

**De la Morbilidad a la Perdurabilidad Empresarial  
Club Campestre de Bucaramanga S.A.**

María Alejandra Sampayo Guerrero  
Angélica Blanco Concha

Trabajo de Grado

Vida y Muerte Empresarial  
Estudios Empíricos de Perdurabilidad

Administración de Empresas y Negocios Internacionales  
Facultad de Administración  
Universidad del Rosario  
Bogotá D.C., Enero de 2012

**De la Morbilidad a la Perdurabilidad Empresarial**  
**Club Campestre de Bucaramanga S.A.**

María Alejandra Sampayo Guerrero

Angélica Blanco Concha

Trabajo de Grado

Tutor

Yolima Farfán

Vida y Muerte Empresarial  
Estudios Empíricos de Perdurabilidad

Administración de Empresas y Negocios Internacionales  
Facultad de Administración  
Universidad del Rosario  
Bogotá D.C., Enero de 2012

## DEDICATORIA

*A mi familia, quienes recorrieron de la mano conmigo estos 5 años de carrera.  
Gracias por ser mi fuerza y mi motivación para seguir formándome día tras día  
como ser humano, mujer y profesional.*

*María Alejandra Sampayo Guerrero*

*A mis padres y familiares que estuvieron presentes en todo el proceso de  
aprendizaje, gracias por ser el apoyo necesario durante este recorrido.*

*Angélica Blanco*

## AGRADECIMIENTOS

*A Yolima Farfán por su guía, apoyo, tiempo y profesionalismo durante la realización de este trabajo de Grado*

*Al Grupo de Investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario por su espacio y valiosos aportes a este trabajo de Grado.*

*Al Club Campestre de Bucaramanga presidido por el Doctor Jorge Gómez Duarte y gerenciado por el Doctor Marlio Gómez Forero, quienes dispusieron de las instalaciones y del personal de la compañía para realizar este trabajo.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1. DIRECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
1.1.2. FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA.....	17
1.1.3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....	18
<b>1.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>26</b>
1.4.1. VARIABLES Y CATEGORÍAS.....	26
1.4.2. TIPO DE ESTUDIO .....	27
1.4.3. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA .....	28
1.4.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	28
1.4.5. MÉTODOS Y ANÁLISIS DE MANEJO DE LA INFORMACIÓN .....	30
<b>1.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>30</b>
<b>2. DIRECCIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. GENERALIDADES .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL GERENTE DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. Y AL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. ....</b>	<b>32</b>
<b>3. GERENCIA.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1. GENERALIDADES .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2. SECTOR ECONÓMICO: EXPENDIO DE BEBIDAS Y ALIMENTOS.....</b>	<b>48</b>

3.2.1. ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO TANTO DEL SECTOR COMO DEL SUBSECTOR ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	48
<b>3.3. ÁREA FINANCIERA.....</b>	<b>57</b>
3.3.1 ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERA DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A., ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	57
3.3.1.1 ANÁLISIS VERTICAL.....	58
3.3.1.2 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	61
3.2.2. INDICADORES FINANCIEROS.....	64
<b>3.4 ÁREA MERCADEO.....</b>	<b>68</b>
3.4.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A., ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	68
<b>3.5 ÁREA GESTIÓN HUMANA.....</b>	<b>71</b>
3.5.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A., ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	71
<b>4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. ....</b>	<b>73</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>6. LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>93</b>
<b>7. GLOSARIO .....</b>	<b>94</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>

## RESUMEN

El presente documento de carácter informativo recoge una serie de entrevistas, análisis y elementos teóricos encaminados al desarrollo de un estudio de caso sobre morbilidad empresarial.

El propósito del estudio aquí planteado es analizar las estrategias gerenciales trazadas y ejecutadas por la dirección del Club Campestre de Bucaramanga S.A. ante la crisis que experimentó esta organización a finales de los años noventa, en el contexto de los malogrados acercamientos de paz entre el gobierno y las FARC que lo único que dejaron fue un ambiente de desconfianza e incertidumbre entre empresarios, trabajadores y público consumidor en general.

El análisis de las estrategias aplicadas por el Club contribuirán a la compilación de una serie de lecciones empresariales que estarán enriquecidas por la experiencia de los dirigentes que colaboraron en la misión de sacar a la empresa de esa profunda crisis, y por los análisis de tipo cuantitativo y cualitativo que se hagan de los instrumentos aplicados (entrevistas, estadísticas, análisis financieros, etc.). La meta es consolidar una serie de pautas que tanto empresarios como profesionales de la administración o emprendedores puedan consultar para ejecutar acciones que los lleven a un alto desempeño empresarial y puedan evitar la morbilidad de sus empresas, o en caso extremo, sepan como rescatarlas de la quiebra.

Finalmente se verá cómo esta empresa se enfrenta a la toma desesperada e imprudente de decisiones que le generarán un exorbitante desfalco financiero además del ya generado por la crisis, y a su vez como con una gestión empresarial inteligente y hábil, la empresa resurge rápidamente apegada a auxilios gubernamentales (Ley 550 de 1999) y a una serie de jugadas que determinaron su reflotamiento, a través de la creación y el mejoramiento de productos y servicios, su diferenciación, la creación de divisiones especializadas dentro de la compañía, la disminución de gastos, etc., para convertirse en los

últimos años, en una de las empresas más representativas del oriente colombiano tanto por su refluotamiento financiero y administrativo como por su responsabilidad social para con sus socios y trabajadores, que se ve reflejada en la inauguración de su propia fundación con miras a erradicar el analfabetismo, por lo pronto, entre su personal.

**Palabras clave:** *Ley 550 de 1999, morbilidad empresarial, perdurabilidad, refluotamiento.*

## **ABSTRACT**

This informative paper contains a series of interviews, analysis and theoretical elements aimed to develop a case study on business morbidity.

The purpose of this study is to analyze proposed management strategies drawn and executed by the management of Club Campestre de Bucaramanga S.A to the crisis experienced by this organization in the late nineties, in the context of the abortive peace overtures between the government and the FARC that only left an atmosphere of mistrust and uncertainty among employers, workers and consumers in general.

The analysis of the strategies implemented by the Club will contribute to the compilation of a series of business lessons that will be enriched by the experience of the leaders who helped to make the mission of the company from this deep crisis, and the quantitative analysis and quality to be made of the instruments (interviews, statistics, financial analysis, etc). The goal is to consolidate a set of guidelines that both employers and management professionals or entrepreneurs can consult to implement actions that will lead to a high business performance and to avoid the morbidity of their companies, or in extreme cases, know how to rescue the bankruptcy.

Finally we will see how this company is facing desperate and reckless decision making that will generate an exorbitant financial embezzlement in addition to the already generated by the crisis, and in turn as a smart business management and business, the company quickly reappears attached to aid government (Ley 550 of 1999) and a series of moves that led to its raising, through the creation and improvement of products and services, differentiation, creation of specialized divisions within the company, reduced costs, etc. to become in recent years, into

one of the most representative companies in eastern Colombia because of its administrative and financial turnaround and its social responsibility to its partners and employees, which is reflected in the opening of his own foundation in order to eradicate illiteracy, for now, among their staff.

**Keywords: 550 Law of 1999, business, morbidity, sustainability, raising.**

## INTRODUCCIÓN

*“La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en cooperación con la Superintendencia de Sociedades, otorga el Premio Ave Fénix, en reconocimiento a las empresas que habiendo iniciado un proceso de liquidación, resurgen y generan resultados favorables, sostenibles y perdurables en el tiempo”  
(Universidad del Rosario, s.f).*

El premio Ave Fénix, vigente desde el año 2007 en Colombia, ha sido entregado a grandes empresas que sobrevivieron al periodo de morbilidad empresarial causado por la recesión económica que vivió el país en los años 90. Como medida para frenar dichas crisis y lograr el resurgimiento empresarial, fueron aplicadas una serie de acciones administrativas, financieras y legales, denominadas reflotamiento, que permiten salvar a las empresas con dificultades financieras y que entran en procesos de cesación de pago, concursos preventivos, insolvencia y acuerdos de reestructuración, para convertirlas en empresas viables, aplicando medidas estratégicas u operativas en función al deterioro empresarial. *(Universidad del Rosario, s.f).*

Entre las empresas que han sido galardonadas se encuentran: Editorial Grupo TM S.A. (2006), Multiproyectos S.A. (2007), Alquería y Año (2008), Laboratorios de Cosméticos Vogue (2009). No obstante, este reconocimiento no solo lo reciben las empresas que pasaron por el proceso de reflotamiento, también lo reciben aquellas que son nominadas por mantenerse dentro de este proceso de solvencia, tal como lo hicieron Comdistrial S.A., Colmecca S.A., Ave Colombia LTDA., Grupo TM S.A., Colmáquinas, Ospinas y Cía. S.A., Colvinsa S.A., Multiproyectos, Aguirre Monroy y Asociados LTDA., CIA de Trabajos Urbanos S.A., C.I. Clásicos de la Elite LTDA., Americana Servicios Ambientales S.A., Grupo Concalidad S.A., Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, Hilados y Tejidos de Colombia, Industria de Calzado Jovical S.A., Productos 3ª LTDA., Servirepuestos de

Occidente LTDA., Quibi S.A., Galería Cano S.A. y el Club Campestre de Bucaramanga S.A. Esta última, hoy en día posicionada como una de las más rentables en Santander y el Oriente Colombiano, y que será el objeto de análisis de este proyecto de investigación.

## 1. DIRECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La historia del Club inicia el 11 de junio de 1930, fecha en la que se firma la escritura 508 de fundación de la Sociedad Anónima<sup>1</sup> Club Campestre de Bucaramanga ante el Notario Primero del Circuito de Bucaramanga.

Naturalmente la vida económica y social del Club ha pasado, desde su fundación, por una serie de momentos de auge y caída que han marcado su historia empresarial. Desde su fundación hasta el año 1934 el crecimiento de la empresa fue lento pero seguro. En este lapso de tiempo se construyeron los campos de tenis y golf, estos últimos, al no estar ubicados dentro de los predios del Club, fueron destruidos para darle paso a la construcción del barrio del Sotomayor. Aunque la afluencia era poca pero constante durante los primeros años, hacia 1935 se vivió la época de mayor precariedad en la historia del Club hasta ese momento. El número de socios cayó drásticamente para ese año, la concurrencia al centro fue prácticamente nula, las entradas por consiguiente estaban disminuidas y el sostenimiento de la Institución parecía imposible. Las acciones alcanzaron a cotizarse en el mercado a \$20.00 sin compradores.

A principios de 1936, en vista de la total desorganización, un núcleo importante de accionistas, en la reunión de la Asamblea General, propuso la organización completa del Club, llamando a la presidencia un socio que afrontara la responsabilidad de tal obra; de esta manera fue elegido el Dr. Ricardo Wills Martínez, quien supo sortear los problemas, pagar las deudas a corto plazo, comprar algunos muebles y enseres indispensables para un mejor servicio y dejarlo en un año de gestión con un gran movimiento social y mayor número de socios. En los años siguientes 1937, 1938, 1939, 1940 en adelante, el Club Campestre de Bucaramanga se dedicó a mejorar su infraestructura luciendo

---

<sup>1</sup>Se entiende por Sociedad Anónima, una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social se encuentra dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, y en la que los socios no responden personalmente frente a las deudas sociales

nuevos edificios, piscinas, canchas de tenis y canchas de golf, las cuales con esfuerzo y dedicación hacen hasta el día de hoy que el Club Campestre de Bucaramanga sea uno de los principales lugares de negocios y entretenimiento del Oriente Colombiano (Club Campestre de Bucaramanga, 2011b)

En sus 81 años de existencia, el Club Campestre de Bucaramanga ha disfrutado de bonanzas económicas, bienestar social y recreativo para sus asociados y también ha soportado crisis económicas desatadas por diversos factores. Una de estas crisis hizo que en 2004 el Club firmara un acuerdo de reestructuración con la Superintendencia de Sociedades, la Banca y los acreedores, para impedir su cierre con la implementación de la Ley 550 de 1999<sup>2</sup>. El actual gerente del Club Campestre de Bucaramanga S.A., principal agente de este proyecto de recuperación, afirmó en un artículo para la Revista La Barra (2010), que para enero de 2009 el Club Campestre de Bucaramanga ya había salido de la Ley 550 de 1999 y pudo continuar con el normal funcionamiento de sus operaciones y servicios.

Hoy en día, el Club Campestre de Bucaramanga S.A. celebra las condiciones que ha logrado mantener después de la crisis, y es por esta razón que el propósito de este documento es conocer en profundidad la experiencia vivida por la empresa y sus directores, a partir de la comprensión de los instrumentos y factores administrativos, financieros, operativos, económicos y legales en el marco de los mecanismos estatales de recuperación empresarial, que se utilizaron para llegar a la estabilidad y crecimiento que hoy ostenta el Club. La comprensión de estos fenómenos permitirá determinar cuáles son las enseñanzas que se pueden recoger del proceso de resurgimiento empresarial del Club Campestre de

---

<sup>2</sup> Según explica el artículo "*Club Campestre de Bucaramanga, un ejemplo de recuperación.*" Recuperado el 6 de Febrero de 2011 de, <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-40/top-100/club-Campestre-de-bucaramanga-un-ejemplo-de-recuperacion.htm>. La ley 550 de 1999 establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

Bucaramanga S.A, con el fin de que estas puedan ser aplicadas en otros casos. Para llevar a cabo el análisis aquí propuesto, se solucionarán tres interrogantes de investigación: ¿Cuáles fueron los hechos que llevaron al Club Campestre de Bucaramanga S.A. a la crisis?, ¿Cuál fue la ruta planteada por el Club para salir de la bancarrota?, ¿Qué lecciones le dejó el proceso de reflotamiento a la empresa?

La situación empresarial por la que atraviesa el Club Campestre de Bucaramanga S.A. se caracteriza por el resurgimiento que se refleja en la celebración de sus 81 años de existencia después de haber logrado la salida definitiva de la Ley 550 de 1999 en el año 2009. En la actualidad la empresa está concentrada en ofrecer a sus asociados y clientes comodidad y entretenimiento, y es por esta razón que viene realizando obras de remodelación en sus zonas comunes, áreas de recreación (piscinas, canchas de tenis, canchas de golf), y en el hotel que presta sus servicios a ciudadanos locales, nacionales y extranjeros. La visión empresarial del Club expresada en palabras del Gerente de esta entidad pretende que éste se consolide en un espacio de tres (3) años como la oferta más completa a nivel de los Clubes sociales en el Oriente Colombiano, en un marco de atención caracterizado por la excelencia en el servicio que ofrece en sus actividades deportivas y de esparcimiento, de interacción social y de negocios, en la promoción de un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción. (Club Campestre de Bucaramanga, 2011c).

Se reconoce que el aspecto más importante de esta investigación es la identificación de la ruta de éxito trazada por el Club para salir de la crisis. En aras de lograr el planteamiento de este objetivo general, se plantean tres objetivos específicos, que se enfocarán en su orden en identificar el estado de crisis de las empresas ganadoras del premio Ave Fénix, determinar las rutas y métodos seguidos por las empresas para salir de las crisis y, finalmente, identificar las lecciones que deja esta experiencia y que pueden resultar útiles para la dirección y

gerencia de las empresas. En este orden de ideas, se presentarán las conclusiones del análisis al final de este documento.

### **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta la trayectoria e importancia social que la empresa Club Campestre de Bucaramanga S.A. tiene para Santander y gran parte del Oriente Colombiano, y la situación de crisis empresarial a la que se vio abocada, es importante profundizar en su proceso de reflotamiento, por ser un ejemplo de surgimiento y recuperación logrado a través de altos niveles de desempeño y uso de estrategias empresariales adecuadas a la situación.

El Club Campestre de Bucaramanga S.A. está conformado en su mayoría por el personal operativo y de atención al socio (meseros, vigilantes y amas de llaves) quienes constituyen el 80% de los empleados, mientras que el 20% restante corresponde a los trabajadores de la parte administrativa.

Durante la crisis, la empresa afrontó dificultades financieras que condujeron a que el 80% de los trabajadores iniciara un paro laboral con el fin de negociar con las directivas del Club algunos beneficios laborales para sí mismos y sus familias. Se presenciaron escenarios de desesperación por parte del personal que esperaba llegar a un acuerdo y ser reintegrado para continuar prestando sus servicios a socios y huéspedes.

Es importante entender cuál fue la ruta de éxito trazada por el Club para que esos turbios escenarios fueran borrados por el verde brillante de la majestuosa naturaleza que aún rodea y caracteriza a esta gran Empresa. No obstante, esta investigación no solo pretende determinar cuáles fueron los métodos técnicos implementados. Este análisis acerca del camino de la morbilidad a la perdurabilidad empresariales significativo, ya que puede llegar a representar un

avance teórico en la prevención y manipulación de posibles crisis empresariales, tanto para profesionales administradores de negocios internacionales como para personas en general que deseen crear empresa.

Lo más enriquecedor, resultan ser las enseñanzas que pueden arrojar tanto el análisis de este proceso como las conversaciones con personas que han aportado años de experiencia dentro del sector empresarial, y que pueden guiar los primeros pasos hacia la vida profesional y empresarial de quienes consulten este documento. Además es interesante observar cómo una empresa trabaja conjuntamente para sobrevivir dentro del mundo empresarial, especialmente porque en la actualidad las empresas, en su mayoría valoran y exigen la cooperación, la corresponsabilidad y la confianza dentro del ambiente de trabajo.

### **1.1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El valor teórico de esta investigación es de carácter informativo, ya que el trabajo de campo a realizar por medio de entrevistas y encuestas permite la adquisición de nuevos conocimientos en cuanto a términos, manejo de situaciones empresariales, casos prácticos aplicados a la realidad y conceptos no conocidos dentro del ámbito empresarial.

### **1.1.2. FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA**

En cuanto a la Justificación Práctica, este trabajo será un instrumento instructivo y de consultoría en el largo plazo para las empresas afectadas con situaciones de morbilidad empresarial lo mismo que para estudiantes que requieran investigar acerca de estos temas, pues en él se plasman los factores asociados a ella, lo mismo que los factores promotores de la efectividad organizacional, el éxito empresarial y la perdurabilidad, compendio excelente a utilizar.

### 1.1.3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que se aplicará en esta investigación se va a desarrollar con base en entrevistas realizadas directamente al gerente general del Club Campestre S.A. y en encuestas a la totalidad de los trabajadores que conforman las diferentes áreas del Club.

Una vez tabulados y analizados (cuantitativa y cualitativamente) los resultados de estos instrumentos de investigación se determinará una ruta de éxito global, de manera que las empresas en crisis consigan salir de ellas y pasen de la morbilidad a la perdurabilidad empresarial y se mantengan dentro de esta última.

### 1.2. MARCO TEÓRICO

El tema central de este proyecto investigativo surge a raíz del Premio “Ave Fénix”, cuya definición se expone en la página web de la *Universidad del Rosario* como:

*“La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en cooperación con la Superintendencia de Sociedades, otorga el Premio Ave Fénix, en reconocimiento a las empresas que habiendo iniciado un proceso concursal de reestructuración empresarial, resurgen y generan resultados favorables, sostenibles y perdurables en el tiempo. Empresas que resurgen como el Ave Fénix. El Ave Fénix simboliza la inmortalidad y la resurrección. En la mitología egipcia representa el sol que muere por la noche y renace en la mañana. Este premio reconoce la labor tanto de trabajadores como de directivos, que con un esfuerzo conjugado han recuperado de las “cenizas” empresas inmersas en el fracaso, para hacerlas nuevamente productivas y prósperas, consolidándose así en el tiempo a través de un esfuerzo innovador y ante todo, proyectándose como ejemplo en el campo empresarial. La Editorial Grupo TM S.A. merecedora del premio en el año 2006, anotó: “se escuchó una voz, una gran voz de aliento que apuntaba a consolidar la esperanza: la Universidad del Rosario, a través de su Facultad de Administración con el apoyo y visto bueno de la*

*Superintendencia de Sociedades, premió al Grupo TM S.A. con el primer galardón que en noviembre de 2006, inició una loable gestión de acompañamiento a las empresas que lograran renacer y sobrevivir, es decir configurando el mito del Ave Fénix” (Universidad del Rosario, s.f)*

Con una clara explicación acerca de lo que significa este premio, es importante traer a colación al autor Andrés Espinosa Fenwarth quien en una publicación del periódico Portafolio (2010) explica el resurgimiento empresarial basado en el mundialmente conocido caso de la compañía General Motors. Esta empresa líder en el mercado automotriz en los Estados Unidos resurgió aplicando nuevas estrategias para su transformación, tras una crisis de algo menos de 15 meses en el año 2008, que la obligó a acudir a los gobiernos de los Estados Unidos y Canadá para solicitar un rescate financiero de aproximadamente 49 mil millones de dólares. Sin embargo, según explica Espinosa, el primer intento de reflote tuvo falencias dentro de su elaboración y por ello, la compañía tuvo que acogerse a la ley de bancarrota del estado de Nueva York en junio del 2009. Para julio del mismo año la General Motors ya contaba como socio con el gobierno de los Estados Unidos, el cual transformó la ayuda financiera otorgada por un paquete accionario equivalente al 61% de las acciones en circulación. (Espinosa, 2010 en portafolio.co).

