

LECCIONES DEL FRACASO GERENCIAL

**(INVESTIGACIÓN REALIZADA CON GERENTES DE EMPRESAS QUE
ENTRARON EN ACUERDOS DE REESTRUCTURACION Y LIQUIDACION
SOBRE LA BASE DE LA CRISIS EN COLOMBIA Y LA LEY 550/99)**

JAIME ABELLA BRICEÑO

JAMES PULIDO NOVOA

TRABAJO DE GRADO

MAGISTER EN DIRECCION Y GERENCIA DE EMPRESAS

FACULTAD DE ALTOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA, D.C., ENERO DE 2010

LECCIONES DEL FRACASO GERENCIAL
(INVESTIGACION REALIZADA CON GERENTES DE EMPRESAS QUE
ENTRARON EN ACUERDOS DE REESTRUCTURACION Y LIQUIDACION
SOBRE LA BASE DE LA CRISIS EN COLOMBIA Y LA LEY 550/99)

JAIME ABELLA BRICEÑO

JAMES PULIDO NOVOA

TRABAJO DE GRADO

Director:

Dr. ÁNGEL RODRIGO VELEZ BEDOYA

Dr. JAVIER LEONARDO GONZÁLEZ RODRIGUEZ

MAGISTER EN DIRECCION Y GERENCIA DE EMPRESAS

FACULTAD DE ALTOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA, D.C., ENERO DE 2010

DEDICATORIA

Jaime

A mis padres por su apoyo incondicional en vida, por la formación académica profesional que me brindaron, sin olvidar, los momentos más difíciles que estuvieron a mi lado.

A mis hijos Catalina, Paola y Juan por su tiempo y su apoyo.

A mi hermana Maritza y mi suegra que día a día, me apoyaron incondicionalmente.

James

A mis padres Israel y Ana, por su apoyo y amor incondicional, por la formación académica profesional que me ha brindado, sin olvidar, los momentos más difíciles que han estado a mi lado.

A mi hija Mariana que con su ternura y amor incondicional fue un motivo para alcanzar esta meta.

A mis hermanos: Yiver, Javier, Maritza y Karen por su apoyo ilimitado.

AGRADECIMIENTOS

Al todopoderoso, por permitirnos terminar la maestría y la presentación de este trabajo, de igual forma:

A los directores de la investigación: Ángel Rodrigo Vélez Bedoya y Javier Leonardo González Rodríguez, por su tiempo y colaboración.

A los doctores Víctor Alfonso Estupiñán y Danilo Bernal del Departamento de Sociedades en Trámite Concursal de la Superintendencia de Sociedades

A todo el cuerpo de la Facultad de Altos estudios de Administración y a los profesores que con su sapiencia hicieron de esta maestría una oportunidad de vida profesional.

