de mercados resultó contraproducente para la compañía puesto que aumentaron los costos operacionales de la misma, mientras que los ingresos operacionales se mantenían constantes, lo cual causó una crisis de liquidez y solvencia dentro de la organización.

La decisión de expandir la operación de la empresa al mercado internacional, con una inversión de más de 850.000 dólares, no tuvo los resultados esperados para la dirección, debido a una falta de estudio del mercado, lo cual se demuestra por el hecho de que si bien en Venezuela las ventas fueron altas, por contextura de las mujeres la ropa no era la más adecuada, ocasionando que para este país se debiera desarrollar diseños específicos generando mayores costos para la compañía.

Ni la reducción de los precios de sus productos ni la incursión en nuevos mercados en el exterior pudieron salvar a Jeans and Jackets, por cuanto la empresa se vio enfrentada a dificultades financieras las cuales amenazaron la perdurabilidad de la misma.

La principal dificultad a la que se enfrentó fue su falta de capacidad para generar nuevos ingresos con el fin de cumplir con el plan de reestructuración económica planteado por ella misma, el cual incluía un acuerdo con sus acreedores de realizar pagos a 8 años, causando la muerte de la misma.

Los factores exógenos que aun afectan el sector textil son el contrabando y el lavado de activos, en los cuales la capacidad de gestión de las empresas se ve limitada y depende de las políticas macroeconómicas que plantea el gobierno nacional para salvaguardar el empleo y proteger la producción nacional.

El principal factor de mortalidad empresarial el cual afectó a Jeans and Jackets fue la falta de políticas de protección al sector textil por parte del gobierno nacional el cual concentró sus esfuerzos en salvar al sector bancario, dejando a un lado a los diferentes sectores, incluyendo el sector textil.

En conclusión, bajo nuestro criterio la principal causa de la muerte empresarial de Jeans and Jackets fue la falta de conocimiento de los mercados en los cuales la empresa decidía incursionar y el hecho de tomar decisiones financieras sin un adecuado análisis económico de las bondades de los proyectos en los cuales la empresa tomaba parte.

De acuerdo con la perspectiva del Ex Gerente General, Julio Molano, considera que es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones para épocas de crisis.

1. Controlar el endeudamiento empresarial, independiente de la fuente del mismo.
2. El trabajar bajo presión hace necesario que la toma de las decisiones no queden en cabeza de muy pocas personas, sino, que debe ser tomada con la participación de la mayor cantidad de los involucrados.
3. Se debe controlar el volumen que se maneja por parte los clientes. No es conveniente que un solo cliente supere el siete (7) y ocho (8) por ciento (%) de las ventas de la compañía.

4. Se debe evitar depender de un solo proveedor, por cuanto los planes operativos de la compañía están supeditados a los plazos de entrega del mismo.
5. Siempre es conveniente invertir para crecer y no para salir de las crisis.
6. Siempre es necesario aprender a cerrar los ciclos con mayor rapidez y no tratar de prolongar la crisis implementando soluciones que no contribuyen crecimiento continuo.
7. Se debe valorar de una manera más conveniente los inventarios, por cuanto a pesar de que estos hacen parte del activo de la compañía, muchas veces terminan convirtiéndose en un pasivo para la misma.
8. El conocimiento del mercado del sector textil es un factor crítico de éxito, por cuanto en este sector lo único constante es el cambio de los gustos de los consumidores. Las empresas deben tener la capacidad de reacción para implementar en tiempo real los cambios de gustos de los consumidores del mercado.
9. Siempre es necesario no perder de vista el *Core Business* del negocio y cual es *target market*, así evitando cambios que pueden llegar a generar pérdida del mismo y mayores gastos operacionales, ejemplo, si su mercado es estrato altos, mantenga el foco.

CAPITULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDI. (2014). *Industria textil está llena de retos: Bruce Mac Master*. Recuperado de ANDI http://www.andi.com.co/pages/noticias/noticia_detalle.aspx?IdNews=495

Balaguera, Magda y Rubiano Alexander. (2006). *Competitividad del sector textil en Colombia*. Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7633/1/123806.pdf>

Banco de la República. *Histórico tasas de interés*. Fecha de consulta: 20 de Enero de 2014. www.banrep.gov.co/es/economia/tasas_colo4.htm

Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República (2015). *Sectores Económicos*. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Recuperado de <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>. Búsqueda realizada el 2 de abril de 2015.

Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera, H. A. (2006). *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?*

Cámara de Comercio de Bogotá. (2007) *Guía de entidades sin ánimo de lucro*. Recuperado de http://www.ccb.org.co/documentos/331_esal7.pdf

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2011). *Análisis de las principales características de las empresas en Antioquia*. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (RAED). Edición No. 2 <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>

Caracol Radio. (2013). *Contrabando en Colombia supera los 6.000 millones de dólares: Dian*. Caracolradio.com. Recuperado de

<http://www.caracol.com.co/noticias/judiciales/contrabando-en-colombia-supera-los-6000-millones-de-dolares-dian/20130709/nota/1929411.aspx>

DANE. (s.f). *Producto Interno Bruto. Preguntas Frecuentes*. Dane.gov.co. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf

De Geus, Arie. (2002). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.

Dinero. (2014). *Textileros, en busca del primer lugar*. Dinero.com. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-textil-colombiano-tiene-mejores-oportunidades-negocio-alianza-del-pacifico/191014>

Domínguez Rivera Julián. (2013). *Perdurabilidad empresarial*.Portafolio.co. Recuperado de <http://www.portafolio.co/columnistas/perdurabilidad-empresarial>

El nuevo día. (2012). *Colombia, país importador de textiles y confecciones* Recuperado de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/152571-colombia-pais-importador-de-textiles-y-confecciones>.

García Norma. 2012. *Proyección financiera de una franquicia Jeans and Jackets en Costa Rica*. Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2805/1/122834.pdf>

Grupo de Investigación de Perdurabilidad Empresarial. (s.f.a). Fascículo No. 06. *Desafíos actuales de las empresas en Colombia*. Recuperado de http://www.uRosario.edu.co/uRosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdfUniversidad del Rosario.

Grupo de Investigación de Perdurabilidad empresarial. (s.fb)*Vida y muerte empresarial*. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/ur/Grupo-de-Investigacion/Lineas-de-Investigacion/6--Vida-y-Muerte-Empresarial-.pdf>

Grupo de Investigación de Perdurabilidad empresarial. (s.fc) *Modelo para que las empresas vivan más tiempo*. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Modelo-para-que-las-empresas-vivan-mas-tiempo/>

Grupo de Investigación de Perdurabilidad empresarial. (s.fd) *Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad*. Universidad del Rosario. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/d1/d1d6dd15-4966-4dc7-9f5b-e92d00acce3f.pdf

IFI-COLCIENCIAS (2001) *Reglamento línea de crédito*. Recuperado de: <ftp://ftp.colciencias.gov.co/web/servicios/ificolreglas.pdf>.

Joaquín Guzmán Cuevas y F. Rafael Cáceres Carrasco. (2008). *Factores cualitativos de la estructura empresarial: hacia una tipología macroeconómica de las empresas en el análisis regional*. En el papel de los emprendedores en la economía. N.º 841. pp. 55-67.