Este caso se asemeja, guardando las proporciones, al presentado por el Club Campestre de Bucaramanga S.A... Ambas empresas se vieron afectadas debido a la recesión económica en sus respectivos países (Estados Unidos año 2008, Colombia año 1990) y ambas se acogieron a leyes gubernamentales para salvar su objeto social (Estados Unidos a la Ley de Bancarrota del Estado de Nueva York, Colombia a la Ley 550 de 1999 de la Superintendencia de Sociedades). El resultado para las empresas, fue el resurgimiento empresarial, un proceso que supuso la creación de nuevas estrategias para lograr la transformación y la perdurabilidad empresarial.

Para el caso colombiano, es de vital importancia dar a conocer *la Ley 550 de 1999 de la Superintendencia de Sociedades*:

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

El Club Campestre de Bucaramanga S.A. se acogió a esta ley en el año 2004 y en el 2009 logró salir airoso de la crisis. Esta ley es una solución inmediata para los casos de morbilidad empresarial en Colombia. Al igual que en el caso de la General Motors, en que el estado americano apoya financieramente a la empresa por medio de la Ley de Quiebras<sup>3</sup>, el gobierno colombiano interviene dentro de las empresas por medio del Artículo 2 de la Ley 550 de 1999. Todas estas intervenciones deben realizarse de acuerdo a las pautas que determina el Artículo 5° de esta misma ley. Cuando este acuerdo de reestructuración es aprobado, entra en vigencia el Artículo 7°: Promotores y Peritos. Esta ley enmarca una serie de normas que deben ser cumplidas por las empresas para que se pueda aplicar en ellas la Ley 550 de 1999. Para el caso del Club, esta ley tuvo un proceso efectivo de 5 años, aun cuando puede variar en todos los casos. Conjuntamente con la Ley 550 de 1999, trabaja otra ley denominada, Ley 116 de 2006 la cual establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia. Esta ley, es otra solución para la morbilidad empresarial. Está regida por el Artículo 40: Principios del Régimen de Insolvencia: En general, esta ley aprueba o desaprueba el proceso de reorganización empresarial, que puede ser obtenido después de varias pruebas y requisitos de revisión legal.

---

<sup>3</sup> La Ley de Quiebras es un procedimiento creado y establecido por el Congreso de los Estados Unidos de Norte América. Esta ley provee a los individuos un alivio en el pago de sus deudas, concediendo soluciones rápidas y eficaces a sus problemas financieros.

Una última ley a la que también se aplica en el tema de resurgimiento empresarial después de la morbilidad, es la Ley 222 de 1995 en la cual: “*Se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones*” (Colombia, Secretaría del senado, 1999). En el capítulo VII de esta Ley se hace referencia a la Sociedad Anónima, por la cual el Club Campestre de Bucaramanga S.A. está constituido.

Después de un corto análisis de lo que la Ley 550 aporta a la función social de una empresa, resaltamos un artículo publicado por la periodista *Yolima Dussan*, acerca de las empresas ganadoras del Premio “*Ave Fénix*”, tratando específicamente el resurgimiento empresarial de la empresa Multiproyectos S.A., ganadora de éste en el año 2007. Este caso, como el de la General Motors, se asemeja al del Club Campestre de Bucaramanga S.A., pues ambas empresas tuvieron que acogerse a la Ley 550 de 1995, debido a la crisis económica de los 90. Como lo anota Dussan (2008) en su artículo, es importante recalcar que el crecimiento de Multiproyectos S.A. con respecto al año 2006 fue de un 12% y tuvo unas ventas por más de \$25.000 millones de pesos en el 2007.

Unos de los eventos más importantes que se gestionaron en el año 2009 gracias al tema de perdurabilidad empresarial, fue el Foro “*Aprendizaje de la Perdurabilidad y el Resurgir Empresarial*” organizado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. El Ministerio de Educación Nacional público en su página web un artículo titulado “*Empresarios del año compartirán la clave de la perdurabilidad y del resurgir empresarial*”, con el cual hacía una invitación a participar en este evento de alta magnitud. El 15 de octubre de 2009 los empresarios Arturo Calle, de Almacenes Arturo Calle, Pedro Gómez, de Pedro Gómez Cía., Mauricio Molano y Rafael Ricardo Molano, de Productos Ramo, Beatriz Fernández y Eduardo Macías, de Crepes & Waffles, Carlos Enrique Cavelier, de Alquería, Lucía Muelle, del Grupo TM y Jaime Rafael Mariño, de

Multiproyectos S.A., participaron en él e hicieron un análisis del tema, considerándolo como uno de los problemas más importantes de la disciplina de la administración presente y futura. En este análisis los empresarios identificaron los principios administrativos perdurables que distinguen a las compañías sobresalientes de las no sobresalientes. Todas estas empresas aportaron importantes experiencias que se tendrán en cuenta dentro de este trabajo investigativo.

El periódico *Portafolio*, en un artículo titulado, “*El resurgir de las fusiones empresariales en el planeta*” (2010), comenta acerca de la necesidad de las empresas de fusionarse a raíz de la crisis económica internacional vivida en el año 2008:

*“En Colombia aún no tenemos una mentalidad unificada pues pensamos siempre en competir y no es construir conjuntamente. Una de las estrategias más importantes dentro del resurgimiento empresarial es la fusión pues cuando hay épocas de crisis y momentos de cierre definitivo es importante adquirir posicionamiento en el mercado por medio de compras de otras empresas que complementen mi objeto social. Muchas de las empresas entran a Leyes establecidas por el gobierno en época de crisis, pero no hay que descartar la opción de entrar en fusión con empresas más grandes que puedan aportar mayor conocimiento dentro de la misma y que además pueden adquirir mucho más liderazgo dentro del mercado en el cual se ha especializado”. (Portafolio.com, 2010)*

Según uno de los autores más importantes, pionero en el área de Administración, en su libro *Las estrategias competitivas* (Portero, 1982), una empresa puede competir con más eficacia y fortalecer su posición en el mercado aplicando cualquier estrategia dentro del contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas de ética y por medio de la política y regulaciones del gobierno. La estrategia de diferenciación era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en

toda la industria como único. Esta estrategia se consideraba como protección contra la competencia debido a la lealtad de marca, que resultaría en menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente”. (Directorio Electrónico de Guatemala, s.f)

De acuerdo con María Victoria Lozano Solano en su trabajo de grado (2009) se reafirma el concepto según el cual una empresa es perdurable cuando innova, está vigente en el mercado, aporta a la sociedad con sus productos o servicios, genera empleo, dividendos, llega en algunos casos a proyectar la imagen de un país frente al mundo y está enfocada y alineada según unos parámetros o variables internas y externas que le ayudaran a mantenerse. Como bien afirma Lozano, el reto de los empresarios es monitorear si estos componentes tienen presencia o no en sus empresas y así tomar decisiones que le permitan construir condiciones para la perdurabilidad.

Después de analizar y evaluar estas publicaciones, se puede corroborar el deseo de encaminar este proyecto hacia todas estas directrices en las que autores con más experiencia han brindado su orientación para responder asertivamente al problema de investigación e identificar claramente la ruta de éxito adecuada para salir de la crisis.

### **1.3. HIPÓTESIS**

A pesar de la difícil crisis que atravesó el Club Campestre de Bucaramanga a finales de la década de los 90 y principios del 2000, éste firmó un acuerdo de reestructuración con la Superintendencia de Sociedades y logró de esta manera impedir su cierre, proponiéndose un intensivo programa de recuperación. Con el propósito de sacar el proyecto adelante, fue designado como Gerente General el

Dr. Marlio Gómez Forero, quien afirmó que la principal causa del estado de emergencia fue la fuerte crisis que vivió el país a finales de la década del 90 (Revista La Barra, 2010), la cual en su momento se vio reflejada en la poca generación de empleo, los bajos niveles de inversión tanto en capital físico como humano, y la mala redistribución del ingreso. A esto se agrega que, a pesar de las políticas adoptadas, no se logró tener un sistema más confiable, legítimo y gobernable.

Por otra parte, afirma Gómez, en la rama política se desencadenaron una serie de problemas, pues el gobierno implementó un sistema mucho más excluyente y clientelista, dando lugar a un Estado cada vez más débil e inepto para resolver los conflictos sociales provenientes de la violencia, pobreza, desigualdad, entre otros” (Zapata, 2009). Así mismo la implantación de los postulados Neoliberales y la apertura económica dio inicio a un nuevo modelo de desarrollo y se adoptaron distintas reformas orientadas a la desregulación y liberación de los mercados, inspiradas en el criterio de que el exceso de controles por parte del Estado había ocasionado un funcionamiento ineficiente y poco competitivo de nuestra atenuada economía, debido a la falsa creencia de que este modelo llevaría a un crecimiento y desarrollo sostenido y estable de nuestra economía, muy superior al presentado en épocas anteriores. (Zapata, 2009)

La difícil situación económica que vivía el Club impactó significativamente entre el personal operativo, los socios y los administrativos del Club quienes tuvieron fuertes choques y discusiones, puesto que mientras los empleados exigían mejores condiciones laborales, los directivos se enfrentaban a una significativa reducción de ingresos, por lo cual el bienestar de los empleados pasó a un segundo plano. Además de estos fuertes conflictos, los socios y beneficiarios del Club redujeron sus gastos de manera representativa, perjudicando notablemente los estados financieros del Club. Ante esta preocupante situación, solo había una solución: tratar de remediar la situación para sacar nuevamente a flote la

organización. Para lograr este propósito el Gerente consideró que los factores claves para la recuperación del Club eran la confianza y el apoyo que recibiría de sus socios. Ese era un compromiso al que no se le podía fallar, todo el mundo empezó a confiar nuevamente en el Club Campestre de Bucaramanga, hecho que se visualizó y se convirtió en resultados económicos positivos. (*Revista La Barra, 2010*)

Otros factores que contribuyeron a la mejora y recobro de la empresa, fueron los diferentes programas de mercadeo que se utilizaron y que hicieron que el nuevo enfoque fuera atractivo para los socios. El principal cambio fue direccionar las actividades, tanto deportivas como académicas y de negocios con el fin de que éstas no solo permitieran el reconocimiento del Club en las ciudades donde operaba sino en el país en general, convirtiéndose así en un importante motor de la economía al ofrecer las mejores opciones de entretenimiento y descanso a los socios. Así mismo el Club Campestre se caracterizó por su estrategia de diferenciación, que pretendía hacer ver los productos y servicios como únicos en la industria. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia debido a que se genera la lealtad del consumidor a la marca, y esto a su vez deriva en una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas, materiales de alta calidad o implementar un mejor servicio al cliente” (Directorio Electrónico de Guatemala, s.f). “Con el fin de fortalecer el Club e implementar la estrategia de diferenciación el Campestre llevó a cabo la primera fase de la remodelación del Club, con el fin de mejorar las instalaciones y atraer así a nuevos socios. De igual forma se tiene proyectado adelantar la segunda fase que incluye, entre otras, rediseñar y aumentar el número de habitaciones. (Directorio Electrónico de Guatemala, s.f)

Las estrategias y acciones realizadas en pro de sacar a flote el Club han tenido excelentes resultados dado que la organización logró restablecer completamente

los estados financieros en su favor. La Supersociedades informó que el Club Campestre de Bucaramanga al cierre de 2009 alcanzó un total de ventas por 10.789 millones de pesos, un 18 por ciento más que las registradas en 2008, y arrojó utilidades operacionales por 230 millones de pesos. Otro punto importante que influyó en esa recuperación de la confianza fue el plan de inversiones que se ejecutó en los últimos años, el cual ascendió a los 3.000 millones de pesos. (Directorio Electrónico de Guatemala, s.f)

Igualmente y gracias a ellas el Club Campestre de Bucaramanga S.A. es un claro ejemplo del resurgimiento de las cenizas, al igual que el Ave Fénix que muere para renacer con toda su gloria. El caso del Club Campestre transmite verdaderas lecciones empresariales a la comunidad bumanguesa, pues a pesar de la fuerte crisis que atravesó, mantuvo siempre en sus proyectos la responsabilidad social a través de su fundación, “la cual apoya el desarrollo académico y profesional de sus trabajadores en la organización. Hoy en día patrocina la educación superior de 80 jóvenes cadis de tenis y golf. Igualmente, inauguró una sala de informática con 25 computadores donados por los proveedores de la ciudad y con la asesoría de la Universidad Autónoma de Bucaramanga en la cual están vinculados un número importante de muchachos en programas de educación virtual”. (Directorio Electrónico de Guatemala, s.f)

## **1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.4.1. VARIABLES Y CATEGORÍAS**

El Club Campestre de Bucaramanga es una organización que posee varios elementos que la unifican. No obstante y para el caso particular de este proyecto de investigación y el tiempo de crisis por el cual atravesó esta empresa, se seleccionaron una serie de variables que permitirán establecer, tanto las causas, como las consecuencias de dicha crisis. Existen diferentes tipos de proyectos

catalogados por el número de variables contempladas dentro de la investigación, es decir, que ésta puede ser univariada al estudiar una sola variable, bivariada cuando están relacionadas dos variables, y multivariada, cuando se estudian tres o más variables. Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. Las variables medibles a nivel cuantitativo pueden ser discretas o continuas. Una variable discreta es aquella en la cual, dados dos valores consecutivos, no se puede adoptar ningún valor intermedio, mientras que una variable es continua cuando, dados dos valores consecutivos, la variable puede adoptar muchos valores intermedios.

Dado que el Club Campestre es una organización compleja y extensa, se realizará una investigación de carácter multivariado, contemplando un número significativo de variables para evaluar los procesos y acciones, tomadas durante la época de la crisis, que le permitieron a la compañía salir del estado crítico en el cual se encontraba. Igualmente, se analizarán los resultados y efectos obtenidos por dicha reestructuración.

#### **1.4.2. TIPO DE ESTUDIO**

Este estudio está orientado a poner en evidencia la evolución de las estrategias implementadas a lo largo de la época de crisis que vivió el Club Campestre a finales de los años 90, ya que, esto le va a permitir a los directivos de la organización extender los límites del conocimiento y de tal forma facilitarles la toma de decisiones. Uno de los puntos importantes de este estudio, es la evaluación de la situación de crisis por la que atravesó la organización. Para el caso particular de esta investigación el método requerido para satisfacer los objetivos del proyecto es implementar la investigación concluyente, ya que, ésta suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar líneas de

acción adecuadas ante este tipo de situaciones. El diseño de la investigación se caracteriza por la inclusión de instrumentos de medición de tipo cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (estadísticas) y el apoyo conceptual de información relacionada con la investigación.

### **1.4.3. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA**

Definir el universo, población y muestra de una investigación es de suma importancia, dado que es lo que limita y define los parámetros claves que van a servir de guía para desarrollar correctamente el proyecto. En cuanto al universo, puede decirse que son todos los residentes en Colombia, particularmente las personas interesadas en la recreación y entretenimiento que ofrecen los Clubes alrededor del País. La información para hacer referencias sobre la población está representada por la muestra. En consecuencia, muestra y población son conceptos relativos.

Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo, es decir, que la población de análisis son las personas ubicadas principalmente en el área metropolitana de Bucaramanga. Finalmente, la muestra son los socios, empleados y beneficiarios del Club Campestre de Bucaramanga quienes son realmente las personas indicadas para evaluar los servicios e instalaciones que ofrece la organización y por las cuales en la actualidad es reconocida.

### **1.4.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Una vez establecido el marco muestral representativo de la población, se procede a la selección de los elementos de la muestra. La recolección de información se puede realizar de diversas formas. No obstante, para el caso particular del proyecto del Club Campestre, los métodos a utilizar serán la encuesta y la entrevista, bajo los límites de los trece componentes de la perdurabilidad

empresarial propuestos por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y que serán analizados en el capítulo dos. Ellos son: identidad organizacional, formalización para el gobierno, cohesión social para la acción, formalización soporte para las decisiones, reconocimiento por el entorno y el sector, diferenciación, dinámica social de empleados, factores que aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral, conocimiento de entorno y el mercado, eficiencia en procesos y gestión financiera. Cuando se habla de encuesta se hace referencia a las observaciones realizadas por muestreo, es decir son observaciones parciales.

De acuerdo con Antonio Napolitano "La encuesta, es un método mediante el cual se efectúa una recolección de información con el fin de lograr obtener una serie de datos y antecedentes que conlleven a proporcionar e inferir las respuestas buscadas a lo largo de la investigación y el problema planteado. Se efectúa a través de cuestionarios verbales o escritos que son aplicados a un gran número de personas". Por otra parte la entrevista se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina y selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. También la entrevista puede significar mucho para otras personas ya que pueden ayudar a conocer personas de máxima importancia".

Los métodos mencionados anteriormente tienen el fin de proporcionar la información necesaria para resolver las preguntas del proyecto de investigación así como el problema que encasilla y enmarca la investigación.

#### **1.4.5. MÉTODOS Y ANÁLISIS DE MANEJO DE LA INFORMACIÓN**

Como bien se conoce, un análisis representa la aplicación de una serie de técnicas de procesamiento, clasificación y representación del contenido. Para poder efectuar un análisis profundo debemos tomar las distintas perspectivas, tanto a nivel interno como externo. Es por esto que se desarrollarán distintos mecanismos para reconocer los diferentes agentes que ayudaron a la organización a ser una empresa sobresaliente y perdurable en el tiempo. Por lo tanto, el manejo y análisis de la información estará directamente ligada a los métodos usados en la recolección de datos. Así pues, el análisis de información se realizará mediante la tabulación de los resultados de las encuestas, y la transcripción de las entrevistas realizadas.

#### **1.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

Con el fin de llevar a cabo metódicamente el proceso de investigación, se realizará un cronograma de actividades identificado como “Diagrama Gantt”, que mostrará la distribución de tareas conforme el calendario y las fechas de entrega, de manera tal que se pueda visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de inicio y terminación, y el tiempo total requerido para la ejecución del trabajo. Cada actividad se representará mediante un bloque rectangular cuya longitud indica su duración, mientras que la posición de cada bloque en el diagrama indicará los instantes de inicio y finalización de las tareas a que corresponden (Díaz, 2005).

El proyecto de investigación que se llevará a cabo con el Club Campestre de Bucaramanga requiere de un fuerte y profundo trabajo previo a la entrega final que permitirá completar y cumplir a cabalidad todos los requisitos necesarios para el proyecto investigativo.

## **2. DIRECCIÓN**

### **2.1. GENERALIDADES**

Según la concepción de Vélez y Garzón (2005), la administración es una disciplina que a partir de finales del siglo XX incorpora la dirección estratégica como nuevo campo de investigación y formación. Esta transformación ocurre cuando la disciplina transforma su pragmática gerencial con sentido de capital económico e incorpora el pensamiento directivo con sentido social de responsabilidad. Así la disciplina recupera su lógica de servicio, en la que la acción directiva y la acción gerencial tengan como propósito la perdurabilidad de las empresas, puesto que de ésta se deriva la viabilidad social.