A todos nuestros compañeros que compartieron con nosotros sus experiencias y anécdotas profesionales y personales, que a su vez hicieron parte de nuestro conocimiento académico.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
1. CAPITULO 1: ASPECTOS BÁSICOS DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN POR LA LEY 550/99 Y LIQUIDACIÓN EMPRESARIAL.....	17
1.1 ANTECEDENTES	17
1.2 CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS, DIFICULTADES Y LECCIONES DE UN ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN POR LEY 550/99.....	19
1.2.1 <i>Características.....</i>	19
1.2.2 <i>Ventajas de la ley 550/99:</i>	21
1.2.3 <i>Dificultades y lecciones de un acuerdo de reestructuración por ley 550/99:</i>	22
1.3 CÓMO FACILITAR LA VIABILIDAD DE LAS EMPRESAS EN ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN.....	23
1.4 EN QUÉ CONSISTE EL FRACASO GERENCIAL Y/O EMPRESARIAL	24
2 CAPITULO 2. IDENTIFICACIÓN, DIAGNÓSTICO DE CRISIS, ESTRATEGIAS Y ESTADÍSTICAS DE EMPRESAS QUE SE LIQUIDARON Y ENTRARON EN ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN	27
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS CRISIS EMPRESARIALES	27
2.2 DIAGNÓSTICO DE LAS CRISIS EMPRESARIALES	30
2.3 ESTRATEGIAS PARA DETECTAR Y ATACAR LAS CRISIS EMPRESARIALES	36
2.4 ESTADÍSTICAS DE SOCIEDADES ACEPTADAS A LIQUIDACIÓN DIRECTA, ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN O CONCORDATO EN BOGOTÁ.....	37
2.5 CICLOS QUE SE DESARROLLAN EN LA CRISIS DE LAS EMPRESAS	48
2.6 RESULTADOS DE ESTUDIOS EN EMPRESAS QUE ENTRARON EN CRISIS.....	50
3 CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS JURÍDICAS ESTUDIADAS E INVESTIGADAS QUE ENTRARON A LEY 550/99 Y SU CORRELACIÓN PARA DETERMINAR LAS CAUSAS DE SUS CRISIS.....	53
3.1 ASPECTOS BÁSICOS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS.....	53
3.2 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	54
3.2.1 <i>Caso A:</i>	54
3.2.1.1 <i>INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A.....</i>	54
3.2.2 <i>Caso B.</i>	57
3.2.2.1 <i>COLCHONES ELDORADO S.A.....</i>	57
3.2.2.2 <i>INDUSTRIA FARMACEUTICA QUIBI S.A.</i>	58
3.2.2.3 <i>MOLINOS SAN LUIS S.A.....</i>	60
3.2.3 <i>Caso C</i>	62
3.2.3.1 <i>CERVECERIA ANCLAS.A.</i>	62
3.3 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	63
3.3.1 <i>Caso A. Empresa con acuerdo cumplido.....</i>	64
3.3.1.1 <i>Diagnóstico de la crisis en la INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A.</i>	64

3.3.1.1.1 Análisis de la crisis en la INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A. (ver gráfica No 11).....	64
3.3.2 <i>Caso B. Empresas con acuerdos en proceso de cumplimiento</i>	67
3.3.2.1 Diagnóstico de la crisis en COLCHONES ELDORADO S.A.....	67
3.3.2.1.1 Análisis de la crisis en COLCHONES ELDORADO S.A. (ver Ilustración No 13)	67
3.3.2.2 Diagnóstico de la crisis en la INDUSTRIA FARMACEUTICA QUIBI S.A.	70
3.3.2.2.1 Análisis de la crisis en la INDUSTRIA FARMACEUTICA QUIBI S.A. (ver Ilustración No 14)	70
3.3.2.3 Diagnóstico de la crisis en MOLINOS SAN LUÍS S.A.....	72
3.3.2.3.1 Análisis de la crisis en MOLINOS SAN LUÍS S.A. (ver Ilustración No 15)	72
3.3.3 <i>Caso C. Empresa en liquidación obligatoria</i>	75
3.3.3.1 Diagnóstico de la crisis en la CERVECERIA ANCLA S.A.....	75
3.3.3.1.1 Análisis del fracaso en la CERVECERIA ANCLA S.A. (Ver Ilustración No 16)	75
3.4 ANÁLISIS Y CORRELACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	76
4 CAPITULO 4. LECCIONES DEL FRACASO GERENCIAL	79
4.1 CÓMO SE CONSIDERA Y SE ASUME EL FRACASO	79
4.2 PRIMERA LECCIÓN: “SI LAS DEBILIDADES NO SE INTERIORIZAN, SE CORRE EL RIESGO DE SER CEGADO POR LA ILUSIÓN DEL ÉXITO ETERNO”	79
4.2.1 <i>El fracaso una lección para iniciar de nuevo</i>	80
4.3 SEGUNDA LECCIÓN: “PRUEBA Y ERROR SON EL MOTOR DEL APRENDIZAJE HUMANO. LA TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR EMPRESARIAL, SIEMPRE VIENE ACOMPAÑADA DE UN PORCENTAJE DE FALLOS; DE LO QUE SE TRATA ES MINIMIZAR ESTE PORCENTAJE”	81
4.4 TERCERA LECCIÓN: “TENER UN BUEN PRODUCTO O UN BUEN SERVICIO NO BASTA PARA QUE UN NEGOCIO SEA RENTABLE”	81
4.4.1 <i>Consejos para vencer el miedo al fracaso gerencial</i>	82
4.4.2 <i>Enseñanzas que nos brinda el fracaso gerencial</i>	82
4.4.3 <i>Cómo identificar y salir del fracaso gerencial</i>	83
4.5 CUARTA LECCIÓN: “EL GERENTE, HA DE SER AGENTE DE CAMBIO Y GESTOR DE DESARROLLO SOCIAL”	84
4.6 QUINTA LECCIÓN: “LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LOS GERENTES ESTARÁN DETERMINADOS POR LAS ACTITUDES QUE ASUMA ÉSTE RESPECTO A TERCEROS, EVITANDO EL FRACASO GERENCIAL”	84
4.7 SEXTA LECCIÓN: “LA VELOCIDAD CON QUE SE MODIFICAN LAS CONDICIONES DEL ENTORNO EN EL QUE SE MUEVEN LAS ORGANIZACIONES, EVITARA UN POSIBLE FRACASO GERENCIAL”	84
4.8 SÉPTIMA LECCIÓN: LA CUESTIÓN VERDADERAMENTE IMPORTANTE DE LOS FRACASOS EMPRESARIALES ESTA EN “SABER QUÉ ES LO QUE LOS CAUSA”, AL RESPECTO, PODEMOS	