Mendoza P. Oscar. (2013). *Mortalidad empresarial*. Portafolio.co. Recuperado de <http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial>

NullValue. (1999, Julio 1). *El mercado externo con pintas de Jeans & Jackets*. Periódico el Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-900456>

NullValue. (1999, Diciembre 18). *Por excelencia, la marca favorita*. Periódico El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-947112>

NullValue (s.f). *Jeans &Jackets lanzó campaña de renovación de su imagen*. Periódico El Tiempo. Recuperado de: <http://m.eltiempo.com/buscador/MAM-667843/1>

NullValue (2001, Mayo 23). *Jeans &Jackets se concentra en el mercado de Moda*. Periódico El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-507426>

NullValue. (2002, Enero 24). *Jeans and Jackets entró a Ley de intervención*. Periódico El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1309103>

- NullValue. (2002, Enero 24). *Salvavidas para Jeans &Jackets*. Periódico El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1347797>
- NullValue. (2003, Junio 30) *Jeans and Jackets se renueva*. Periódico El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1039952>
- NullValue. (2009. Mayo 1). *La marca Jeans &Jackets no se puede tocar ni acabar: J. Molano*. Periódico El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3425110>
- NullValue. (2009. Abril 30). *Desaparece Jeans and Jackets*. Periódico El Tiempo Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3423516>
- Portafolio.co. (2012) *Sector textil aún no logra despegar*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/sector-textil-aun-no-logra-despegar>
- Portal Oficial de Inversión de Colombia. (s.f.). *Inversión en el sector Sistema Moda*. Pro Colombia, Exportaciones, Turismo, Inversión Marca País. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>
- Redacción de Negocios. (2009, Mayo 4). *Marca Jeans &Jackets se relanza*. Periódico El Espectador. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso139285-marca-jeans-jackets-se-relanza>
- Rivera Hugo. 2007. *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa*. Revista Eos No.1. Recuperado de file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/SSRN-id1646117.pdf
- Rivera Hugo & Malaver Marlene. (2008). *Longevidad empresarial*. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial. Documento No. 43. Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3806/01248219-2008-43.pdf?sequence=1>

Rodríguez Astrid Genoveva. (2003). *Realidad de la pyme colombiana, Desafío para el desarrollo*. Fundes, la red de soluciones empresariales. Recuperado de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

Sectorial. (2011). *Historia del Negocio Textil en Colombia*. Sectorial, portal financiero, económico y empresarial Recuperado de https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=186:historia-del-negocio-textil-en-colombia&catid=40:informes-especiales&Itemid=208

Superintendencia de Sociedades (1999). *Ley 550 de 1999 Diciembre 30*. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/Ley%20550%20de%201999.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (2013). *Informe de Desempeño del Sector Textil - Confección 2008-2012*. Grupo de Estudios Económicos y Financieros. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (2012). *Acuerdo de Reestructuración*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/a%C3%B1o%202012/ACUERDOS%20DE%20REESTRUCTURACION/ACUERDO%20DE%20REESTRUCTURACION%20A%20JULIO%2031%20DE%20%202012-3.htm>

Superintendencia de Sociedades. (2015). *Asunto: Requisitos para acceder a un proceso de liquidación*. Oficio 220-029345. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/OFICIO%20220-029345.pdf>

Topitop. (2015). *Acerca de Topitop*. Topitop.com. Recuperado de: <http://www.topitop.com.pe/globalscope/index.php>.

Universidad, ciencia y desarrollo, Programa de divulgación científica. Fascículo 1 *Modelos para que las empresas vivan más tiempo*. Universidad del Rosario, Facultad de administración. Recuperado de <http://www.uRosario.edu.co/Universidad-Ciencia->

Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Modelo-para-que-las-empresas-vivan-mas-tiempo/

Universia Knowledge Wharton. (2011). *El sector textil trata de reinventarse tras años de dificultades*. Recuperado de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=2031&language=spanish>

Vásquez Duvan. (2013). *Mortalidad empresarial, lunar del emprendimiento*. El Mundo. Com. Recuperado de http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/mortalidad_empresarial_lunar_del_emprendimiento.php

Vilariño, Ángel (2001). *La Crisis asiática*. Publicación PDF. Recuperado de http://www.angelvila.eu/Publicaciones_PDF/Crisis_Financiera_Asiatica.pdf.