Gracias a la visión que las empresas proyectan actualmente con el fin de mantenerse vigentes a través de los años, y a pesar de las situaciones cambiantes de los entornos empresariales, el Club Campestre de Bucaramanga S.A. ha implementado con éxito su propósito de perdurabilidad empresarial de la compañía. Vale la pena resaltar que una de las características más importantes dentro de esta implementación es el liderazgo que se evidencia dentro de ella, ejercido por el gerente y el presidente de la compañía, grandes profesionales altamente calificados para adaptarse a esas situaciones. El común denominador de este equipo es su objetivo de encaminar acertadamente la Dirección Estratégica en la empresa que lideran. Se entiende por dirección estratégica el estilo de gestionar las organizaciones para asegurar su supervivencia a largo plazo (Arjona, 1999)

Basados en este concepto y con el propósito de estudiar todo lo que de él se deriva, en este capítulo se encontrará un completo análisis acerca de la

implementación del liderazgo<sup>4</sup>, pensamiento estratégico<sup>5</sup> y realidad empresarial<sup>6</sup> en cuanto al propósito de perdurabilidad empresarial ejecutado por el Club Campestre de Bucaramanga S.A.

## **2.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL GERENTE DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. Y AL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**

Durante la entrevista realizada al gerente general del Club Campestre de Bucaramanga s.a., se evidencia el reconocimiento que él tiene del entorno mediante este concepto de pensamiento estratégico. Se detectan dos causas importantes dentro de un periodo de crisis:

- Las ciudades pequeñas, como Bucaramanga, son más propensas a ser golpeadas fuertemente por las crisis debido a que su economía depende de las grandes ciudades del país.
- En una situación de crisis las personas deben recortar los gastos en su presupuesto familiar, debido a que dejan de recibir los ingresos que usualmente tenían. Los primeros gastos que se recortan son los superfluos<sup>7</sup> dentro de los cuales están la recreación y el entretenimiento. Por ende, los Clubes Sociales sufren las consecuencias de ello y se genera un declive financiero en este tipo de empresas.

---

<sup>4</sup> Liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

<sup>5</sup> Pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que se quiere, a partir de la contestación de cuatro preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿dónde estoy hoy? ¿dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?

<sup>6</sup> Realidad empresarial es una noción constitutiva para el ejercicio de la dirección. De ella se derivan las posibilidades del pensar y del valorar que suponen el conocimiento y la comprensión del contexto filosófico, político, social, administrativo y cultural, así como de las tendencias y configuraciones a las que están sometidas.

<sup>7</sup> Inversiones inútiles o innecesarias.

Así mismo, señala los entrevistados que las razones que llevan a una empresa a la morbilidad empresarial son la incapacidad de tomar decisiones a tiempo, la falta de dinamismo y la ineficiencia para interpretar los requerimientos del entorno.

Desde la perspectiva de realidad empresarial los entrevistados identificaron algunos momentos decisivos de la empresa:

- La bonanza de más de 1.200 socios inscritos.
- La inversión que hace de casi 3 o 4 mil millones de pesos para crear una sede alterna en la Mesa de los Santos, debido a que las instalaciones del Club ya eran insuficientes para albergar este gran número de socios.
- La llegada de la crisis económica al país y por consiguiente a los hogares, en el momento en que se estaba construyendo la nueva sede. Los socios se retiran, la obra queda inconclusa, se reduce el número de socios de 1200 a 600 socios y el Club se sumerge en la peor crisis vivida dentro de su existencia.

Continuando con los conceptos de pensamiento estratégico y liderazgo que ejerce el gerente del Club Campestre de Bucaramanga SA., se fija un norte claro para la empresa: el resurgimiento empresarial, y es en este punto donde se evidencia claramente la estrategia de cambio tomada por el Club Campestre para seguir en el mercado.

Esta estrategia fue la de la flexibilización<sup>8</sup>. Sin dejar de ser exclusivos, se volvieron flexibles y empezaron a utilizar la capacidad instalada en clientes diferentes a los socios, generando nuevos ingresos y nuevas expectativas. Igualmente, se aprovechó el reconocimiento y diferenciación por la operación hotelera dentro del Club, vendiendo las habitaciones del hotel a terceros logrando un aumento ocupacional del 30% al 70%.

---

<sup>8</sup> Hacer que algo pueda ser adaptado a las circunstancias de la empresa.

Así mismo se establecen tres factores determinantes en la consecución del resurgimiento empresarial mencionado anteriormente, dentro del Club Campestre de Bucaramanga: infraestructura, activos y terreno.

Los elevados índices de mortalidad empresarial que se registran en Colombia, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), señalan de acuerdo con estudios realizados por Global Entrepreneurship Monitor GEM, Colombia, que el país aparece en el segundo puesto a nivel mundial en la creación de empresas. Además, señala que para el año 2006 la tasa de creación de empresas es de 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. (Universidad del Rosario, 2008)

Preocupado por el alto índice de mortalidad empresarial mencionado anteriormente y logrando identificar algunas de las condiciones más importantes para la perdurabilidad empresarial en el contexto nacional, el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha creado un instrumento que contribuye a la reducción de las tasas de mortalidad del país” (Universidad del Rosario, 2008) y desde el cual se identifican los 13 componentes necesarios para lograr la perdurabilidad empresarial. Estos componentes son:

- *“Identidad organizacional: Los valores, comportamientos éticos y la responsabilidad social orientan las decisiones que en su gobierno y acción cumplen directivos y empleados de la empresa, quienes os han interiorizados y reforzados por su cumplimiento. Las políticas de empresa propicia la cohesión social entre sus empleados, así como la identificación de ventajas competitivas en el sector y consecuente reconocimiento en el mercado.*

- *Formalización para el gobierno: La empresa tiene por escrito normas de calidad ISO, protocolos y códigos de buen gobierno, que propician una gestión coherente que proyecta ventajas competitivas.*
- *Cohesión social para la acción: Los empleados de la empresa perdurable interiorizan y comparten parámetros para la acción que resultan de procesos de interacción social basados en la confianza, del aprendizaje en el trabajo que ejecutan y del conocimiento que adquieren sobre la empresa. Además, los procesos formales de comunicación entre los grupos de interés contribuyen a su integración y al buen gobierno de la empresa.*
- *Formalización soporte para las decisiones: La empresa formaliza; los protocolos de sucesión y relevo gerencial, los métodos utilizados en el aprendizaje y las políticas para retención del empleado, todos estos contribuyen al proceso de decisiones.*
- *Reconocimiento por el entorno y el sector: El reconocimiento que tiene la empresa en el sector resulta de la capacidad que tiene para; documentar sus decisiones, cumplir con el marco legal establecido, ser transparente cuando utiliza fuentes de financiación, formalizar y contabilizar el conocimiento de sus empleados.*
- *Diferenciación: La empresa es diferente de otras del sector cuando: tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores, los directivos identifican oportunidades de negocio y establecen ventajas competitivas en sus productos y servicios. Además, cuando la coordinación y comunicación entre áreas es diferentes.*
- *Dinámica social de los empleados: La empresa propicia condiciones para la eficiencia y la calidad en la acción de sus empleados mediante la participación activa que le dé en las decisiones así como la integración de grupos de trabajo.*
- *Factores que aportan a la eficiencia: Una empresa perdurable presenta resultados que la hacen eficiente por el conocimiento de los actores que conforman su entorno; el aprendizaje que tiene sus empleados a partir de sus experiencias; el gobierno de sus directivos, así como del conocimiento que sus empleados tiene de sus aspectos formales de su estructuras.*
- *Consolidación: La consolidación de la empresa es el resultado de la construcción con una nueva visión de futuro que hacen sus directivos como el compromiso y la participación de los empleados.*
- *Gestión integral: Es el proceso de planeación estratégica, así como la capacidad de los directivos de tener en cuenta en sus*

decisiones a los grupos de interés, son factores que contribuyen a la gestión integral de la empresa.

- *Conocimiento de entorno y mercado: El nivel de conocimiento del entorno, sus clientes y mercado, varía de acuerdo al nivel jerárquico, siendo los cargos de dirección los de mayor conocimiento, además, las ventas tiene relación directa con los gastos de publicidad.*
- *Eficiencia en procesos: Los procesos de la empresa propician la oportuna transferencia de conocimientos a los empleados, así como el reconocimiento por sus prácticas de gestión.*
- *Gestión financiera: La perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos”.(Universidad del Rosario Grupo de Investigación de la Facultad de Administración, s.f)*



**Gráfico 1: Aplicabilidad de los 13 componentes de la perdurabilidad en la compañía**

**Fuente: Autoría Propia**

Con base en los 13 componentes propuestos por la Facultad, y con el fin de identificar si el Club Campestre aplica esas condiciones que hacen perdurable una empresa dentro de su estructura organizacional, se empleó la entrevista instrumento y estos fueron los resultados:

- *Identidad organizacional:* el Club Campestre de Bucaramanga S.A., en su objetivo de lograr la perdurabilidad empresarial, aplica este componente creando sentido de pertenencia dentro de todos los trabajadores de la empresa. Éste es desarrollado por medio de la campaña “El Club Campestre es nuestro Club”, que generó identidad en las personas internas

y las externas haciéndolas sentir respaldadas por una empresa sólida y muy bien estructurada.

- *Formalización para el gobierno:* este componente no está siendo aplicado aún dentro de la empresa pero se está construyendo el camino para hacerlo. Uno de los proyectos más cercanos que tiene es la incorporación de las normas ISO, aunque hay consciencia de que para ello deben prepararse fuertemente y madurar lo suficiente.
- *Cohesión social para la acción:* este componente es aplicado dentro de la empresa por medio de la integración total de los trabajadores desde la dirección hasta la parte operativa, generando relaciones sólidas y una interacción constante.
- *Formalización, Soporte para las Decisiones:* este componente no es aplicado por el Club debido al sistema cerrado en que se mantiene. Es necesario que el Club empiece a actualizarse en todas las áreas de la organización, generando apertura para la toma de nuevas decisiones.
- *Reconocimiento por el entorno y el sector:* es aplicado a cabalidad dentro de la empresa, ya que son muy cuidadosos en el cumplimiento de todas sus obligaciones. Se siguen todos los protocolos legales necesarios para su buen funcionamiento, convirtiéndolo en un líder empresarial dentro del sector.
- *Diferenciación:* aplicado en un 100%. Es la razón de su reconocimiento dentro del sector, ya que se aprovechan las oportunidades de negocio y se está en una constante innovación de los procesos de la empresa.
- *Dinámica social de los empleados:* es uno de los más importantes para el logro de la perdurabilidad empresarial del Club. Su fundación fue creada para aportar a la educación en los trabajadores pertenecientes a la categoría de oficios varios del Club (aseadoras, caddies, cocineros, etc.) por medio de los aportes mensuales de todos los socios. En dos años, esta Fundación acabó la falta de educación en sus empleados al conseguir que todos obtuvieran el título de bachilleres. De igual manera, el Club financiaba

el ingreso a la universidad de los trabajadores que querían seguir estudiando y convertirse en profesionales. Hoy en día hay casi 50 trabajadores vinculados a programas universitarios y son promovidos a nuevos escalones profesionales dentro de la empresa.

- *Factores que aportan a la eficiencia:* componente aplicado por medio de los índices de eficiencia dentro de la organización, en índices económicos y de rentabilidad e igualmente, en el servicio y en los procesos productivos. Ella está direccionada por gente preparada y enfocada en obtener un mejoramiento continuo dentro de la organización.
- *Consolidación:* Este componente es aplicado por la empresa apostándole a la perdurabilidad empresarial por medio de la generación de procesos y procedimientos estables que permitan la consolidación.
- *Gestión integral:* componente aplicado que va de la mano con el dirigente de la organización. En el caso del Club, el presidente de la junta directiva y cabeza de la reestructuración de la empresa, ha incorporado en cada uno de los procesos una visión integral, apoyado por expertos que trabajan en conjunto por un mismo objetivo y trasmitiéndola a cada uno de los trabajadores de la empresa.
- *Conocimiento del entorno y mercado:* componente aplicado por medio de la adquisición de nuevas técnicas para el manejo de la organización. Se desarrollan programas para establecer estadísticas claras del entorno y hacer un análisis permanente de ellas. Gracias a la actividad hotelera que se desarrolla dentro del Club, se participa activamente en ferias internacionales promocionando el golf, en aras de conquistar mercados internacionales y de seguir promoviendo el turismo en la región.
- *Eficiencia en procesos:* aplicado por medio del talento humano. El Club se ha interesado en formar con postgrados a los miembros de la alta gerencia con el fin de que sus mismos estudios les permitan una mejor y mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

- *Gestión financiera:* debido a la falta de análisis y de detección de los problemas a tiempo, el Club no tuvo una buena gestión financiera y cayó en la crisis económica. Hoy en día se aplica este componente con mucho más cuidado y se apoya en funcionarios altamente capacitados que analizan el entorno y toman decisiones a tiempo de acuerdo con el comportamiento observado.

Una vez analizados los 13 componentes en relación con su aplicabilidad, en busca de la perdurabilidad empresarial en la empresa Club Campestre se observa que 11 de ellos son aplicados actualmente. Sin embargo, es importante resaltar que los dos que no se implementan están en proceso de ser adoptados, ya que diariamente se trabaja en ello y se está labrando el camino con la madurez y prudencia que sean necesarias para alcanzar el éxito deseado.

Por último cabe destacar que el Club Campestre está gozando del resurgimiento empresarial y como uno de los objetivos específicos de este trabajo de investigación es identificar las pautas necesarias para la gerencia de empresas, es importante resaltar y mencionar el aprendizaje que quedó después de salir del periodo de morbilidad empresarial. Desde la visión líder del gerente estas condiciones son:

- *Tener la capacidad de tomar decisiones a tiempo:* El Club Campestre de Bucaramanga S.A reconoce que más allá del retiro de los socios y de la crisis económica que se estaba viviendo dentro del país, su mayor falla dentro de la administración, fue la demora en la toma de decisiones para beneficio del Club, pues en medio de la inversión tan alta que se había hecho para construir la nueva sede y la deserción de socios, no hubo una respuesta rápida para ajustarse a la nueva situación.
- *Contratar* como medida de emergencia, una persona capaz, con visión, profesionalismo, carácter, experiencia, para que tome las riendas de la

empresa, que le dé así un giro radical a la estructura empresarial y organizacional de la compañía. En el caso del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se optó por elegir como presidente de la Junta Directiva, un profesional capacitado que gracias a sus conocimientos y visión hizo que el Club resurgiera.

- *Confiar en el acierto de la toma de decisiones que se den a nivel empresarial.* Los Clubes sociales tienden a ser vistos como entidades netamente de recreación y entretenimiento y están sesgadas a no ser vistas como empresas reales, lo que conduce a pensar que tienen que ser corporaciones sin ánimo de lucro con el fin de no tributar impuestos y generar ahorro. El Club Campestre de Bucaramanga S.A. decidió pasar de una *Corporación Sin Ánimo de Lucro a una Sociedad Anónima, forma que le ha permitido funcionar como una empresa real y hacer grandes contribuciones de IVA al país.*
- *Aprovechar las ventajas y facilidades que tiene el Estado para salvar a las empresas en situaciones de crisis económicas como la Ley 550.*
- *Evitar caer nuevamente en los mismos errores.*
- *Tener cuidado con las decisiones que se tomen.*

Es importante resaltar que este trabajo es una guía para las empresas que están en una situación de morbilidad empresarial. Por esto, a través de su desarrollo encontrarán respuesta a muchos de los interrogantes que se plantean, al igual que consejos y propuestas encaminadas a cómo proyectarse para salir de las crisis. El gerente del Club da algunas recomendaciones a la empresa en época de crisis:

- Tener una actitud y una visión optimista.
- Identificar e interpretar lo que se requiere de cada momento.
- Quitar del vocabulario negativismos.
- Permanecer quietos cuando se presenten las dificultades. Quietos en este caso significa no hacer grandes inversiones, ni entrar en nuevos proyectos.

En la entrevista realizada al doctor Jorge Gómez Duarte, las preguntas que se le formularon estuvieron encaminadas a identificar las situaciones que llevaron al Club a la crisis y la ruta de éxito que se implementó para salir de ella.

En la primera pregunta se le pidió que definiera el concepto de perdurabilidad empresarial. Para él, es lograr la sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo, basada en la solidez del recurso humano, de la gestión financiera y de los negocios, solidez que desarrolle o modifique políticas y que planee cambios que lleven a la empresa a un futuro más promisorio, de acuerdo a las necesidades del mercado.

Como cabeza del Club Campestre de Bucaramanga S.A. y desde la perspectiva de Realidad Empresarial, el presidente del Club logró identificar tres condiciones principales que le han permitido al Club ser perdurables:

- Sentido de pertenencia de los accionistas.
- Buena imagen lograda con base en el buen servicio prestado y en la calidad de los mismos.
- Solidez Financiera sustentada en el manejo ecuánime de esas finanzas, mirando continuamente el mercado y los negocios.

Basado en el concepto de pensamiento estratégico y haciendo alusión a los momentos específicos en los cuales el Club entró a la crisis económica, se señalan los siguientes:

- El Club Campestre tenía una serie de proyectos en desarrollo a los cuales accedió manejando unas tasas de interés módicas que se vieron disparadas de forma importante a finales de los 90 debido a la crisis. Por consiguiente, el costo financiero se elevó considerablemente.
- La crisis económica de los 90 golpeó a los accionistas y a los usuarios de los servicios del Club, los cuales dejaron de utilizarlo, propiciando una disminución importante de socios.

Con base en los anteriores momentos identifica algunas soluciones para enfrentarlas:

- Recobrar la confianza perdida en los proveedores y en el sector financiero.
- Realizar una reestructuración de la institución que le permita generar viabilidad financiera.

Dentro del marco de la Dirección, se tiene una clara concepción de lo que es la realidad empresarial. El Club Campestre de Bucaramanga evidenció un fuerte cambio en el entorno empresarial, situación que le permitió llevar a cabo una reestructuración completa de las estrategias de la empresa en busca del resurgimiento empresarial. ¿Cómo realizó esa reestructuración el Club? El líder de este proyecto resalta los siguientes parámetros:

- Disminuir costos.
- Pasar de ser un Club social cerrado a ser una empresa vendedora de servicios, de recreación y de hospedaje a no socios, sin perder la exclusividad en la selección de sus clientes. Este nuevo modelo implementado, abrió los salones del Club y el hotel a terceros.
- Crear la oficina de mercadeo y ventas. Este es uno de los puntos importantes a destacar, ya que antes de la crisis, el Club no salía a buscar socios, pues al ser una institución cerrada las personas interesadas eran las que llegaban a solicitar sus servicios. Después de la crisis y al implementarse la flexibilización, se creó dicha oficina.
- Hacer la nómina de la empresa flexible, contratando personas a término fijo y personal extra a través de cooperativas de ser necesario. La nómina de la planta fija se mantuvo pero más reducida. A los trabajadores que fueron despedidos se les indemnizó y se creó una nueva estructura de nómina para la nueva capacidad instalada.

Siguiendo con este análisis otro de los puntos importantes a destacar, es determinar si se puede o no salir de ella. Cuando no se logra salir, la empresa

entra a la etapa de morbilidad empresarial. Las causas para que una empresa entre a esta etapa son, según el presidente del Club, la poca capacidad de reacción de la administración y la falta de armonía en las relaciones laborales que se presentan entre los mismos miembros jefes de la empresa y sus trabajadores.

Cumpliendo con el objetivo de proporcionar recursos que les permita salir a flote a las empresas que estén atravesando por crisis económica, el líder y estratega de esta compañía también brinda dos consejos básicos para coadyuvar en ese propósito:

- Observar y analizar el entorno.
- Realizar una autocrítica seria y evaluar la posibilidad de innovar en el entorno interno de la compañía en cuanto a servicios y optimización de recursos, así como en el entorno externo mirando nuevas posibilidades y nuevos mercados.

Desde la óptica del Presidente del Club Campestre de Bucaramanga S.A., también fueron analizados los 13 componentes propuestos por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario para lograr la perdurabilidad empresarial. A continuación con sus respuestas se determinará si son aplicables o no estos componentes dentro de su organización.

- *Identidad organizacional:* componente aplicado dentro de la compañía gracias a los aportes y estímulos que la empresa ofrece para mejorar la calidad de vida de sus empleados, a través de su Fundación social con énfasis en la educación. Para mantener esa ayuda se les exige tener un buen rendimiento académico, o de lo contrario se les suspende. Así mismo, se hace énfasis en los valores y principios éticos para el buen funcionamiento de la organización.
- *Formalización para el gobierno:* no es aplicado dentro de la compañía, pero se está trabajando en ello.