DEJAR COMO LECCIÓN ALGUNAS SITUACIONES DE NATURALEZA ADMINISTRATIVA, QUE SE DAN Y NO SON FÁCILES DE DEMOSTRAR, :	85
4.8.1 <i>Los Factores Externos</i>	85
4.9 OCTAVA LECCIÓN: “LAS RELACIONES DEL DIRECTIVO CON LA ORGANIZACIÓN, EVITA EL FRACASO”.....	86
4.10 NOVENA LECCIÓN: “VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL”.....	86
4.11 DÉCIMA LECCIÓN: “NO HACER PLANEACIÓN SISTEMÁTICA, Y GENERAR VICTORIAS A CORTO PLAZO, CONLLEVAN AL FRACASO”.	86
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94

LISTAS ESPECIALES

Lista Tablas

Tabla 1: Empresas liquidadas en Bogotá, según el sector económico. 2006-2008.....	40
Tabla 2: Edad de las empresas liquidadas en Bogotá, según la naturaleza jurídica. 2008.	42
Tabla 3: Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa	51
Tabla 4: Situación financiera Jovical S.A.	65
Tabla 5: Situación financiera Colchones El Dorado	68
Tabla 6: Situación financiera Quibi S.A.	71
Tabla 7: Situación financiera Molinos San Luís S.A.	74

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de Equilibrio y Desequilibrio	31
Ilustración 2: Modelo de Situaciones parciales e intermedias.....	36
Ilustración 3: Empresas liquidadas en Bogotá y valor de los activos 2006-2008...	39
Ilustración 4: Distribución de las empresas liquidadas en Bogotá, según naturaleza jurídica. 2008.	41
Ilustración 5: Edad de las empresas liquidadas en Bogotá, según la naturaleza jurídica. 2008	42
Ilustración 6: Sociedades Aceptadas A Un Acuerdos De Reestructuración Por Año De Aceptación O Finalización Del Proceso. A Oct. 2009.....	44
Ilustración 7: Acuerdos de reestructuración en la Superintendencia. A Oct. 2009.	44
Ilustración 8: Acuerdo aceptados cumplidos e incumplidos. A Oct. 2009	45
Ilustración 9: Sociedades aceptadas a un acuerdo por tamaño. A oct. 2009	45

Ilustración 10: Sociedades aceptadas a un acuerdo de reestructuración según sector económico. A Oct. 2009	46
Ilustración 11: Sociedades que celebraron acuerdo de reestructuración por nominador. A Oct. 2009	47
Ilustración 12: Diagnóstico de la crisis de Calzado Jovical S.A.	64
Ilustración 13: Diagnóstico de la crisis en Colchones EIDorado S.A.....	67
Ilustración 14: Diagnóstico de la crisis en Quibi S.A.	70
Ilustración 15: Diagnóstico de la crisis en Molinos San Luís S.A.	72
Ilustración 16: Diagnóstico de la crisis en la Cervecería Ancla S.A.	75

GLOSARIO

AGILIDAD: Capacidad o habilidad de la gerencia para saber hacia dónde dirigirse.

CRISIS EMPRESARIAL: Toda perturbación del estado dinámico del negocio, que está incidiendo en su operación, sus áreas funcionales y los resultados de su gestión.

DESENOFOQUE: Objetivos organizacionales difusos que no permiten visualizar hacia dónde va la organización.

DISCIPLINA: Habilidad gerencial para mantener normas que le permitan a la empresa defender sus posiciones frente a los competidores.

ENFOQUE: Dirigir los objetivos de la organización hacia un punto determinado.

INOPERANCIA: No produce el efecto deseado en la actividad económica de la empresa.

LUGAR DESVENTAJOSO: La empresa está en espacios ocupados por otras firmas que ofrecen productos similares o iguales de buenos y no permiten su desarrollo.

LUGAR VENTAJOSO: Empresa que está en nichos de mercado con pocos competidores que ofrecen productos similares o igual de buenos.

LIQUIDACION OBLIGATORIA: Es un procedimiento previsto por el legislador, cuya finalidad consiste en relacionar los bienes del deudor a efectos de atender en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo, en el que las partes (acreedores y deudores), con el apoyo del auxiliar de la justicia (liquidador), se someten al trámite (liquidación definitiva de operación), previsto y las decisiones tomadas por la Superintendencia de Sociedades.

RIGIDEZ: Movimientos de la dirección en forma equivocada o a destiempo.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal, aprender de los fracasos y dejar lecciones que sirvan en un ambiente de desarrollo organizacional. Se ha demostrado que un buen líder es el que aprende de sus experiencias pasadas, y más, si ha sido por factores negativos o de fracaso.

El documento que se presenta, se desarrolló con la colaboración de la Superintendencia de Sciedades y la Cámara de Comercio. Para el trabajo de campo, se contó con la colaboración de cinco líderes de empresas de sectores industriales diferentes, que permitieron tener una mejor visión y entender el problema. Cuatro de estas empresas entraron a un acuerdo de reestructuración por ley 550/99, y la quinta se fue a liquidación definitiva por incumplimiento de todos los términos del acuerdo entre deudores y acreedores.

El estudio se constituye, por ende en un ejercicio investigativo de carácter cualitativo–analítico, que da cuenta de los factores que llevaron a las empresas arriba mencionadas a enfrentar situaciones de crisis, lo que ocasionó su situación actual. A demás se realiza un acercamiento a la gestión de los líderes de las empresas y el gobierno corporativo, basado en casos reales, testimonios y experiencias.

Las teorías existentes acerca del fracaso gerencial, no sirven para explicar el síndrome completo. Los gerentes pueden cometer errores, pero lo que no se conoce, es que los errores no vienen solos, son un sin número de situaciones que llevan a la crisis y al desastre. Esto permite dar respuesta a algunos interrogantes planteados desde el ámbito académico, relativos al por qué se aumentan continuamente las empresas que entran en crisis.

Los argumentos centrales de esta investigación, explican los motivos del fracaso que están asociados a tres componentes esenciales de la gestión administrativa

que fallaron, como son: el desenfoco, la inoperancia y la rigidez de la gerencia frente a la organización.

Para confirmar estos argumentos, en el primer capítulo se exponen los aspectos básicos que requiere una empresa para entrar en acuerdo de reestructuración. En el segundo capítulo se define la crisis empresarial y sus etapas, se plantea un modelo para el diagnóstico de empresas en desequilibrio, se analizan estadísticas relativas a la creación de empresas, liquidación de PYMES y acuerdos de reestructuración de Sociedades Anónimas. El tercer capítulo presenta los antecedentes, el diagnóstico de cada empresa y las causas que la llevaron a entrar en reestructuración empresarial o liquidación, y se correlacionan los datos para confrontar las hipótesis más relevantes, tomando como referente el modelo de Alfred. A. Marcus. En el cuarto capítulo, se describen las lecciones acerca del fracaso gerencial y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVES

Acuerdos de reestructuración, empresa, enfoque-desenfoco, agilidad – rigidez, operancia –inoperancia, fracaso gerencial, lecciones, estrategias, líderes, planeación, crisis, ley 550 del 99, toma de decisiones, reflotamiento.

ABSTRACT

This research summary aims, learning from failures and leave lessons that serve in an atmosphere of organizational development. It has been shown that a good leader is that learns from its past experiences, and more, if it has been negative factors or failure.