- *Cohesión social para la acción:* componente aplicado gracias a la relación óptima existente entre los directivos y todos los demás trabajadores de la empresa. Esta relación genera un compromiso importante dentro de la organización por parte de todos sus miembros.
- *Formalización, soporte para las decisiones:* este componente si se aplica, aclarando que todas las decisiones tomadas por la organización están soportadas en estudios avanzados que dictan si es pertinente o no tomar una decisión para beneficio del Club.
- *Reconocimiento por el entorno y el sector:* componente aplicado dentro de la compañía por medio de la realización permanente de análisis de mercados en relación a los socios y al hotel, para determinar cómo se está comportando el entorno. Como Club hace parte de la Asociación Nacional de Clubes. Allí se encuentra toda la información del comportamiento del sector a nivel nacional pudiéndose analizar cómo funciona la competencia. A nivel local, el Club lidera una serie de reuniones con los diferentes Clubes de la ciudad para indagar cómo se encuentra dentro del sector. En cuanto a la actividad hotelera, el Club hace parte de “Cotelco” Asociación Hotelera de Colombia, que le ofrece la posibilidad de estudiar el comportamiento del sector turístico.
- *Diferenciación:* este componente es aplicado dentro de la organización gracias a la innovación permanente de todos los procesos dentro de la misma. Un punto importante en cuanto a la innovación es el turismo de Golf, ya que con él se buscan nuevas oportunidades para atraer clientes combinándolo con la actividad hotelera. El Club tiene la visión de crear un holding<sup>9</sup>. Dentro del mismo, se observa la opción de ofrecer diferentes hoteles, además de una empresa de logística que funcione para todos los

---

<sup>9</sup> Es una palabra inglesa utilizada para referirse a la compañía que controla las actividades de otras empresas mediante la adquisición de todas o de una parte importante de sus acciones. Los Holdings son considerados como una forma de integración y colaboración empresarial, similar a lo que en Colombia conocemos como Grupo empresarial o Grupo económico.

Clubes de la ciudad, ya que en la medida en que se manejan insumos a gran escala, se obtienen costos más bajos.

- *Dinámica social de los empleados:* es un componente aplicado dentro del Club en los diferentes comités que se organizan, con el fin de discutir ciertos temas en los que los empleados pueden opinar y sugerir referente a los mismos. Algunas veces sus sugerencias son tomadas en cuenta, pues son los empleados quienes están en constante contacto con los clientes.
- *Factores que aportan a la eficiencia:* la sistematización de la información dentro del Club tiene cabida en la aplicabilidad de este componente. Esta eficiencia en el flujo de la información interna permite una socialización más rápida a la hora de tomar decisiones y una mayor rapidez en la recepción de la información.
- *Consolidación:* se aplica a las directivas ya los empleados dentro de la organización. Las directivas analizan el entorno externo y los empleados analizan el entorno interno. Ambos se retroalimentan y generan propuestas para lograr una mayor consolidación.
- *Gestión integral:* el Club realiza la planeación estratégica necesaria de acuerdo a las situaciones que se van presentado en el mercado.
- *Conocimiento del entorno y mercado:* corresponde al análisis permanente de la economía. De acuerdo al comportamiento de la economía el Club se mueve apoyado por la planeación estratégica.
- *Eficiencia en procesos:* trata sobre la rotación del personal en la compañía. La rotación permite que el trabajador conozca los diferentes cargos existentes y de esa forma adquiera la experiencia, la capacidad y los conocimientos que le permitan ascender dentro del escalafón salarial que tiene la empresa. Entre más preparado esté, mayor eficiencia y mejor nivel salarial.
- *Gestión financiera:* concepto aplicado dentro de la empresa mediante la repartición de dividendos por medio de acciones. La gestión financiera es fundamental para la empresa, pues a partir de ella se construyen el destino

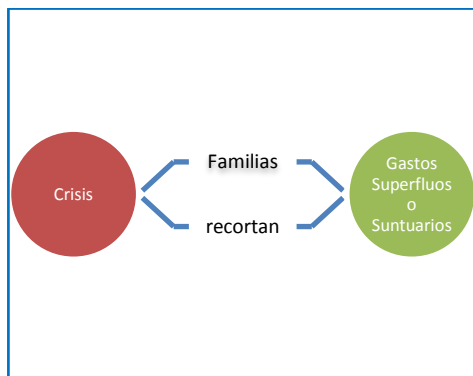
y la existencia de la compañía. Esta gestión no va de la mano con la generación de mayor utilidad, sino de la mejora continua en los servicios y la creación de nuevos servicios para atraer más clientes.

En el análisis de los 13 componentes que hace el presidente del Club, se puede apreciar que la formalización para el gobierno no es aplicada dentro de la organización, pero vale la pena aclarar que en él se está trabajando diariamente para aplicarlo.

Finaliza esta entrevista el Dr. Jorge Gómez Duarte con una moraleja de gran importancia dentro del tema de la perdurabilidad empresarial.

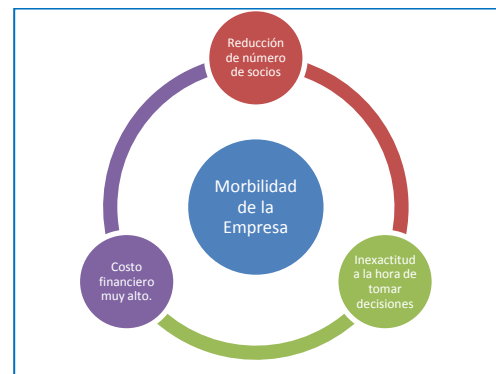
*“Toda empresa debe tener los ojos puestos en el futuro. De igual forma, debe estar abierto a la flexibilización, ya que ella permite cambiar los planes de acuerdo a la exigencia del entorno”. (Entrevista a Jorge Gómez Duarte, 2011)*

Para un mayor entendimiento se elaboraron las siguientes conclusiones gráficas a partir de las entrevistas:



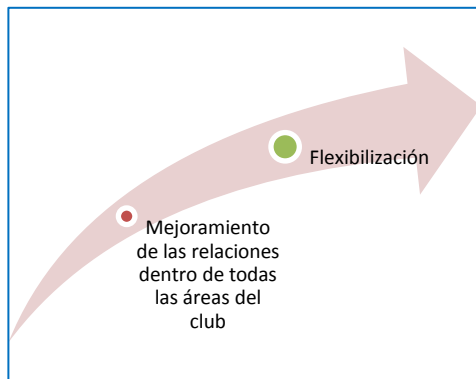
**Gráfico 2: Comportamiento de las familias socias del Club ante una situación de crisis**

**Fuente: Autoría Propia**

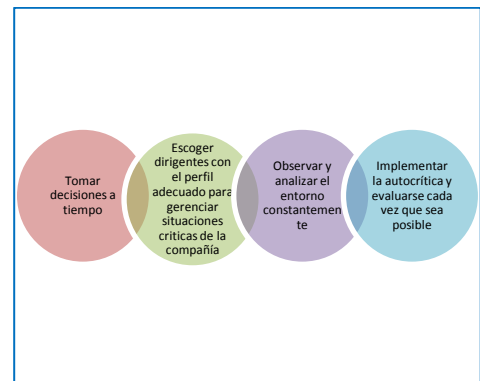


**Grafico 3: Principales razones de la morbilidad de la empresa**

**Fuente: Autoría Propia**



**Gráfico 3: Medidas tomadas para el resurgimiento empresarial**  
**Fuente: Autoría Propia**



**Gráfico 5: Lecciones para la empresa**  
**Fuente: Autoría Propia**

### 3. GERENCIA

#### 3.1. GENERALIDADES

Para Vélez y Garzón (2005) la administración requiere la generación de saber y conocimiento, como base del pensamiento estratégico, y del hacer gerencial en función del mejoramiento de la productividad; ambos elementos constituyen los factores de perdurabilidad empresarial y, por tanto, de prosperidad social, que en la actualidad comprende áreas del estudio científico y desarrollo pedagógico e instrumental, como son el pensamiento estratégico y la gerencia de la productividad, entendidos como medios para superar el reto de la supervivencia y la perdurabilidad de la sociedad.

Creatividad, imaginación, interpretación, visualización y construcción de futuro, innovación conceptual, constituyen elementos del pensamiento estratégico, que deben concretarse en el emprendimiento y la práctica gerencial. La administración hoy es más que gerencia; se le comprende como la función del actuar orientado por el pensamiento estratégico, bajo los principios y valores éticos de la responsabilidad social con el futuro (Vélez y Garzón, 2005).

Movido por la responsabilidad social y el pensamiento estratégico, junto a la creatividad, visualización e innovación, el Club Campestre de Bucaramanga S.A. alcanzó un nivel óptimo en el manejo de los recursos y del entorno en el que se desenvuelve. Hoy ha logrado los objetivos propuestos gracias a su visión y al manejo gerencial que viene aplicando desde la época de crisis. La gerencia es uno de los recursos más importantes de una compañía y en este capítulo se le resalta y explica junto con las distintas áreas que integran una compañía: el área financiera, el área de mercadeo y el área de gestión humana, todas éstas, enfocadas hacia el logro de las metas propuestas por la compañía.

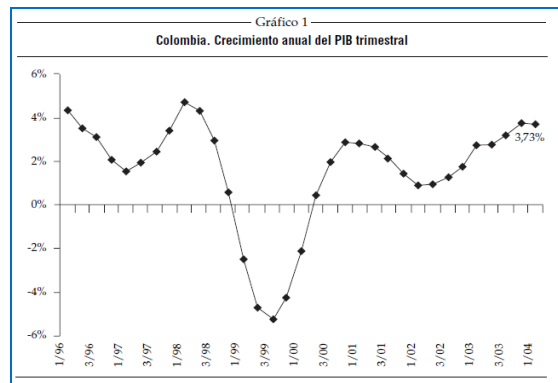
## **3.2. SECTOR ECONÓMICO: EXPENDIO DE BEBIDAS Y ALIMENTOS**

### **3.2.1. ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO TANTO DEL SECTOR COMO DEL SUBSECTOR ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.**

A finales de los años 90 el crecimiento económico de Colombia se vio fuertemente deteriorado debido al desbordante gasto público y los desequilibrios macroeconómicos que ocasionaron una grave crisis económica que desestabilizó completamente a todos los sectores de la economía colombiana. La potente crisis económica generó dentro del sector privado un endeudamiento interno y externo, que provocó una reducción del PIB a 4,3% en 1999. A pesar de la fuerte crisis, el sector público ejecutó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional para obtener ayuda y financiamiento con el fin de recuperar la confianza del público, perdida a raíz de la depresión económica.

Por otra parte el sector privado tuvo que endeudarse con entidades privadas para intentar sobrevivir dentro de la economía. La política del entonces presidente Andrés Pastrana, dirigida a la negociación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), no solo dificultó la recuperación de la

confianza del pueblo, sino que la deterioró aún más, dando lugar a una fuerte vulnerabilidad del sector financiero. Cerca de dos millones de personas abandonaron el país en el año de 1998, en búsqueda de nuevos horizontes, países con economías más estables y sólidas. En el año 2000 la economía Colombiana creció 2,9%, 1,4% en el 2001, y 1,7% durante el 2002. (Kalmanovitz, 2004)

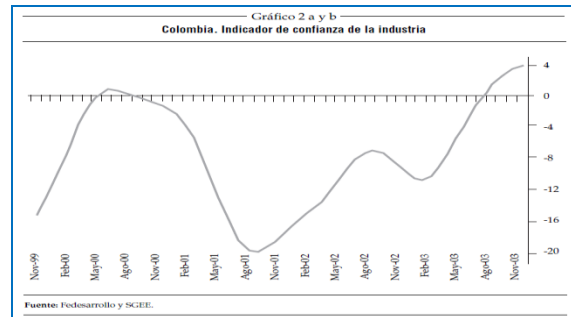


**Gráfico 4: Colombia. Crecimiento anual del PIB trimestral.**

Fuente: Kalmanovitz, S. Recesión y recuperación económica de la economía colombiana.

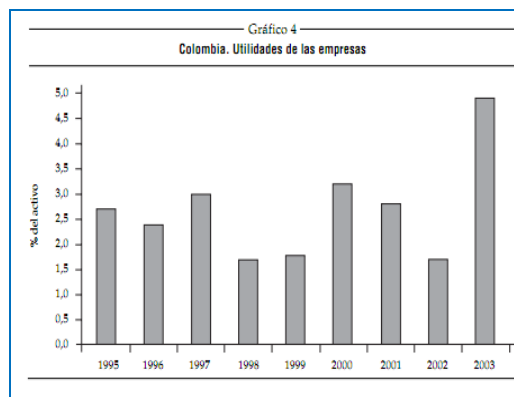
Al igual que los individuos, la industria colombiana también atravesó por los mismos problemas de confianza, dado que existía un miedo constante por continuar en plena normalidad sus operaciones pues el consumo se había reducido de manera exorbitante, lo que implicaba una extrema pérdida tanto del mercado como de la demanda. Una vez la demanda de ciertos productos disminuyó, los empresarios se vieron forzados a bajar los precios y sus utilidades fueron decreciendo hasta el punto de que muchas compañías cerraron, y muchas de las que lograron mantenerse no consiguieron conservar los niveles productivos anteriores a la crisis, de tal manera que la calidad en sus productos y servicios se abrevió y no lograron mantener los valores agregados con los que antes contaban.

La evidente inestabilidad económica adormeció el consumo y el gasto por parte de la población colombiana, afectando a los principales sectores económicos.



**Gráfico 5: Colombia. Indicador de confianza de la industria.**

Fuente: Kalmanovitz, S. Recesión y recuperación económica de la economía colombiana.

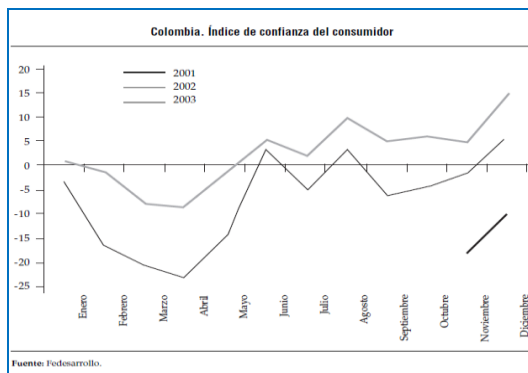


**Gráfico 6: Colombia. Utilidades de las empresas.**

Fuente: Kalmanovitz, S. Recesión y recuperación económica de la economía colombiana.

En el caso particular del sector de expendio de bebidas y alimentos, foco de esta investigación, la crisis afectó en mayor medida al subsector de expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes, dado que cuando se presentó la recesión económica, los primeros recortes al gasto se aplicaron al consumo de bienes de segunda necesidad, lo que provocó que toda la demanda de bienes suntuarios decreciera más que la renta doméstica, llevando a una depresión muy marcada en los distintos tipos de organizaciones que ofrecen productos y servicios pertenecientes a este sector. Así pues, los consumidores redujeron sus gastos gracias a la desconfianza que generaba el futuro, la volatilidad y la vaga

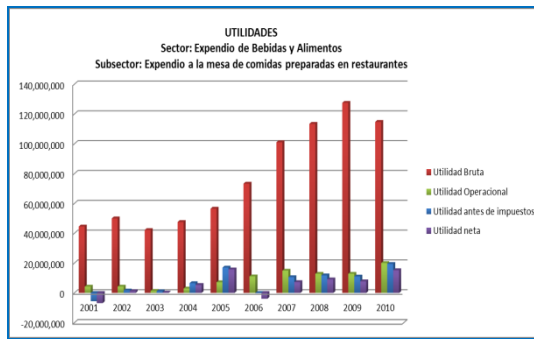
respuesta del gobierno ante la crisis; el ahorro y el salvamento de los ingresos presentes se convierten en prioridad para los individuos que quieren asegurar un nivel de vida óptimo, limitándose a adquirir los bienes de primera necesidad.



**Gráfico 7: Colombia. Índice de confianza del consumidor.**

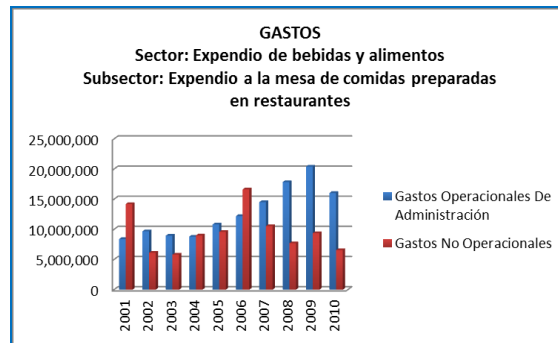
**Fuente: Kalmanovitz, S. Recesión y recuperación económica de la economía colombiana.**

Dicha reducción tanto en la confianza como en el gasto de bienes suntuarios afectó fuertemente al sector disminuyendo progresivamente sus utilidades, mientras que los gastos iban aumentando en comparación a las utilidades netas. La crisis impactó tanto a la economía, que fue inevitable impedir la muerte para muchas de las empresas de este sector. No obstante, las compañías que corrieron con mejor suerte y lograron sobrevivir a la crisis, no se encontraban en su mejor momento pues sus utilidades no eran suficientes para cubrir sus obligaciones, y por ende se vieron obligadas a emitir deuda, a sabiendas de que los elevados intereses iban a representar un gasto financiero casi imposible de cubrir.



**Gráfico 8: UTILIDADES: Sector: Expendio de Bebidas y Alimentos. Subsector: Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.**

**Fuente: Superintendencia de Sociedades 2012.**



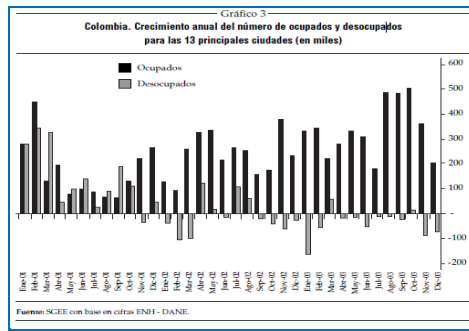
**Gráfico 9: GASTOS. Sector: Expendio de bebidas y alimentos. Subsector: Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.**

**Fuente: Superintendencia de Sociedades 2012.**

Como se puede ver en las gráficas anteriormente expuestas, durante los periodos siguientes a la crisis del 90, las utilidades del sector de expendio de bebidas y alimentos se vieron fuertemente afectadas, generando mayores pérdidas en el año 2001 y experimentando una difícil recuperación. Así pues, una de las principales razones que ocasionó el rápido descenso de las utilidades dentro del sector fue el endeudamiento de las empresas puesto que los gastos operacionales del sector superaban los gastos de administración. Es decir, las empresas incrementaron sus obligaciones financieras adquiriendo deuda que les facilitara apalancar la crisis económica.

No solo el sector de expendio de bebidas y alimentos fue perjudicado por la crisis; toda la economía colombiana se encontraba luchando por mantenerse dentro del mercado. Sin embargo, los empresarios en particular se encontraban en conflictos pues mientras que el consumo de bienes y servicios estaba en recesión ellos intentaban mantener sus compañías a flote a través del endeudamiento o el aplazamiento del pago de sus obligaciones que se acumulaban. Para el sector de expendio de bebidas y alimentos la situación se hacía cada vez más incontrolable pues la economía parecía no mejorar por sí misma y el Estado no tomaba acciones con respecto a la situación. Para ese entonces, el tan cuestionado gobierno de Andrés Pastrana estaba a punto de terminar y la población en general esperaba una mejora significativa, a pesar de la incertidumbre respecto a las finanzas del país.

Una vez culminado el periodo del presidente Andrés Pastrana, la economía presentó un crecimiento notorio, pues las políticas de seguridad nacional presentadas por su sucesor, el presidente Álvaro Uribe, permitieron recuperar la confianza tanto del sector comercial como de los consumidores. Las diferentes medidas tomadas por el presidente para ganar la confianza de la población estaban orientadas a mostrar que el Estado podía ejercer soberanía efectiva sobre el ordenamiento jurídico con un real dominio frente a las FARC, así como sobre el sistema económico del país. Las políticas implementadas despertaron a los empresarios, aumentando la inversión y dándole soporte a la entonces debilitada economía. Paralelamente mejoraban las expectativas del consumidor introduciendo a la economía un mayor gasto que provocó una recuperación progresiva de la economía colombiana (Kalmanovitz, 2004). En principio los niveles de empleo tuvieron una mejoría propia a los cambios presentados dentro del país, y al igual que el empleo, muchos de los sectores económicos de Colombia estaban en proceso de recuperación. Sin embargo el daño de la crisis era inminente y el proceso de salvación era largo y progresivo.



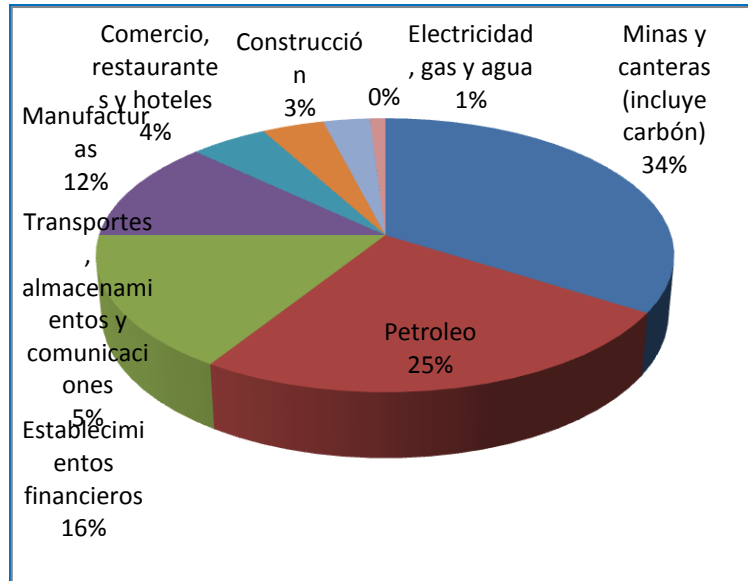
**Gráfico 10: Colombia. Crecimiento anual del número de ocupados y desocupados para las 13 principales ciudades.**

**Fuente: SGEE con base en cifras ENH-DANE, en Kalmanovitz, S. Recesión y recuperación económica de la economía colombiana.**

Aun cuando la economía estaba creciendo, el sector experimentaba un auge mucho menor al esperado pues el ritmo al cual se recuperaba no era prometedor para los empresarios. Si estos comparaban sus utilidades presentes a las que habían tenido la oportunidad de ser acreedores en etapas previas a la crisis, éstas no representaban ni una cuarta parte de sus ingresos anteriores. Aunque el ritmo era lento, la recuperación del sector venía siendo cada vez más evidente, pues, la economía impulsaba el consumo y esta estaba amparada en un aumento en la renta de los individuos, ocasionando un desplazamiento de las preferencias del consumidor a niveles mayores. Además la confianza que generaba el gobierno de Uribe, permitía a las demás personas obtener bienes y servicios de lujo.

A pesar de la lenta recuperación que ha tenido el sector, éste se encuentra actualmente en auge, dado que la demanda de sus bienes y servicios tiene tendencia al alza. Las preferencias de los consumidores, así como sus hábitos han presentado grandes cambios durante los últimos años. Los individuos demandan innovación en la cocina con nuevas tendencias que deben estar acompañadas del valor agregado que le pueda aportar cada una de las organizaciones inmersas dentro del sector. Para la economía colombiana el sector de comercio, restaurante y hoteles representa una porción significativa con un 5.96% al 2007, generando en

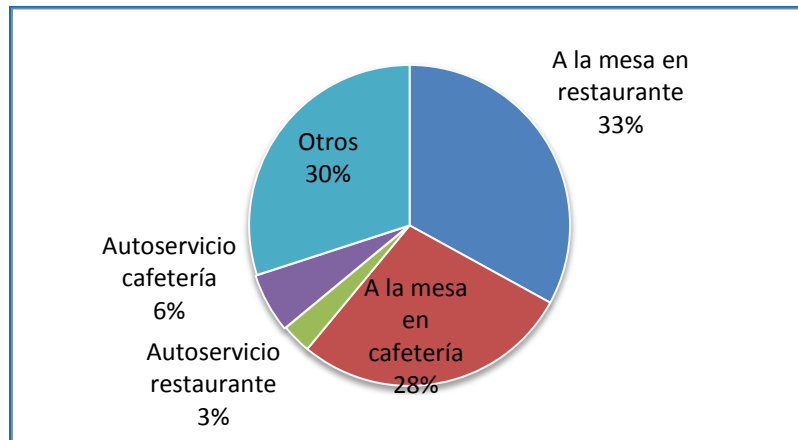
ventas seis billones de pesos que han tenido a lo largo de los años un crecimiento constante y perdurable.



**Gráfico 11: Sectores de la economía colombiana.**

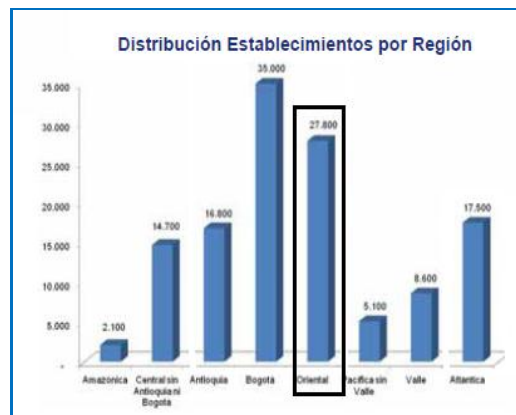
**Fuente: SURA (2011)**

Entrando en materia, el Club Campestre de Bucaramanga S.A, se sitúa dentro del marco del subsector de expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes. Actualmente éste es el segundo subsector con mayor representación dentro del sector, lo que lleva a pensar que no solo es de los más competitivos si no que a su vez es de los subsectores con los rubros más elevados y representativos de la economía colombiana.



**Gráfico 12: Distribución establecimientos por tipo de servicio.**  
**Fuente: SURA (2011) basado en datos del censo del DANE 2005.**

El Club Campestre de Bucaramanga S.A es un claro ejemplo de una organización que experimentó la crisis y sus consecuencias, no obstante, el crecimiento del sector ha sido significativo, siendo la región oriental la segunda más influyente con establecimientos de carácter alimenticio.



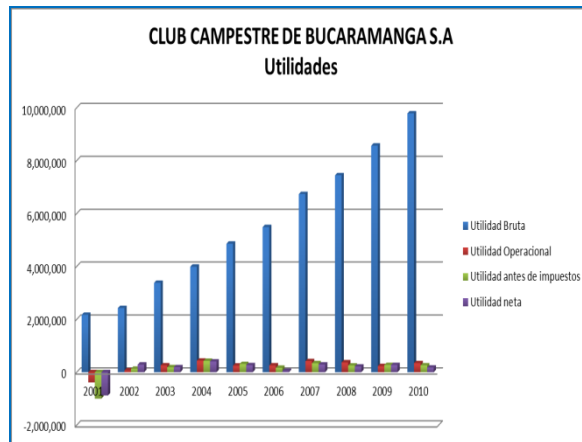
**Gráfico 13: Distribución Establecimientos por Región.**  
**Fuente: DANE. Censo 2008.**

### **3.3. ÁREA FINANCIERA**

#### **3.3.1 ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERA DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A., ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.**

La investigación realizada al Club Campestre de Bucaramanga S.A, muestra que dicha empresa ha logrado evolucionar administrativamente desde su fundación. En el año 1934 construyó la primera sede especializada para la prestación de sus servicios con canchas de tenis (12), un campo de golf y en terrenos alternos a los de la propiedad de la Sociedad. Esta inversión realizada en plena recesión económica y la drástica disminución del número de socios dificultó el sostenimiento de la institución y la obligó a ingresar a un periodo de morbilidad empresarial. En el 2004 firmó un acuerdo de reestructuración con la Superintendencia de Sociedades, la Banca y los acreedores para impedir su cierre por medio de la implementación de la Ley 550 de 1999 y así facilitar la reactivación de la empresa. Es así como se demuestran los múltiples escenarios de tipo financiero que serán evaluados en esta sección del trabajo con el fin de esclarecer los causales de caída y resurgimiento de la organización y su comportamiento e influencia en el sector al cual pertenece.

En los años anteriores al acuerdo de reestructuración, se evidencia un bajo nivel de utilidades de la compañía, caracterizado por la incertidumbre y reducción en las ganancias de las familias, tal como lo explicó el gerente del Club en la entrevista realizada. Sin embargo, a medida que la confianza y en particular la renta de los individuos empezaron a mejorar, sus utilidades aumentaron de manera significativa, de tal forma que para el 2009 iban a tener aproximadamente 5 veces más ingresos en relación al 2001. Por otro lado, las utilidades netas obtenidas por la compañía no suponen a simple vista ser significativas. Cabe resaltar que dichas utilidades no solo aumentaron sino que se fueron estabilizando con el paso del tiempo.

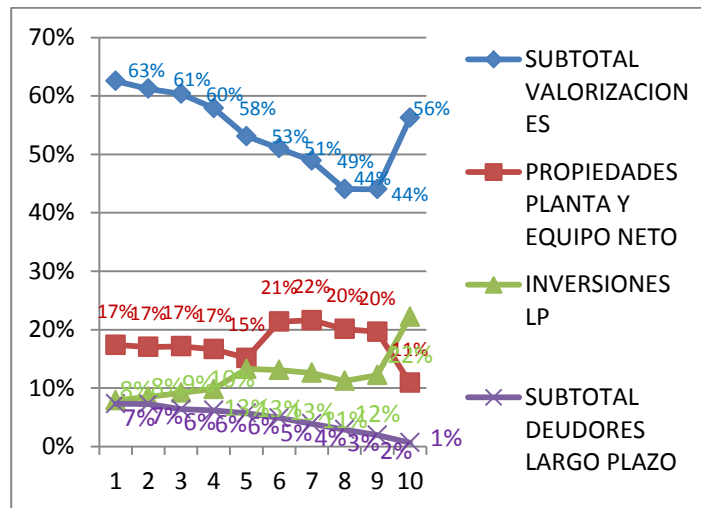


**Gráfico 14: Club Campestre de Bucaramanga S.A. Utilidades.**  
**Fuente: Datos Superintendencia de Sociedades 2012.**

### 3.3.1.1 ANÁLISIS VERTICAL

La información aportada por el balance general de la organización presenta los estados financieros de un momento específico asemejados a una fotografía que retrata la situación contable por la cual atraviesa la organización.

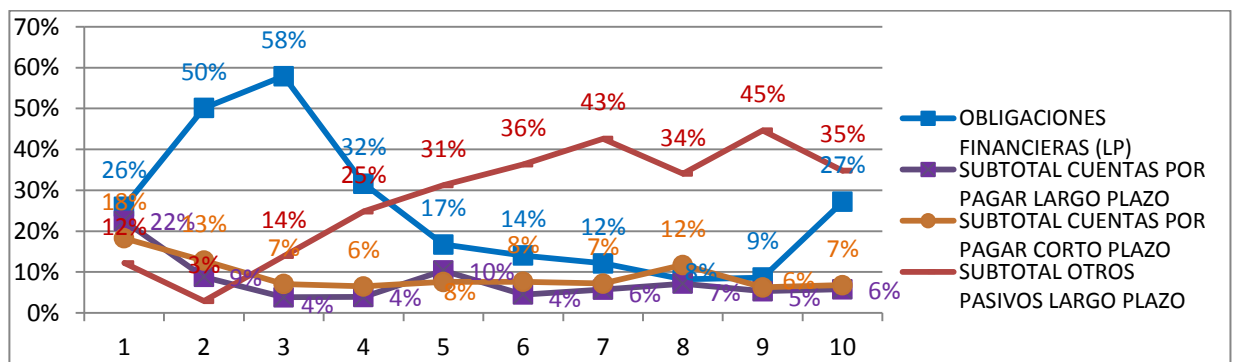
El análisis vertical aplicado a la organización permite determinar la participación y el crecimiento o decrecimiento de un rubro dentro de un total. Para el caso del Club Campestre de Bucaramanga SA fueron visibles los grandes cambios y las fluctuaciones dentro de su activo y pasivo.



**Gráfico 15: Comportamiento del Activo.**  
**Fuente: Datos Superintendencia de Sociedades**

Para el caso del activo, en el año 2001, prior a la crisis, la organización contaba con un amplio número de activos entre los cuales se destacaban el subtotal valorizaciones con 63% del total de los activos y propiedades de planta y equipo neto con el 17%. Contrariamente, cuando entra en recesión y firma el acuerdo de reestructuración con la Superintendencia de Sociedades, presenta una disminución en los rubros más representativos. Subtotal valorizaciones pasó de un 63% a un 58% en el 2004, mientras que propiedades, planta y equipo neto se mantuvo constante hasta el año 2004 con un 17% y para el 2005 presentó una caída de 2 puntos finalizando el año con un 15%. Cabe resaltar que en el año 2004 el Club ingresó a Ley 550. De otra parte, las inversiones a largo plazo tuvieron un comportamiento creciente pero tímidamente creciente en los primeros años en época de crisis. Apenas el Club salió de la crisis en el 2009, dicho rubro tuvo un incremento de 10 puntos porcentuales, pasando del 12% al 22% en el año 2010. Este mismo comportamiento, lo presentó subtotal valorizaciones, pasando de 44% en el año 2009 a 56% en el año 2010. La cuenta subtotal deudores a largo plazo tuvo un comportamiento decreciente durante los 10 años con una notable disminución de 7% en el año 2001 a un

1% en el año 2010. Con base en este comportamiento del activo, es posible concluir que hay un comportamiento creciente en las cuentas subtotal valorizaciones e inversiones a largo plazo cuando se da por terminado el acuerdo de reestructuración entre el Club y la Superintendencia de Sociedades entre el año 2009 y 2010. Como muestran los gráficos, estas cuentas finalizan con un cierre de 12 puntos por encima del año anterior en el caso de subtotal valorizaciones y de 10 puntos por encima del año anterior en el caso de inversiones a largo plazo. Inversamente, la cuenta propiedades planta y equipo neto a pesar de haber presentado un comportamiento creciente en los 5 años posteriores al acuerdo de reestructuración, evidencia una caída de 9 puntos finalizando el 2010 6 puntos por debajo del primer año de análisis.



**Gráfico 16: Comportamiento del pasivo.**  
Fuente: Datos Superintendencia de Sociedades

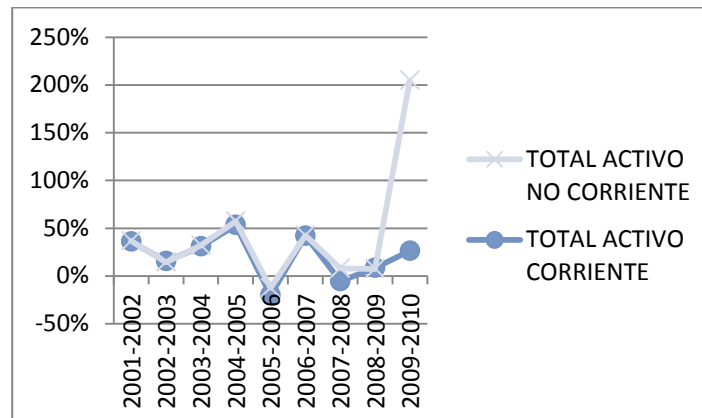
En el pasivo, el comportamiento es más variable contrario al comportamiento del activo. Las obligaciones financieras de la organización son las que mayor fluctuación tuvieron durante los 10 años analizados. Tiene un comportamiento creciente desde el 2001 hasta el 2003 pasando de 26% a 58% símbolo del préstamo que adquirió para la inversión de la sede alterna en la Mesa de los Santos. Al ingresar al periodo de morbilidad empresarial que duró 5 años, tuvo que disminuir estas obligaciones por lo que se aprecia una visible caída de 49 puntos porcentuales pasando de 58% en el año 2003 a 8% en el año 2008 un año antes de finalizar el acuerdo de reestructuración. Luego de salir de Ley 550,

hay un incremento en las obligaciones financieras de 18% debido al proceso de remodelación que refleja su periodo de resurgimiento empresarial, finalizando así el 2010 con un 27% en obligaciones financieras. Las cuentas subtotal cuentas por pagar a largo y a corto plazo, tuvieron un comportamiento paralelo durante los 10 años. Ambas presentaron una caída porcentual previa a la crisis, aunque más notoria en el caso de las cuentas por pagar largo plazo, que cayeron 13 puntos y subtotal cuentas por pagar a corto plazo tan solo de 5 puntos. Por último, subtotal otros pasivos a largo plazo, evidenció un comportamiento creciente en los 10 años analizados, el cual fue aumentando en gran medida justo después de ingresar al periodo de crisis en el año 2004 pasando de 25% a 43%. Es de esta manera como se concluye que los pasivos estimados y provisiones pasan a ser los rubros más significativos del estado financiero del Club, dado que comprenden los valores provisionados por el ente económico por concepto de obligaciones para costos y gastos tales como, intereses, comisiones, honorarios, servicios, así como para atender acreencias laborales no consolidadas determinadas en virtud de la relación con sus trabajadores; igualmente para multas, sanciones, litigios, indemnizaciones, demandas, imprevistos, reparaciones y mantenimiento (*Fierro, 2008*). De esta forma se puede evidenciar que las deudas pertenecientes a la empresa dejaron de ser de carácter financiero y pasaron a ser netamente las relacionadas con las operaciones y actividades realizadas por la compañía. Reflejando la notable mejora de la organización a lo largo del periodo que se acogió a la ley 550 de 1999.

### **3.3.1.2 ANÁLISIS HORIZONTAL**

El Club Campestre de Bucaramanga logró controlar la situación de crisis, ayudada por el proceso de reestructuración. Esta empresa es un claro ejemplo de progreso y de resurrección dado que de no ser por las acciones tomadas en aras de la salvación, ésta compañía haría parte de los altos índices de

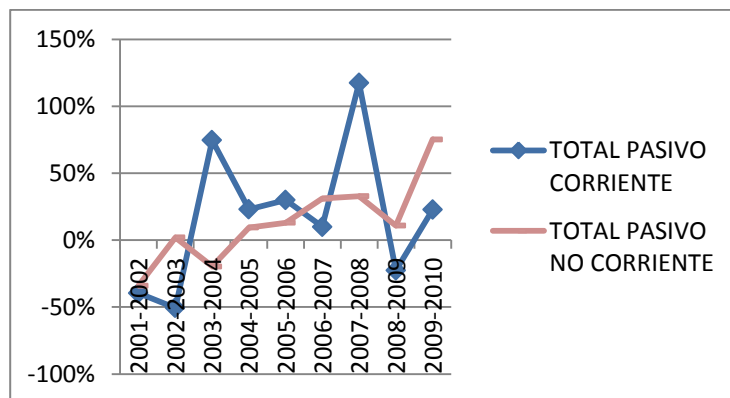
mortalidad empresarial vistos en Colombia. A pesar de la notable mejora que se muestra en el análisis vertical de la organización, éste no es un criterio financiero que contemple todos los aspectos de la compañía, por ende, a continuación se muestra el análisis horizontal que determina la variación de los diferentes rubros que componen el balance general de un periodo a otro.



**Gráfico 19: Variación Relativa de los Activos**  
**Fuente: Datos Superintendencia de sociedades**

La crisis de los 90, fue una situación que generó pánico entre los empresarios de la nación dado que el consumo se disminuyó significativamente ocasionando una caída en el desarrollo y rendimientos de los diferentes negocios. El caso del Club Campestre de Bucaramanga S.A no fue la excepción. En la gráfica, se aprecian los bajos niveles en el comportamiento del activo durante los primeros años, estando por debajo del 50% del total de los activos. Durante los periodos del 2001 a 2006 en los resultados arrojados por el análisis horizontal, es evidente como se percibe la crisis por la cual atravesaba la compañía. Como primera instancia y tras haber culminado la fuerte recesión de los 90 el Club dirigió sus esfuerzos en atraer nuevos usuarios y lograr superar la fuerte crisis que atravesó, aún cuando los clientes y consumidores se mantenían reacios al gasto despilfarrado en bienes suntuosos. Este comportamiento se demuestra en la caída del periodo 2005-2006 pasando de un 50% a un -20%. Durante el

periodo de reestructuración en 2004 se presentó un pequeño crecimiento, aunque a partir del 2006 el Club tuvo un decremento que desestabilizó las operaciones de la organización, ocasionando continuas variaciones en los siguientes periodos. Los activos no corrientes muestran un incremento porcentual del 200% gracias a la inversión que realizó el Club para la remodelación de sus instalaciones después de culminar el acuerdo de reestructuración incluyendo mejoras en la zona recreativa, salones y en el hotel.