The document presented, developed with the collaboration of the Superintendency of companies and the Chamber of Commerce. For field work, counted with the collaboration of five companies' leaders from different industrial sectors, which allowed a better view and understand the problem. Four of these companies entered a restructuring agreement by law 550/99, and the fifth went to final settlement for breach of the terms of the agreement between debtors and creditors.

The study is therefore in an investigative exercise of qualitative-analytical nature, which gives account of the factors that led to the companies mentioned above to face crisis situations, which caused their current situation. Others performs an approach to the management of business leaders and corporate governance, based on real cases, testimonies and experiences.

Existing theories of management failure, not serve to explain the full syndrome. Managers can make mistakes, but what is not known, is that errors are not alone, are a without number of situations that lead to crisis and disaster. This allows you to respond to certain questions raised from the academic field, relative to the why companies entering crisis are continually increased.

Central arguments of this research, explain the reasons for the failure associated with three essential components of the administrative management failed, as they are: blur, the ineffectiveness and the rigidity of management to the organization.

To confirm these arguments, the first chapter presents the basics which requires a company to enter restructuring agreement. The second chapter defines the business crisis and its stages, arises as a model for the diagnosis of imbalance,

companies analyze statistics relating to the creation of companies, settlement agreements restructuring of corporations and PYMES. The third chapter introduces a history, the diagnosis of each company and the causes that led to enter corporate restructuring or liquidation, and correlate data to confront the most relevant assumptions taking Alfred A. Marcus's model as a reference. The fourth chapter describes the management lessons failure and finally the conclusions and recommendations.

WORDS KEY

Agreements restructuring, company, approach- blur, agility-rigidity, operancia-ineffectiveness, managerial failure, lessons, strategies, leaders, planning, crisis, law 550/99, decision-making, refloat.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis, tiene como objetivo conocer algunas lecciones de fracaso en el desarrollo gerencial, mostrar con experiencias reales, los motivos que llevaron a los líderes y gerentes a una crisis empresarial. Aprender de los errores, es con frecuencia más enriquecedor que aprender de los aciertos, esto se dice en muchas ocasiones, pero excepcionalmente se acepta, porque como decía John F Kennedy “las victorias tienen muchos padres, pero las derrotas son huérfanas”.

Colombia, un país en vía de desarrollo debería tener entre sus prioridades fundamentales, el saber por qué se hacen las cosas mal y se desperdicia tanta riqueza, teniendo tanto potencial de creatividad e inteligencia... las preguntas que nos hacemos frecuentemente, son: ¿cómo un líder empresarial puede dejar de serlo al enfrentar situaciones de crisis?, ¿por qué un grupo ejecutivo del nivel directivo pueden llevar a una empresa al desastre?, ¿dónde está la explicación del por qué las grandes empresas que han perdurado a través del tiempo se van de un momento a otro a la quiebra?, ¿cómo hacer para que los fracasos no se repitan?.

Para el desarrollo de esta investigación, nos apoyamos en cinco empresas que llegaron a un acuerdo de reestructuración por ley 550/99, y una que se fue a liquidación, de diferentes sectores industriales, ellas son: CALZADO JOVICAL S.A., COLCHONES EL DORADO S.A., INDUSTRIAS QUIBI S.A. FARMACEUTICA, MOLINOS SAN LUIS S.A. y CERVECERÍA ANCLA S.A., en liquidación. Estas compañías se caracterizaron siempre por su aceptación en el mercado, su marca, su perdurabilidad, su crecimiento, motivos por los cuales, nos llevaron a reflexionar y a preguntarnos el por qué se encontraban en una situación difícil, si su tendencia siempre fue creciente y sobretodo fueron compañías perdurables y rentables.

El fundamento de esta tesis consta de dos etapas, la primera relativa a la identificación de las empresas que entraron en acuerdo de reestructuración y liquidación, suministrada por la Superintendencia de Sociedades, con la oportunidad de ubicar en detalle la indagación de los procesos entre deudor - acreedor de las empresas que hacen parte de la investigación en estudio y otras estadísticas de empresas en Bogotá. La segunda etapa, se orientó al trabajo de campo, que consistió en la aplicación de una entrevista a cinco ejecutivos de las empresas objeto de estudio para indagar acciones u omisiones de los líderes y el gobierno corporativo, que condujeron a la reestructuración o al fracaso empresarial.