**Gráfico 20: Variación Relativa de los Pasivos**  
**Fuente: Datos Superintendencia de sociedades**

En el pasivo se presentaron mayores variaciones pasando de reducidos porcentajes a principios de la crisis a un significativo incremento del 75% en el año 2004 del corriente. No obstante, cabe resaltar que a pesar del fuerte crecimiento del pasivo corriente, el pasivo no corriente decreció en un 20%, ocasionando que el total del pasivo se fuera a la baja. Este tipo de situaciones ocurren por el concepto contable denominado *reglas de partida doble* en donde se refleja por medio de cargos y abonos, los efectos que producen las operaciones en diferentes elementos del balance, de tal manera que siempre subsista la igualdad entre el activo y la suma del pasivo con el capital. (Reglas de partida doble, s.f)

Para el periodo de 2007-2008 cuando la organización se encontraba próxima a salir del acuerdo de reestructuración, es más notoria la organización y estabilidad

entre los activos y pasivos, con la disminución en los pasivos corrientes de un elevado 120% a -40%.

Tras el 2009, en el periodo de resurgimiento empresarial conseguido después de la crisis, la Superintendencia de Sociedades le otorgó a la organización el estado de vigilancia y posteriormente el estado de sociedad activa. A pesar de las continuas dificultades por las cuales atravesó la compañía, esta logró salir a flote con la ayuda de los beneficios otorgados por la ley 550 que establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial. Para finalizar, se puede apreciar como el Club después de salir del proceso de morbilidad empresarial logra manejar sus pasivos corrientes y no corrientes adecuadamente, resaltando así la importancia de la toma de decisiones a tiempo y el conocimiento del entorno para poder crear estrategias que lleven a la organización a un entorno de perdurabilidad empresarial.

### **3.2.2. INDICADORES FINANCIEROS**

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de una organización con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional de la misma, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los ejecutivos de la compañía y terceros interesados en el funcionamiento y desarrollo de la misma. (Asesores Corporativos Integrales LTDA, s.f)

Los indicadores de liquidez y solvencia de una organización permiten evaluar la capacidad de pago que tiene la compañía frente a las obligaciones a corto plazo, es decir el dinero disponible para efectuar los pagos de sus deudas.

<b>LIQUIDEZ</b>	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
Capital de Trabajo Neto	143%	233%	9%	77%	-47%	85%	-104%	1410%
Capital de Trabajo Depurado	116%	308%	25%	0%	-72%	288%	-334%	52%
Índice de Liquidez Inmediata - veces	212%	29%	-31%	-13%	-65%	224%	-88%	13%
Razón Corriente - veces	125%	133%	-25%	25%	-38%	29%	-56%	40%
Prueba Ácida - veces	126%	133%	-26%	25%	-40%	33%	-57%	38%

**Tabla 1: Indicadores de liquidez y solvencia 2001-2008**

**Fuente: Datos Superintendencia de Sociedades**

El capital de trabajo neto dentro de los indicadores de liquidez hace referencia al dinero con el cual cuenta la compañía para realizar el pago de sus obligaciones. Para el caso particular del Club Campestre de Bucaramanga S.A se puede ver que durante los periodos de 2003-2005 el capital con el que contaba la organización para realizar la cancelación de sus deudas era muy bajo.

En el año 2003 su capacidad de pago era del 9%, en el 2004 de 77% y para el 2005 del -47%. Este comportamiento se debe a los retrasos en los pagos de obligaciones, que ocasionaron su acumulación para un mismo periodo. Cabe resaltar que durante el periodo de reestructuración de la compañía los niveles de capital de trabajo fueron incrementando paulatinamente, permitiendo que la organización contara con mayor capital, con el fin de cumplir con sus obligaciones pasando de -47% a un 85%. Para el periodo posterior a la reestructuración el capital de trabajo cayó drásticamente a un -104%. Sin embargo las obligaciones de la empresa para este periodo eran mucho menores lo cual permitía a la empresa tener menor capital sin dejar a un lado el pago de sus obligaciones. Finalmente, en el año 2008, un año antes de su salida del acuerdo de reestructuración, el Club incrementa su capacidad de pago a un 1410%, indicando su entrada al proceso de resurgimiento empresarial cumpliendo con sus obligaciones financieras.

Por otra parte, la razón corriente refleja las veces que la organización puede cumplir con las deudas por pagar. Es decir, que para el año 2001 el Club contaba con una capacidad de pago mínima, ya que, por cada peso que debía, la organización podía cumplir con sus obligaciones en un 125%. No obstante, durante los años siguientes se evidenció un crecimiento significativo de la razón corriente, a medida que la empresa lograba salir a flote de la fuerte crisis incrementando a un 133% en el año 2002.

Seguidamente y de acuerdo con los resultados arrojados por la prueba ácida, la liquidez de la compañía aumentó notablemente año tras año a diferencia del 2001 en plena crisis.

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros más utilizados para evaluar la capacidad de pago de una organización, así como la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo. Es decir, el dinero que posee la empresa para realizar sus pagos sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional. Para el Club, la prueba ácida tuvo un comportamiento similar a la razón corriente en el periodo de crisis, debido a que tuvo que recurrir a financiamiento adicional por medio de la Ley 550 de 1999. Para el año 2008, finalizando su acuerdo de reestructuración, el Club contaba con un incremento en su capacidad de pago de 38%, manejando así los recursos para cubrir sus pasivos a corto plazo.

Es de suma importancia destacar el concepto de liquidez, dado que este hace referencia a la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor (Caldas, Carrión y Heldas, 2011). Este concepto debe ser diferenciado del concepto de solvencia, el cual se hace referencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones. (Caldas, Carrión y Heldas, 2011)

RENTABILIDAD	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Margen Bruto - %	82%	83%	81%	80%	82%	80%	81%	81%	79%
Margen Neto - %	-33%	10%	5%	8%	4%	1%	3%	2%	3%
Margen Operacional - %	-15%	2%	6%	9%	4%	4%	5%	4%	2%
Retorno sobre el Patrimonio(ROE) - %	-5%	2%	1%	2%	1%	0%	1%	1%	1%

**Tabla 2: Rentabilidad**

Fuente: Datos Superintendencia de Sociedades

Medir el crecimiento y rendimiento de una organización no es tarea fácil, puesto que una compañía es un organismo dinámico que varía constantemente y depende de muchas variables. Para poder analizar la rentabilidad, es necesario definirla y entenderla. La rentabilidad se define como la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio, específicamente, es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios y la inversión o los recursos que se utilizan para obtenerlos (crecenegocios.com, s.f).

Con base al cuadro de rentabilidad del Club Campestre de Bucaramanga, se puede apreciar que el margen bruto de esta entidad se mantuvo alto durante los años analizados moviéndose entre 79% y 82% desde el 2001 hasta el 2009. Por su parte, el margen neto muestra unos porcentajes relativamente bajos después de impuestos reduciendo claramente el beneficio después de impuestos. Como aspecto más importante dentro de los indicadores de rentabilidad, se encuentra el margen operacional, que indica si el negocio es rentable o no. En este aspecto, el Club cuenta con importantes porcentajes manteniéndose entre el 2% y el 9%, es decir, esta empresa sí está generando rentabilidad. Finalmente, en el caso del retorno sobre el patrimonio (ROE) la organización ha poseído una rentabilidad entre el 0,25% y el 2,20% con respecto a su patrimonio, a través de los años. Esto quiere decir que para el año 2004, año en que ingreso al periodo de morbilidad empresarial, utilizó el máximo valor de su patrimonio, 2,20%, para generar utilidades y salir de la crisis. En los años consecuentes, disminuyó este valor

culminando el análisis con una utilización del 1,26% de su patrimonio para generar utilidades.

Para concluir, es posible inferir que los innumerables cambios generados a partir de las estrategias de recorte de costos, diálogo y apoyo por parte de los empleados y en particular los beneficios del acuerdo de reestructuración fueron los elementos claves para que dicha organización lograra superar los obstáculos de la fuerte recesión económica presentada en Colombia a finales de los años 90. De acuerdo con los análisis financieros evaluados anteriormente, se hace evidente el constante cambio que presentó la organización, pasando de ser una empresa con dificultades, de sindicato de empleados e incumplimiento de pago de sus obligaciones, a ser una empresa ejemplo de recuperación integral, que implementó dentro de sus políticas planes de contingencia, gastos mesurados y una cultura organizacional en donde los empleados hacen parte de una familia y tiene innumerables posibilidades de crecimiento.

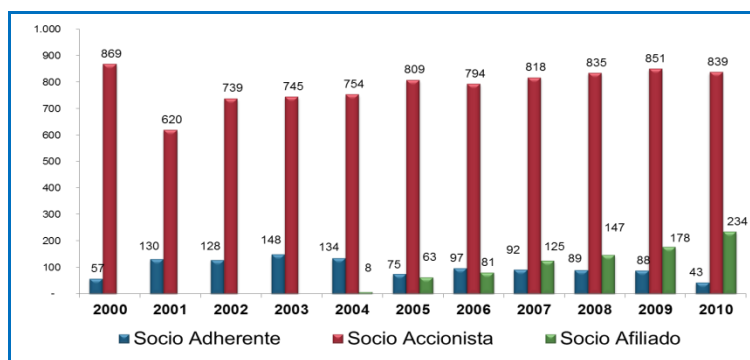
### **3.4 ÁREA MERCADEO**

#### **3.4.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A., ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.**

En el 2004, la Junta Directiva del Club Campestre de Bucaramanga propone la creación de la División Comercial del Club. Esta División Comercial iba a estar integrada por Mercadeo de Eventos, Mercadeo de Alojamiento y Mercadeo de Socios. Es importante aclarar, que antes del 2004 el Club Campestre de Bucaramanga se había mantenido como un Club netamente exclusivo para los socios, estructura cerrada que funcionó hasta antes de la crisis de los 90. Uno de los cambios importantes fue la creación de la División Comercial o Área de Mercadeo, creada como parte de la nueva filosofía de flexibilización del Club. Esta nueva política de flexibilización, caracterizada por el lema de *“Abrirse al mercado sin dejar de ser exclusivos”*, le dio un giro importante y definitivo al Club. Mediante

la utilización del hotel y de todas sus instalaciones, además de la vinculación de nuevos socios, se logró recuperar los ingresos que habían dejado de recibirse por la pérdida de socios.

Hay dos conquistas importantes para analizar con respecto al progreso del Club Campestre mediante la apertura de la División Comercial: los socios y el alojamiento.

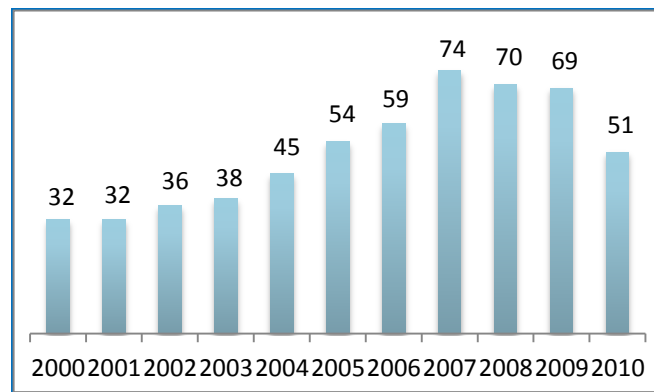


**Gráfico 17: Informe.**

**Fuente: Presidencia Club de Bucaramanga.**

En la gráfica se puede observar la composición del número de socios, desde el año 2000 hasta el 2010. Como bien se dijo, la creación de la División Comercial fue en el 2004, año en que el Club salió a buscar nuevos socios. Se dio entrada al Socio Adherente, persona que paga una cuota para pertenecer al Club, al Socio Accionista que participa de la gestión de la sociedad en la misma medida en que aporta capital a la misma y al Socio Afiliado, quien no puede participar como socio activo pero que desea afiliarse para respaldar las iniciativas del servicio. En el 2004 se tenían 754.000 Socios Accionistas, 134.000 Socios Adherentes y 8.000 Socios Afiliados. Con la implementación de la División Comercial y de la gestión realizada por el área de mercadeo, se logró aumentar el número de socios accionistas en el Club a 839.000 y el número de socios afiliados a 234.000 para el año 2010. El Club logró recuperarse rápidamente de la crisis económica y salió oficialmente de Ley 550 en el 2009. Para el siguiente año, el Club inició labores de

remodelación en sus instalaciones, lo cual favoreció en gran medida el aumento de socios.



**Gráfico 18: Número de socios 2001 - 2010.**  
**Fuente: Presidencia Club de Bucaramanga.**

En la gráfica se puede observar el porcentaje de ocupación del hotel, del año 2000 al 2010. Con la flexibilización implementada en las políticas de ingreso al Club, se permitió la demanda de los servicios hoteleros de personas no socias. En el año 2004 se tenía un porcentaje de ocupación del 45%. Con el área de mercadeo se logró aumentar el porcentaje de ocupación del hotel hasta en un 74%. Así mismo, el Club se introdujo en la participación de ferias de turismo como la ANATO e inició un proyecto de remodelación de las habitaciones del hotel, convirtiéndolas en las más modernas y automatizadas del oriente colombiano, muy cerca de ser las mejores de todo el país. Del mismo modo, el Club ha logrado vender el hotel junto con el “Turismo de Golf”, por lo cual es reconocido actualmente gracias al campo del golf que alberga en sus instalaciones.

En la actualidad y después de haber superado la crisis y salir de la Ley 550, el Club Campestre sigue manejando la División Comercial con un único cambio. El área de mercadeo de eventos y mercadeo de alojamiento es dirigido por la División Comercial y por motivos de exclusividad y mejor tratamiento, el área de

mercadeo de socios es manejado por la asistente de gerencia, con el objetivo de darle un sentido más delicado y exclusivo.

Es claro que la implementación de la División Comercial dentro de la empresa fue la mejor estrategia posible para su recuperación. Se espera que al finalizar el 2011, el Club haya logrado un aumento superior a las cifras ya mencionadas, pues el enfoque primordial son las ventas de los salones para eventos, del hotel y de la vinculación de los nuevos socios por medio de la División Comercial.

### **3.5 ÁREA GESTIÓN HUMANA**

#### **3.5.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A., ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.**

El tema del personal ha sido de gran importancia durante la existencia del Club Campestre de Bucaramanga S.A. En la actualidad, en la parte operativa el Club cuenta con 52 trabajadores vinculados a la compañía por medio de un contrato a término indefinido. De otro lado, el Club cuenta con 60 trabajadores en la parte administrativa, quienes son ligados a la empresa por medio de un contrato a término fijo, contrario a lo que ocurre con la parte operativa. De manera externa, el Club Campestre de Bucaramanga S.A. cuenta con 150 trabajadores que se contratan a través de una cooperativa de trabajo, cada vez que son requeridos para situaciones específicas como eventos en el Club o en la parte hotelera del mismo.

En este último caso, el Club nombra a este trabajador como un asociado, el cual no asiste todos los días a trabajar a la empresa, sino cuando las necesidades lo requieren. Estos trabajadores asociados pertenecen a la parte operativa del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

En 1995, antes de ingresar en Ley 550, el Club creó la primera oficina de Recursos Humanos, como se conoce en la actualidad, la cual se encargaba de manejar todo el personal del Club. Estaba dirigida por la Doctora Luz Milena Pineda Cristancho y se conocía como Oficina de Personal. Ésta supervisaba a todos los trabajadores del Club, los cuales eran contratados a término indefinido, como aún sucede con los 52 trabajadores de la parte operativa de la empresa. Al ser manejados por un contrato a término indefinido, los trabajadores eran amparados por la Comisión Colectiva de Trabajo, (Sindicato), la cual negociaba con el Club cada dos años con el objetivo de obtener el mayor beneficio para los trabajadores.

Este fue un tema que se destacó en 1981, cuando el Club creó el Fondo Social, el cual trabajaba en favor de los cadíes y de los trabajadores que no se beneficiaban de la Comisión Colectiva de Trabajo.

Al ingresar en la Ley 550, el Club Campestre tuvo que inactivar este Fondo, ya que tenía que centrar todos los recursos en la salvación de la empresa. La Oficina de Personal, como se llamó inicialmente, cambio su nombre a Oficina de Relaciones Industriales y mantenía su dirección a cargo de la misma persona. La Comisión Colectiva de Trabajo inició una huelga de 54 días mediante la cual se buscaba mejorar las condiciones de trabajo. Durante la crisis, el Club Campestre se encontró con situaciones complicadas sobre el manejo del personal, pero en medio de las buenas relaciones y negociaciones estables, se consiguió un leve aumento en el salario de los trabajadores y un compromiso total para sacar la institución adelante.

En el año 2002 y en aras del beneficio de los trabajadores, se reactiva el Fondo Social, pero manejado a partir de ese año como una Fundación. Ésta inicia sus labores con un aporte mensual por parte de los Socios del Club, el cual se sigue entregando y protegiendo hasta el día de hoy.

Actualmente, el Club maneja al personal por medio de la oficina de Recursos Humanos, dirigida por la Doctora Esther Jaimes Suescún. Las relaciones entre los trabajadores del Club y las directivas están encaminadas al compromiso de mantener el Club como una empresa perdurable y gracias al esfuerzo de las dos partes, hoy en día el Club Campestre de Bucaramanga S.A. es una de las empresas más importantes del oriente del país.

Para concluir, es importante destacar que uno de los temas más significativos para el Club es la Fundación. A esto hace referencia el Gerente General, cuando se le preguntó acerca de la aplicabilidad de uno de los 13 componentes de perdurabilidad propuesto por la Universidad del Rosario, la Dinámica Social de los empleados. Con respecto a este punto, el Doctor Marlio resalta el trabajo realizado por el Club por acabar con el “Analfabetismo del Siglo XXI”: o no tener un grado de Bachiller” (Forero, 2011). “En dos años pusimos a todos los trabajadores como bachilleres; a los que querían progresar, les pagamos el ICFES y luego se vincularon en diferentes Universidades de la ciudad. Hoy en día tenemos a casi 50 personas vinculadas en programas universitarios”<sup>10</sup>. Es así como se comprueba que el área de Gestión Humana es de gran importancia en la empresa, en la cual se trabaja día a día para buscar el bienestar de los empleados, manteniendo relaciones directas y transparentes entre las directivas y todo el talento humano de la compañía.

#### **4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**

Existe hoy en día un gran interés dentro de las empresas por conocer no solo la satisfacción del empleado dentro de su entorno laboral, sino de implementar

---

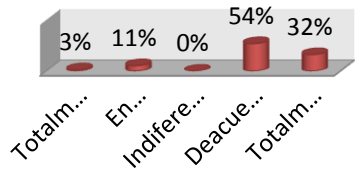
<sup>10</sup> Entrevista realizada al gerente del Club Campestre de Bucaramanga S.A., Doctor MARLIO GOMEZ FORERO.

herramientas que le permitan cuantificar y medir dicho nivel de complacencia. Sin embargo, existen pocas empresas realmente comprometidas en brindarle un ambiente óptimo a su equipo de trabajo e implementar acciones que permitan mejorar el entorno laboral. Con el fin de fomentar la inclusión del empleado dentro de las decisiones y desarrollo de la empresa, el Grupo de Investigación de la Universidad del Rosario implementó la aplicación de una herramienta de medición, diseñada para determinar el nivel de perdurabilidad de una organización percibido por los empleados, en donde se evalúan trece componentes determinantes y necesarios dentro de una empresa para que ésta sea considerada como perdurable. Esta encuesta contempla tanto los aspectos de satisfacción del empleado dentro de la organización, como la percepción que tiene el personal de dicha organización. El Club Campestre de Bucaramanga S. A ha demostrado ser una organización con fuertes características de perdurabilidad, razón por la cual, fue una de las empresas consideradas dentro del proceso de selección del premio “AVE FENIX”. Estas características son visibles gracias a los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los empleados del Club Campestre de Bucaramanga S. A en donde los empleados son considerados en procesos de toma de decisiones, así como en diferentes ámbitos de negocio implementando políticas de creatividad e innovación y cumpliendo los objetivos de la organización, resaltando su misión y creando estrategias para alcanzar su visión de la mano del producto más valioso de la compañía: el talento humano.

A continuación, los resultados arrojados de las encuestas realizadas a los empleados y socios del Club Campestre:

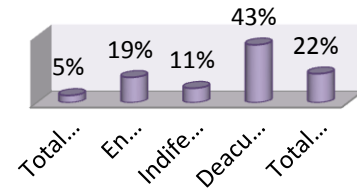
### **Tabulaciones de las respuestas de los empleados y socios del Club**

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



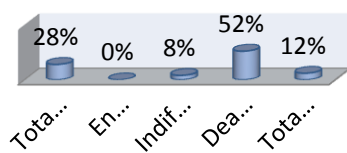
El 54% del personal del club campestre afirma que los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.

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



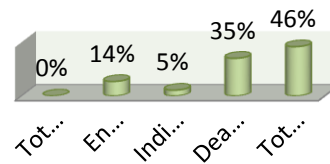
La publicidad es un rubro importante a la hora de promocionar u ofrecer un producto o empresa, para el 43% del capital humano de esta entidad es cierto que el Incremento significativo en los presupuesto de publicidad contribuye al incremento en las ventas.

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



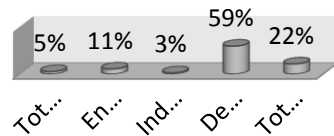
Para llegar a ser un alto directivo, se necesita de experiencia y de conocimiento. El 52% de los trabajadores de esta institución están de acuerdo que los directivos son los que tienen el mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

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



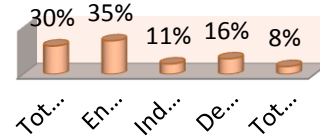
Una empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores. Este, es el pensamiento del 46% de los trabajadores del club quienes concuerdan con esta teoría.

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



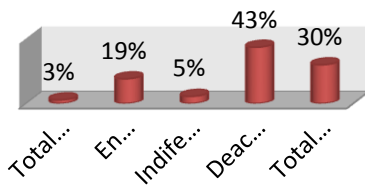
La palabra compromiso abarca mucho esfuerzo y dedicación en algún propósito. Para el 59% del talento humano del club, los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.

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



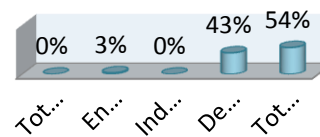
El 35% de los trabajadores del club están en desacuerdo con que los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

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



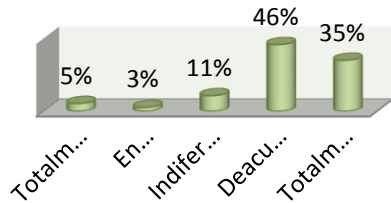
Se retoma nuevamente el concepto de eficiencia en esta pregunta. El 43% de los empleados de esta empresa están de acuerdo con la forma como los socios y directivos gobiernan la empresa, pues ellos la manejan con una operación eficiente.

**8) La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen...**



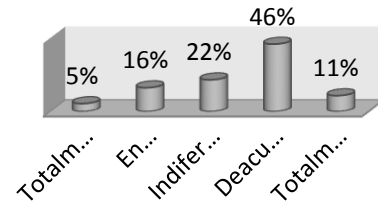
Un 54% de los trabajadores del club concuerdan con que la correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.

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



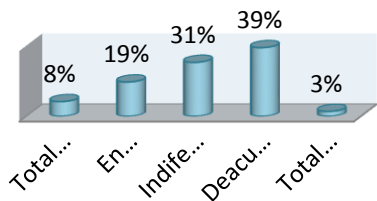
Visionario, es una característica necesaria en los directivos de hoy en día. Es por esta razón que el 46% del capital humano del club están de acuerdo con que la consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.

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



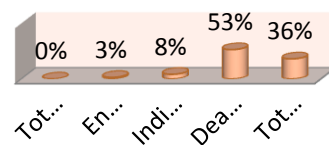
El tema de responsabilidad social Empresarial es muy importante dentro del club campestre de Bucaramanga y se evidencia en esta pregunta donde el 46% de los trabajadores coinciden con que la empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.

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



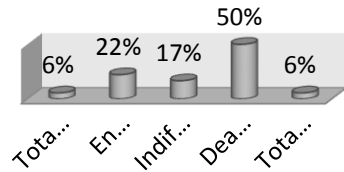
Un 39% del talento humano de esta entidad, certifica que es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.

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



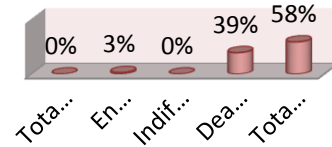
Para el 53% de los empleados club es importante identificar los grupos de interés (stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados para que influya en el buen gobierno de la empresa.

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



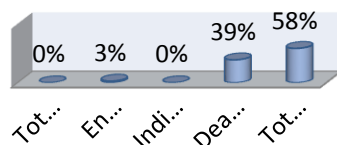
Los índices de rotación externa sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado. Hoy en día las empresas lo utilizan y en el club campestre se encuentra un 50% de los empleados completamente de acuerdo con esta práctica.

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



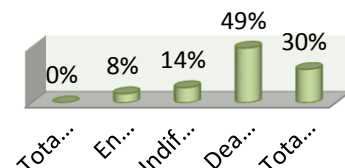
Un 58% de los trabajadores del club afirman que es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocios y aplicarlas a la compañía.

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



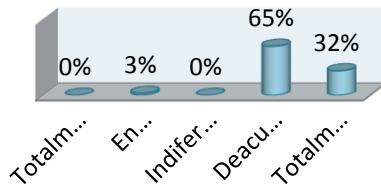
Es deseable para un 58% de los empleados de esta entidad el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.

**16) La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por...**



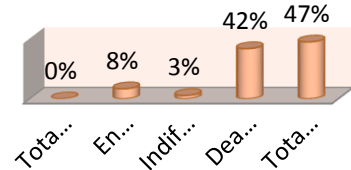
Gracias al claro ejemplo que se tuvo por esta entidad, al utilizar la ley 550 de 1999 como mecanismo de Financiación, el 49% de los trabajadores afirma que la utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero garantiza la transparencia y reconocimiento de la empresa en el sector.

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



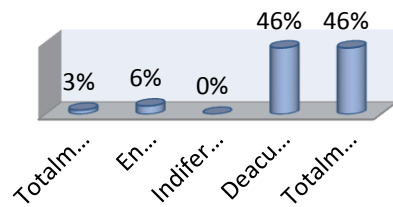
El 65% del talento humano de esta entidad coincide en que hay acuerdos que permiten transferir conocimientos a los empleados en un tiempo oportuno.

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



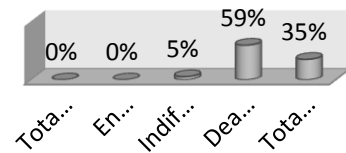
Para el 47% de los empleados una empresa obtiene una ventaja frente a sus competidores cuando formaliza y contabiliza el reconocimiento que producen los empleados.

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



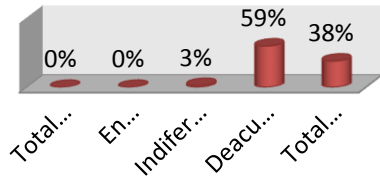
En el club campestre se evidencia en gran manera la postura estratégica dentro de la organización pues es de esta manera como ha logrado ser reconocido en el sector. Para un 46% de los trabajadores esto es importante para el otro 46% debe ser una prioridad.

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



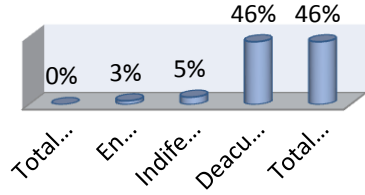
El club campestre ha logrado ser exitoso gracias a que tiene en cuenta constantemente a los grupos de interés para la toma de decisiones. Esta afirmación la hace el 59% de los empleados de la entidad.

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



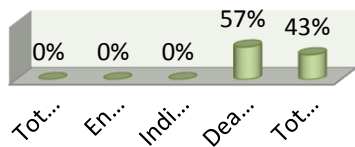
Los empleados se apropian de la institución a medida que se les reconoce el desempeño y esfuerzo. Para el 59% de los empleados del club, esto es cierto y lleva a propiciar la identidad y cohesión social.

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



El 46% de los empleados de la entidad están de acuerdo con que la ética y la responsabilidad social son el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.

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



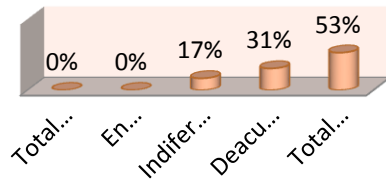
El cultivo de los valores de una empresa es un tema de suma importancia para los empleados. Es así como el 57% de los trabajadores de esta entidad afirman que este cultivo les permite aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

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



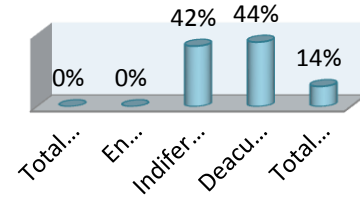
Asertadamente es un 59% los empleados coinciden en que el compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.

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



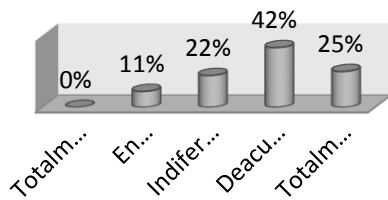
Plasmear éxitos y fracasos por escrito es una práctica que ayuda a recordarlos para decisiones en un futuro. En el caso del club campestre el 53% de los empleados afirma que la empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.

**26) La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra ( pasivos totales mayores que los activos), problemas de...**



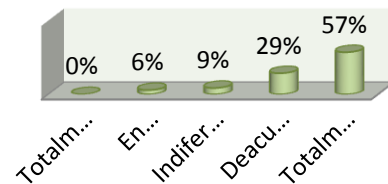
El 44% de los empleados del club piensan que los problemas de liquidez y la ausencia de financiación pueden ser la causa de la quiebra.

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



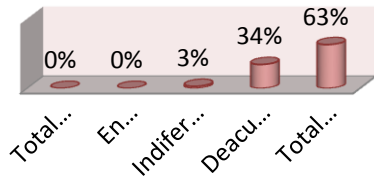
El personal del Club tiene un 44% de aprobación frente a la flexibilidad que les otorga una organización a implementar soluciones puede hacer de la empresa una compañía más competitiva.

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

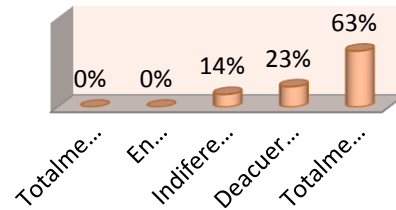


El 57% de los empleados del club están totalmente de acuerdo con la afirmación de que los grupos creados para el desarrollo de actividades permiten que exista un trabajo más eficiente.

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



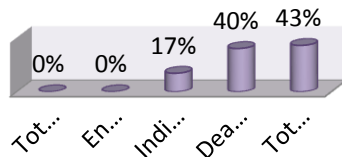
**30) Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.**



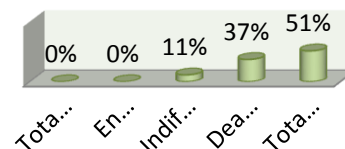
Teniendo en cuenta el concepto de mejora continua, el personal del Club Campestre suma un 97% de aceptación frente a la implementación de mejora de procesos diariamente, para que estos sean mas efectivos con el paso del tiempo.

De acuerdo con la grafica anterior, el 63% del personal del club afirma estar de acuerdo con tener documentacion escrita que evidencie el cumplimiento de los procesos llevados acabo dentro de la empresa.

**31) Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva...**



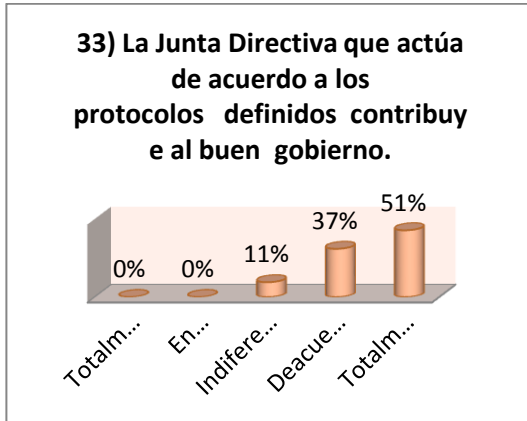
**32) La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.**



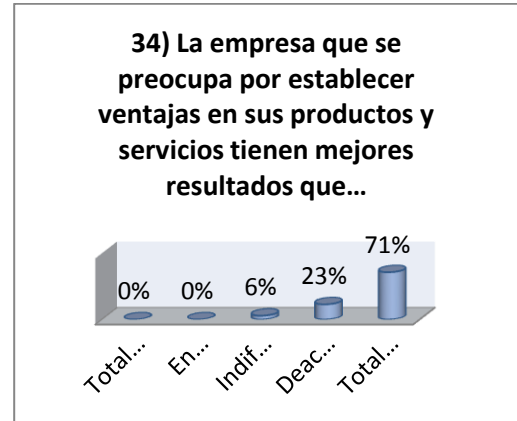
El 83% del equipo humano del Club Campestre afirma estar en pro de la homogeneidad dentro de la empresa para que las funciones y procesos trabajen para un mismo fin que sea beneficio de todos.

El reconocimiento frente al sector es de vital importancia, ya que, cuando una empresa es reconocida dentro de un sector, esta tiene ventajas frente a las otras, puesto que es vista como una empresa de alta calidad. Para este caso, el pesonal del club afirma estar de acuerdo

con el componente de perdurabilidad que contempla el reconocimiento de una empresa frente al sector en un 51%.

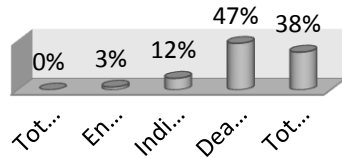


Es evidente que una junta directiva que busca como fin el beneficio de una organización debe tener claros los protocolos a seguir para el cumplimiento de los objetivos y el buen gobierno. En la gráfica anterior se muestran los resultados del personal del Club frente a la existencia de protocolos definidos que defiendan el cumplimiento de los objetivos de la organización. El 51% del personal afirma estar de acuerdo con la existencia de protocolos.



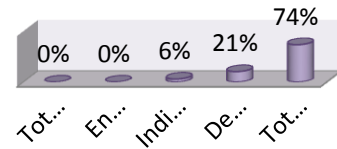
Así mismo, no basta con ofrecer buenas políticas, pues no se debe dejar a un lado el producto y la calidad del servicio. El 71% del personal del Club reconoce que es de vital importancia para el crecimiento de una organización ofrecer a sus consumidores productos y servicios de excelente calidad que generen una lealtad por parte del cliente.

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



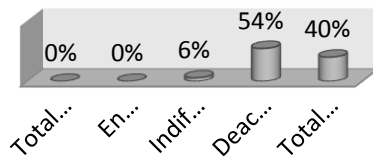
El 47% del capital humano del Club Campestre afirman en que establecer un buen gobierno permite que la operación de una empresa tenga mejor eficacia y eficiencia.

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



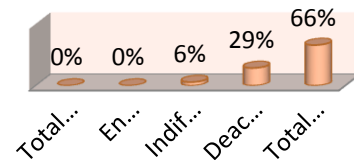
Es evidente que detrás de una empresa y su imagen esta la operación conjunta de muchas areas, es por eso que el 74% de los empleados del club afirman estar de acuerdo con la correcta comunicación entre las diferentes areas para lograr obtener una operación efectivs que satisfaga las demandas del consumidor.

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



Cabe resaltar que el entorno laboral debe ser un espacio óptimo que brinde a sus empleados un lugar comodo y seguro en donde puedan expresarse y trabajar con su mejor potencial. El 54% de los empleados del Club reconocen estar de

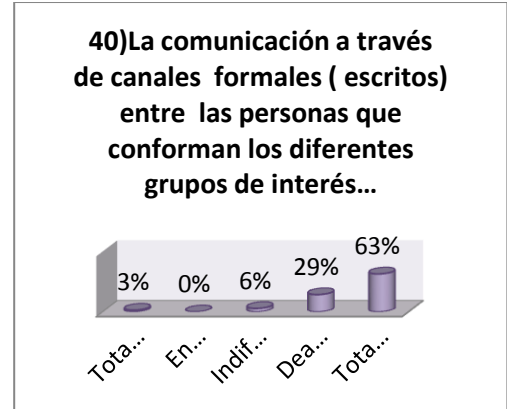
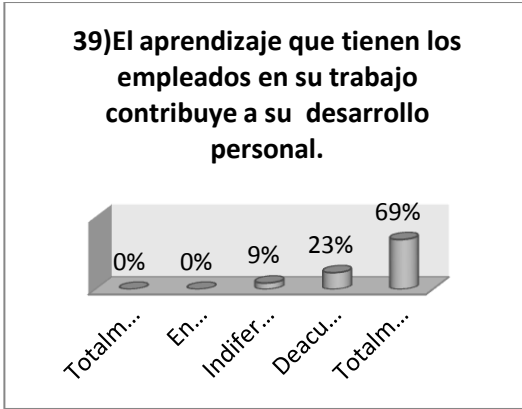
**38) El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.**



La identidad organizacional proviene particularmente de los valores y creencias estipuladas por la organiaacion. El 66% de los empleados reconocen que la identidad organiacional proviene

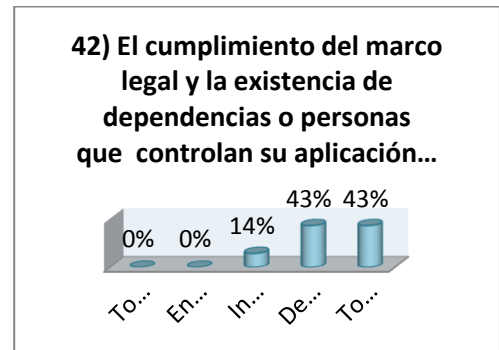
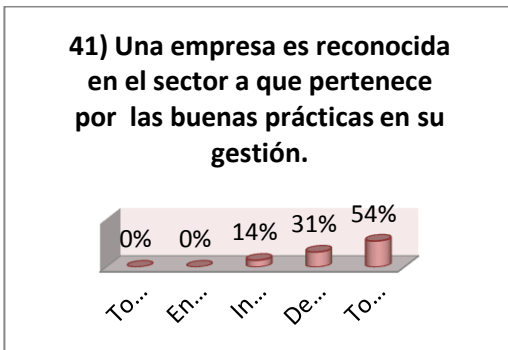
acuerdo con que los espacios de confianza permiten una mejor experiencia laboral.

de la filosofía, misión y valor pactadas por la empresa.



El 69% de los empleados reconoce que el desarrollo a nivel laboral implica un desarrollo a nivel personal. El tiempo que los empleados viven dentro de las organizaciones es la mayoría del tiempo por lo tanto la experiencia laboral tiene un impacto dentro de la personal.

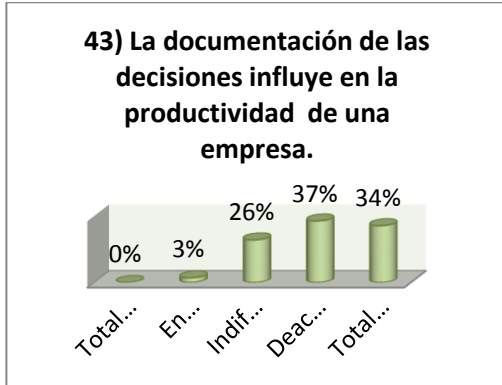
Es evidente que para el desarrollo de una organización debe haber una comunicación interna y externa, por lo tanto es de vital importancia para los empleados del Club, con un 63%, tener una buena comunicación con los diferentes grupos de interés.



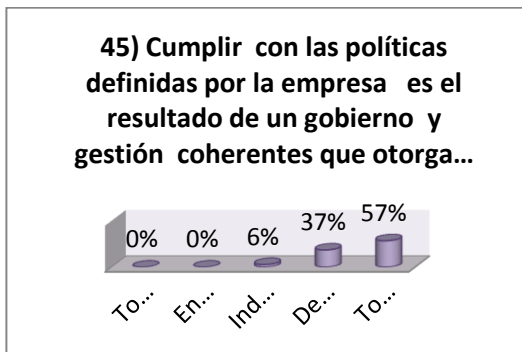
El 54% afirman estar totalmente de acuerdo con que una empresa es reconocida dentro del sector dependiendo de las buenas prácticas.