En cuanto a las hipótesis, fue difícil establecer una que abarque todos los aspectos de las posibles razones del fracaso empresarial; al disgregarlas y correlacionarlas se podrá demostrar con fundamento, cuáles son las causas de fracaso, tanto internas como externas, y lo que aduce los gerentes directamente para llegar a la crisis. Para confirmar lo anterior, se emplea un método de investigación de tipo descriptivo, de carácter exploratorio, a través de análisis de casos.

Para un mejor entendimiento. En el primer capítulo, se presentan los aspectos básicos del acuerdo de reestructuración por la ley 550/99 y liquidación empresarial, así como, sus antecedentes, características, ventajas, dificultades y lecciones de un acuerdo de reestructuración, cómo facilitar la viabilidad de las empresas y en qué consiste el fracaso gerencial y/o empresarial. En Colombia, la única instancia que tiene las compañías para salir de una crisis económica, es la de acogerse a la ley 550/99, reemplazada por la ley 1116/06.

En el segundo capítulo, se identifican los aspectos de la crisis empresarial, se plantea el modelo diagnóstico de Marcus como referente de análisis para los casos empresariales objeto de estudio. Se describen las estadísticas que reflejan la situación en la que se encuentran las empresas en crisis en Bogotá y se

analizan las estadísticas de un estudio realizado por la Cámara de Comercio para Pymes en liquidación, se establecen ciclos de crisis de diferentes autores y se explica algunos resultados de empresas que entraron en fracaso gerencial y/o empresarial.

El tercer capítulo, comprende un análisis de las empresas objeto de estudio que entraron a ley 550/99, tomando como referente el modelo de Marcus. Este permite identificar el comportamiento gerencial en relación con el enfoque, la rigidez y la inoperancia empresarial, aspectos neurálgicos conducentes a la situación de su fracaso; se correlacionan y confirman las hipótesis con el modelo desarrollado.

El cuarto capítulo, describe de manera breve y concisa las lecciones del fracaso gerencial y empresarial, con base en los principales hallazgos recopilados en las entrevistas a los líderes de las compañías.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones, que pretenden dejar un legado o manuscrito acerca del interrogante más importante: ¿Qué lecciones deben tener como experiencia, los directivos de las empresas y sus líderes para evitar y salir del fracaso gerencial?

1. CAPITULO 1: ASPECTOS BÁSICOS DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN POR LA LEY 550/99 Y LIQUIDACIÓN EMPRESARIAL

1.1 Antecedentes

Con la crisis presentada en los años 1997 y 1998, que afectó las economías emergentes, por la caída de precios en los principales productos de exportación, debido a una persistente reducción en la demanda, tanto en términos reales como nominales, con las altas tasas de interés para mediados de 1998, la devaluación y la mora de pagos por parte de los clientes, hizo crítica la situación de las empresas del sector real, esto ocasionó que las empresas perdieran la capacidad de pago, por lo tanto, se disminuyeron las posibilidades de acceso a nuevos créditos; y el sector financiero enfrentó el deterioro de su cartera, obligándose a recibir numerosas daciones de pago y a cerrar los crédito para estos años. Esto afectó considerablemente a pequeñas, medianas y grandes empresas en su respectivo sector, lo que llevó a muchas empresas al cierre definitivo en 1998, “pérdidas significativas que representaron el 20% del PIB y la pérdida de más de 350 mil empleos”¹.

“Para el 99, las pérdidas se concentraban en \$13.2 billones de pesos de los cuales el 52% correspondía a obligaciones con entidades financieras y gastos por concepto de interés por \$422.669 millones de pesos, esta cifras generaban pérdidas en las empresas por \$30.358 millones de pesos, con lo cual el pago de

¹ Los datos estadísticos se obtienen del libro publicado por la Superintendencia de sociedades, Ley 550 de 1999. Legislación complementaria comentada y concordada. ISBN 678 021 X. Bogotá. 2002

interés, otros gastos no operacionales y la provisión de impuestos llevo a las empresas a tener una pérdida neta que alcanzo los \$465.554 millones de pesos”².