El 86% del personal del club reconoce que el marco legal y la buena estipulación de una organización a nivel legal permite

en gestión que tenga.

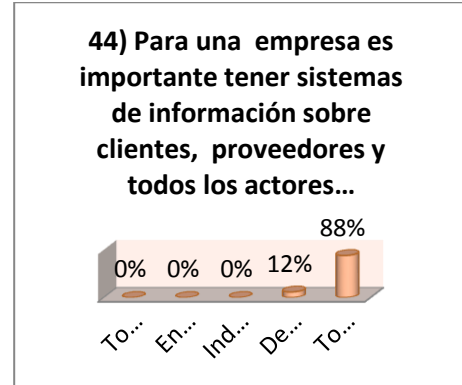


Es de vital importancia tener un sustento de las operaciones que se llevan a cabo dentro de una organización. El personal del Club afirma estar un 71% en pro al manejo de documentación en una empresa para lograr obtener mayor productividad.

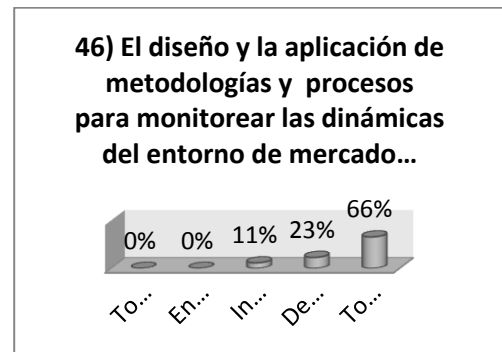


Para tener un correcto funcionamiento dentro de una organización es importante que todas las áreas desempeñen una labor integral lineada con las políticas definidas por la empresa. El 57% del personal

que esta sea reconocida dentro del sector en el cual se desempeña.



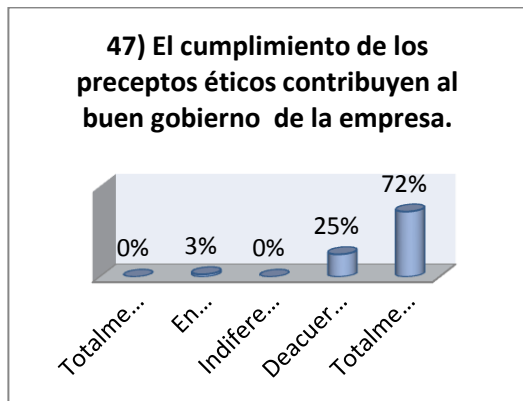
El 88% de los trabajadores reconoce la importancia de tener un buen manejo de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos. De esta forma puede manejar con eficacia y eficiencia las relaciones que maneje con los diferentes agentes.



Dado que las organizaciones se desenvuelven en entornos cambiantes y dinámicos, es importante el diseño y la aplicación metodológica de nuevos procesos que permitan obtener ventajas

afirma estar totalmente de acuerdo con el cumplimiento de políticas para la obtención de un buen gobierno.

competitivas. El 66% del capital humano del Club afirma estar totalmente de acuerdo con establecer metodologías que permitan tener un mejor análisis del entorno para competir.



El 72% del personal del Club Campestre reconoce que el cumplimiento de preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa. Así pues una empresa que contempla dentro de su organización un buen gobierno tiene una ventaja competitiva.

**Fuente: Entrevistas hechas a empleados y socios del Club de Bucaramanga S.A**

Las gráficas expuestas anteriormente reflejan el nivel de aprobación y criterio de los empleados frente a los 13 componentes de la perdurabilidad.

Es evidente que el progreso del Club Campestre durante los últimos años ha ofrecido a sus empleados un mejor ambiente y entorno laboral, garantizándoles mayores beneficios, sin embargo existen temas por mejorar en todos los aspectos de los 13 componentes de la perdurabilidad.

Es evidente que el progreso del Club Campestre durante los últimos años ha ofrecido a sus empleados un mejor ambiente y entorno laboral, garantizándoles mayores y mejores beneficios, sin embargo existen temas por mejorar en los

diferentes aspectos de los 13 componentes de la perdurabilidad. Como primera instancia en temas de identidad organizacional existe una evidente crítica por parte de los empleados en temas de conocimiento del entorno del mercado, ya que, existe un discernimiento consensual de que no siempre el personal de mayor rango es el que tiene superior conocimiento del entorno.

Por otra parte, en cuanto a la formalización para el gobierno los resultados del Club son bastante interesantes dado que el personal no solo reconoce la importancia de la formalización y normatividad de la empresa con entidades externas, si no el progreso que puede llegar a tener una organización a raíz de la implementación de un buen gobierno. Sin embargo, los resultados arrojados por las encuestas no reflejan la realidad del Club, ya que, de los trece componentes, la formalización para el gobierno fue destacado como el de precencia más débil dentro de la compañía, de acuerdo con el presidente de la junta directiva.

Así pues, uno de los componentes más destacado hace referencia a la dinámica social de los empleados, pues estos sienten la flexibilidad de la empresa para tomar en cuenta los criterios y opiniones del personal en temas organizacionales. Así mismo, dicho componente es uno de los de mayor contemplación dentro del Club, ya que este cuenta con un programa de responsabilidad social dirigido a sus empleados, en donde se les brinda la posibilidad de crecer obteniendo diferentes posibilidades de estudio y capacitación que ofrece el Club Campestre.

Como se mencionó con anterioridad el Club requiere complementar muchos de los componentes de la perdurabilidad contemplados, no obstante después de la crisis dicha organización ha presentado mejoras significativas que han vuelto de esta empresa una compañía sólida y estable que puede competir y perdurar en el mercado. Sin embargo, es necesario continuar con los procesos de mejora para que dicha empresa sea perdurable en el tiempo.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hacia 1930 el Club Campestre de Bucaramanga inicia una historia empresarial llena altibajos financieros derivados de crisis económicas y decisiones acertadas y desacertadas.

Su experiencia de reflote ante la crisis económica de finales de los 90, producto de la falta de confianza de empresarios, inversionistas y consumidores ante la difícil situación política entre los actores de la guerra en Colombia, deja grandes lecciones que deberían ser aplicadas en las empresas para evitar que se sumerjan en estados de morbilidad empresarial.

Medidas tales como la disminución de gastos innecesarios, el uso asertivo de los recursos legales, administrativos, financieros, operativos y económicos como la Ley 550 de 1999, con la que el gobierno colombiano pretendía promover y facilitar la reactivación empresarial y que actuaba como salvamento en horas de crisis, la creación de divisiones administrativas dentro de la empresa para que atendieran asuntos especializados y el trazado de estrategias de comercialización de nuevos productos y servicios y de incorporación de nuevos socios manteniendo los estándares de exclusividad y diferenciación, y la creación de una nueva estructura de nómina fueron determinantes para recuperar a la empresa de un periodo de dificultad, que la llevó bajar su porcentaje de afiliados al 50%, dejar obras de renovación, reparación y ampliación sin terminar y adquirir deudas que se iban convirtiendo en imposibles de pagar.

Sin embargo, no solo estas medidas de gestión empresarial lograron sacar a la empresa de su complicada situación financiera. Con una inteligente gestión, los dirigentes del Club lograron la articulación de experiencias entre los entes administrativos y los demás trabajadores, a partir de la escucha permanente a las preocupaciones del personal, la gestión de beneficios educativos de inclusión en

la educación básica, secundaria y universitaria, la consecución de acuerdos con el ICFES, y aún más importante la participación de los puntos de vista de todos sus empleados en algunas de las decisiones de la empresa, valorando así los saberes que cada persona tenía en su quehacer en el Club. Es decir la transformación se dio tanto a nivel económico como a nivel social, aspecto que también le otorga a la empresa hoy en día una gran calificación si se habla de responsabilidad social.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas a algunos dirigentes del Club, la empresa está en camino de llegar a cumplir los trece componentes señalados por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario para la perdurabilidad empresarial en el contexto nacional. Hasta el momento de las entrevistas se cumplían once de los trece componentes, pero según afirman las personas entrevistadas, actualmente se trabaja arduamente en la consecución de las dos condiciones faltantes: La formalización para el gobierno y la formalización o soporte para las decisiones.

La primera se cumplirá con la gestión que los entes de la empresa lleven a cabo para lograr obtener las certificaciones ISO requeridas para este tipo de organización. La segunda se conseguirá en la medida en que el Club se actualice en todas las áreas de la organización para generar espacios para la toma de nuevas decisiones. Este proceso de actualización sugiere que el Club abandone paulatinamente la estructura cerrada y tradicional con la que se mantuvo hasta hace unos años, y empiece a competir como una empresa moderna.

No obstante, el producto más enriquecedor de la experiencia del Club Campestre de Bucaramanga no son las medidas que aplicó para lograr el reflote, sino las lecciones administrativas que dejó este severo pero interesante proceso.

Según la experiencia de las personas que gerenciaron la organización en los duros años de recesión en los que se enmarca este estudio, una de las cosas que un empresario, sea cual sea su posición dentro de la organización, debe tener en cuenta es que debe administrar la totalidad de sus recursos con inteligencia y prudencia. Eso evitará que las empresas colombianas entren en morbilidad empresarial, es decir, es mejor hacer una gestión empresarial adecuada y madura siempre para no tener después que lidiar con procesos tan embarazosos para una empresa.

Sin embargo, ya entrado el periodo de crisis empresarial, el gerente debe atinar a tomar las decisiones más sabias para el futuro de la empresa. Si la empresa no está pensando constantemente en el futuro se estanca y pierde elementos de su visión y su misión que la pueden llevar al atraso y a ser menos competente en estas duras épocas. Para esto es totalmente indispensable el análisis constante del ambiente interno y externo de la empresa para estar siempre a la vanguardia de los que la competencia, las leyes y los mercados demanden.

Otra lección es la toma sensata de decisiones, ya que como es lógico, una decisión mal tomada puede llevar a inversiones innecesarias o estrategias erradas que lleven a profundizar la crisis.

Otro aspecto es hacer de la autocrítica una cultura empresarial, que no solo esté encaminada a juzgar las situaciones sino a formular estrategias empresariales versátiles, soluciones a problemas y mejoramiento tanto de los productos y los servicios como de los procesos.

Por toda esta valiosa gestión empresarial, el Club Campestre de Bucaramanga S.A se hace acreedor a la nominación "Premio Ave Fénix" organizado por la Universidad del Rosario, con el aval de la Superintendencia de Sociedades, como un reconocimiento a la eficiencia operacional, políticas de buenas prácticas,

desempeño financiero, competitividad e impacto socioeconómico de las compañías en el país, que han pasado por importantes procesos de recuperación así como exitosos fortalecimientos organizacionales e industriales.

Con este reconocimiento evoca el esfuerzo puesto en la labor de dirigir una empresa con visión al futuro y perdurabilidad.

El resultado de estas importantes estrategias ha sido un crecimiento considerable en términos de ventas, márgenes de utilidad, número de clientes, así como del fortalecimiento y liderazgo en la categoría en el mercado, convirtiendo al Club Campestre de Bucaramanga en una de las empresas nacionales más estables de los últimos tiempos en el oriente colombiano.

## 6. LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Aplicabilidad de los 13 componentes de la perdurabilidad en la compañía-----	36
Gráfico 2: Comportamiento de las familias      Grafico 3: Principales razones de la-----	46
<b>Gráfico 4: Medidas tomadas para el      Grafico 5: Lecciones para la empresa</b> -----	47
Gráfico 6: Colombia. Crecimiento anual del PIB trimestral. -----	49
Gráfico 7: Colombia. Indicador de confianza de la industria. -----	50
Gráfico 8: Colombia. Utilidades de las empresas.-----	50
Gráfico 9: Colombia. Índice de confianza del consumidor. -----	51
Gráfico 10: UTILIDADES: Sector: Expendio de Bebidas y Alimentos. Subsector: Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes. -----	52
Gráfico 11: GASTOS. Sector: Expendio de bebidas y alimentos. Subsector: Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes. -----	52
Gráfico 12: Colombia. Crecimiento anual del número de ocupados y desocupados para las 13 principales ciudades. -----	54
Gráfico 13: Sectores de la economía colombiana. -----	55
Gráfico 14: Distribución establecimientos por tipo de servicio. -----	56
Gráfico 15: Distribución Establecimientos por Región. -----	56
Gráfico 16: Club Campestre de Bucaramanga S.A. Utilidades.-----	58
Gráfico 17: Comportamiento del Activo. -----	59
Gráfico 18: Comportamiento del pasivo.-----	60
Gráfico 24: Informe. -----	69
Gráfico 25: Número de socios 2001 - 2010. -----	70

## 7. GLOSARIO

- **Ley 550 de 1999:** La Ley 550 de 1999 establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y además, se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta Ley.
- **Morbilidad Empresarial:** Hace referencia a las crisis empresariales que se asemejan a las enfermedades en las personas, en el sentido de que si no se detectan a tiempo, no habrá posibilidad alguna de salir a flote de la situación.
- **Reflotamiento:** Desde el punto de vista administrativo y jurídico, son las medidas administrativas, financieras y legales que permiten salvar a las empresas en crisis con dificultades financieras que entren en procesos de cesación de pago, concursos preventivos, insolvencia y acuerdos de reestructuración; para convertirlas en empresas viables, aplicando medidas estratégicas u operativas en función al deterioro empresarial.
- **Sociedad Anónima:** Una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social se encuentra dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente y en la que los socios no responden personalmente frente a las deudas sociales

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aching, G. C. (s.f.). *Guía rápida ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia* . Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2006a/cag2/6.htm>
- Arjona Torres, M. (1999). *Dirección estratégica: un enfoque práctico. Principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Asesores Corporativos Integrales LTDA. (s.f.). *Indicadores financieros*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2011, de <http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf>
- Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (s.f.). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex S.A.
- Club Campestre de Bucaramanga. (2011). *Vida Club Campestre de Bucaramanga*. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de <http://www.campestre Bucaramanga.com/el-club/historia>.
- Club Campestre de Bucaramanga S.A. (2011). *Misión, visión y principios organizacionales*. Recuperado el 2011 de febrero de 6 , de <http://www.campestre Bucaramanga.com/el-club/informacion-corporativa>.
- Club Campestre de Bucaramanga S.A. (s.f.). *Información corporativa*. Recuperado el 2011 de febrero de 3, de <http://www.campestre Bucaramanga.com/el-Club/informacion-corporativa>.
- Colombia. Secretaría del senado. (1999). *Ley 550 de 1999*. Recuperado el febrero de 2011, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1999/ley\\_0550\\_1999.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1999/ley_0550_1999.html).
- Colombia. Senado de la República. (Diciembre de 1995). *Ley 222 de 1995*. Recuperado el 6 de febrero de 2011, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/Ley/1995/Ley\\_0222\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/Ley/1995/Ley_0222_1995.html)
- Definición de rentabilidad*. (s.f.). Recuperado el 7 de febrero de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planteamiento con* . San José, C.R: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Directorio Electrónico de Guatemala DeGuate. (s.f.). *Las estrategias competitivas de Porter*. Recuperado el 28 de Enero de 2012, de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

- Dussan, Y. (3 de Abril de 2008). *Multiproyectos S.A recibe premio empresarial Ave Fénix*. Recuperado el 2012, de [http://www.losconstructores.com/BancoConocimiento/M/multiproyectos\\_sa\\_recibe\\_premio\\_empresarial/multiproyectos\\_sa\\_recibe\\_premio\\_empresarial.asp](http://www.losconstructores.com/BancoConocimiento/M/multiproyectos_sa_recibe_premio_empresarial/multiproyectos_sa_recibe_premio_empresarial.asp)
- Dussan, Y. (s.f.). *Multiproyectos S.A recibe premio empresarial "Ave Fénix"*. Recuperado el 2011 de febrero de 6, de • <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-40/top-100/Club-campestre-de-bucaramanga-un-ejemplo-de-recuperacion.htm>.
- Espinosa Fenwarth, A. (Agosto de 2010). *GM, Ave Fénix*. Recuperado el 2011 de febrero de 8, de <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-8431940>.
- Facultad de administración, Universidad del Rosario. Docotrado en Ciencias de la Dirección. (s.f.). *Realidad empresarial*. Recuperado el 2012 de enero de 2, de <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Realidad-Empresarial/>
- Fierro, A. (26 de 12 de 2008). *Pasivos estimados*. Recuperado el 24 de Abril de 2011, de <http://www.contabilidadyfinanzas.com/pasivos-estimados.html>
- Forero, M. G. (2011). De la morbilidad a la perdurabilidad empresarial.
- Gómez, G. E. (Octubre de 2001). *Objetivos y procedimientos de auditoria para las obligaciones financieras*. Recuperado el 24 de Abril de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/21/audiobli.htm>
- Kalmanovitz, S. (2004). Recesión y recuperación de la economía colombiana. *Nueva Sociedad*(192), 98-116.
- Krell, H. (2012). *El pensamieto estratégico*. Recuperado el 2012 de enero de 2 , de <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=348&t=elpensamiento-estrat%C3%89gico.htm>
- Lozano Solano, M. V. (febrero de 2009). *La aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas*. Recuperado el 6 de febrero de 2012, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/832/1/52999758-2009.pdf>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Diciembre de 2006). *Ley 116 de 2006*. Recuperado el 2012 de febrero de 8, de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Normatividad/Leyes/Ley116de2006.pdf>.

- Ministerio de Educación Nacional. (Octubre de 2009). *Empresarios del año compartirán la clave de la perdurabilidad y del resurgir empresarial*. Recuperado el 2011 de enero de 28 , de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-205523.html>.
- Portafolio.com. (Agosto de 2010). *El resurgir de las fusiones empresariales en el planeta*. Recuperado el 2011 de febrero de 4, de <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-7876825>.
- Porter, M. (s.f.). *Estrategias competitivas*. Recuperado el 2011 de febrero de 6, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>
- Reglas de la Partida Doble*. (s.f.). Recuperado el 6 de Noviembre de 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/ReglasDeLaPartidaDoble>
- Revista La Barra. (2010). *Club Campestre de Bucaramanga, un ejemplo de recuperación*. Recuperado el 2011 de febrero de 6, de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-40/top-100/Club-campestre-de-bucaramanga-un-ejemplo-de-recuperacion.htm>.
- Rodríguez, J. (2010). *Ley Federal de Quiebras*. Recuperado el 2012 de febrero de 2012, de ¿Qué es la Ley de Quiebras?: <http://www.infoquiebras.com/>
- Superintendencia de Sociedades. (2007). Hoy se entrega el premio “Ave Fénix” . <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Hoy%20se%20entrega%20el%20premio%20Ave%20F%20E9nix%20-%202014%20feb%2008.pdf>.
- SURA. (18 de Noviembre de 2011). *Restaurantes*. Recuperado el 2012 de Febrero de 8 , de <http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>
- Universidad del Rosario. (s.f.). *Eventos y reconocimientos*. Recuperado el 2011 de febrero de 6, de <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Eventos-y-Reconocimientos/>
- Universidad del Rosario. Facultad de Administración. (2008). *Modelo para que las empresas vivan más tiempo*. Recuperado el 4 de febrero de 2012, de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/72/7273e6ce-4a07-4652-be2c-68a777b84acd.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/72/7273e6ce-4a07-4652-be2c-68a777b84acd.pdf)
- Universidad del Rosario. Facultad de Administración. (s.f.). *Eventos y Reconocimientos*. Recuperado el 27 de enero de 2012, de <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Eventos-y-Reconocimientos>
- Universidad del Rosario. Grupo de Investigación de la Facultad de Administración . (s.f.). Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. 73.

Vélez Bedoya, R., & Garzón, M. A. (marzo de 2005). *La administración es algo más que gerencia*. Recuperado el 6 de enero de 2012, de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/14/14b82f1e-3fcd-4622-8cd1-a12f25557770.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/14/14b82f1e-3fcd-4622-8cd1-a12f25557770.pdf)

Zapata, C. A. (2009). *Reformas económicas, políticas y sociales en Colombia en la década de los 90*. Recuperado el 6 de febrero de 2011, de <http://www.zonaeconomica.com/colombia/reformas>