“Esto hizo que la liquidez y la razón corriente a nivel agregado de las empresas, de la muestra tomada por la Superintendencia de Sociedades fuera de 0.9, lo cual significa, que por cada peso que se debería pagar en el corto plazo, solo se disponían activos por 90 centavos”³.

El impacto social económico de esta crisis, hizo que se generaran instrumentos de derecho concursal diseñados para afrontar la iliquidez y la insolvencia de las empresas en circunstancias ordinarias; como la crisis generó graves consecuencias macroeconómicas, fue necesario que el estado interviniera para restablecer la situación, con este fin creó un marco especial para reactivar y reestructurar el sector empresarial, generando:

- Incentivos para que los acreedores y deudores determinaran sus obligaciones financieras.
- Herramientas necesarias para establecer un plan de reestructuración, con el fin de que las empresas fueran viables.

Para finales del año 1999, el gobierno nacional y la Superintendencia de Sociedades, ante la crisis empresarial, que se presentaba gravemente por causa de los créditos efectuados, ante entidades financieras o acreedores entre otros, promulga la ley 550 del 99. “concebida como un mecanismo transitorio para atender una situación coyuntural de crisis generalizada, que llevó a la adopción de medidas de intervención económica”⁴.

² Ibíd., pp. 31, 32.

³ Ibíd., p. 32.

⁴ Tomado del artículo. ARRUBLA PAUCAR, Jaime Alberto, las garantías y los privilegios frente a la ley de insolvencia. de la pagina Web www.udem.edu.co. 23 de noviembre del 2009.

Teniendo en cuenta los diferentes cambios en el ambiente empresarial y el desarrollo constante de nuevas herramientas, como lo son: las nuevas tecnologías, reestructuraciones, procesos de mejoramiento continuo, desplazamientos estratégicos, entre otras; que ayudan a las empresas en su proceso de crecimiento y logro de ventaja competitiva. Se presenta otro fenómeno peculiar la falta de recursos financieros, debido a que la banca cerró de forma ruda, cualquier ayuda a estas empresas: creando así, un colapso en la economía nacional, motivo por el cual se atrasan en sus obligaciones, quedando a la deriva de la única alternativa que ofrecía el gobierno colombiano.

Finalmente, la ley 550 era de carácter transitorio, a partir del año 2006, el gobierno para no afectar la única posibilidad que existía de salvación de las empresas en nuestro país, establece definitivamente en el año 2006 la ley 1116, con disposición permanente, la cual recoge la experiencia obtenida de la ley anterior, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general, sanciona las conductas que sean contrarias, haciendo énfasis en la protección del crédito y sobre todo en la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo con el criterio de “agregación de valor”⁵ como elemento fundamental en la reestructuración empresarial.

1.2 Características, ventajas, dificultades y lecciones de un acuerdo de reestructuración por ley 550/99

1.2.1 Características

Con el fin de promover la reactivación empresarial, mediante la celebración de acuerdos de reestructuración de las empresas el gobierno establece como único

⁵ La agregación de valor, se establece para preservar empresas viables, normalizar relaciones comerciales y crediticias, presentar flujos de caja reales para atender el pago de la obligaciones, hacer una memoria explicativa de las causas que lo llevaron a la situación de insolvencia y un plan de negocios que no solo contemple la reestructuración financiera, sino también, organizacional y operativa conducentes a solucionar las razones que originan las crisis.

mecanismo, las leyes de intervención estatal “ley 550 y ley 1116”. Los detalles fundamentales de la ley se estructuran bajo las siguientes características⁶:

- La iniciación de un acuerdo depende de que el deudor (empresa) se halle en estado de imposibilidad para cumplir con sus obligaciones, cesación de los pagos o estado de insolvencia.
- Se aplica a todas las empresas que en derecho se tipifiquen como personas naturales comerciantes, jurídicas, de carácter privado o publico
- La negociación de un acuerdo empresarial puede ser promovida de oficio por la superintendencias, o solicitada por el empresario o sus acreedores, cuando las obligaciones están incumplidas por más de 90 días y signifiquen más del 95% del pasivo corriente de la empresa.
- La solicitud de un acuerdo se hace ante cualquier Superintendencia que ejerza la vigilancia del empresario o de su actividad; o ante la Cámara de Comercio correspondiente (que es el nominador en términos de la ley)
- Para la reestructuración de una empresa, el nominador tendrá que efectuar los derechos de votos y la celebración del acuerdo en el término de 8 meses, si fracasa la negociación se hará traslado a la autoridad competente para que inicie el proceso concursal de liquidación obligatoria.
- En el acuerdo que se pacte para la reestructuración sobresalen dos situaciones importantes:
 - Libertad de pactar la condiciones de plazos y de pago de las acreencias anteriores a la fecha de iniciación del acuerdo

⁶ PARRA GARCIA, Germán, Procesos Concursales. Volumen I. del concordato de los comerciantes. Editorial Temis. 1992.

- La obligación de pactar un código de conducta empresarial a la que se debe ajustar la administración de la empresa.
- La ley permite regulaciones importantes como la capitalización de pasivos, la financiación del pasivo pensional, la suspensión de prerrogativas laborales que excedan del mínimo legal y el restablecimiento de líneas de crédito que financien las empresas reestructuradas.
- Por regla general, el deudor debe separarse de la administración de sus bienes salvo que el legislador le permita continuar con ella. Por lo tanto, todo el patrimonio del deudor queda afecto al proceso concursal.
- Si el acuerdo de reestructuración no se aprueba dentro de los plazos de la ley, se reiniciara con un proceso liquidatorio definitivo.

1.2.2 Ventajas de la ley 550/99:

- Como fórmula de salvamento, cualquier empresa o entidad que celebre un acuerdo de reestructuración, podrá tener la capacidad para emitir bonos de riesgo los cuales tendrán reconocimiento financiero, una tasa de interés o cualquier otra forma de rendimiento que se convenga en el acuerdo de reestructuración.
- La empresas o personas que hayan entrado a la ley 550/99, pueden gozar de algunos beneficios fiscales, como son: la exoneración de renta presuntiva hasta por 8 años, devoluciones en la retención de la fuente y exoneración del pago del Impuesto al patrimonio.

- “Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica”⁷.

1.2.3 Dificultades y lecciones de un acuerdo de reestructuración por ley 550/99:

- Algunos analistas, han considerado que los acuerdos llevados a cabo, benefician desigualmente algunos intereses de las partes y en el caso de los bancos, estos han reaccionado contra la ley porque afectan sus interés, debido a que no reconocen la prioridad del pago a las acreencias respaldadas con garantías reales, mientras, que a las empresas públicas como la DIAN y otros sí.
- La ley fue generada por el gobierno para salvar las empresas en crisis, pero en el momento de su aplicación hubo ausencia y falta del compromiso del estado para desarrollarla, porque faltaron mecanismos que permitieran salvaguardar los intereses de los acreedores.
- En materia empresarial, el otro problema grave que se detecto es la ausencia de un proceso técnico para determinar la viabilidad de las empresas, si bien en la teoría la ley 550, estaba dirigida a facilitar la recuperación de empresas viables, lo que estaba ocurriendo en la práctica en muchas empresas era la compra de tiempo, se apostaba supuestamente a la recuperación económica que no era viable, pero que no se podía controvertir por la falta de estudios técnicos que así lo demostraran.
- Otro obstáculo en los procesos de negociación, es el cálculo de las acreencias de los fondos de pensiones y las entidades promotoras de

⁷ Superintendencia de Sociedades. Oficio 220170749 del 28 de noviembre del 2009. Publicado en la Web www.supersociedades.gov.co

salud, especialmente las públicas, por la desactualización en sus bases de datos.

- La visión que oriente una reestructuración debe salvar el valor de la compañía, no eternizar un problema, como lección de un nuevo régimen de liquidación debe hacer énfasis en detener la destrucción del valor de la empresa que entre en liquidación, una solución sería la venta de los activos del pago de los acreedores. Es decir, cuando una empresa entre en liquidación, la prioridad debería ser vender los activos para luego repartir el producto de la venta entre sus acreedores.
- Finalmente, se establece que los promotores no tenían experiencia como negociadores, ni una formación sólida en procesos de reestructuración empresarial.

1.3 Cómo facilitar la viabilidad de las empresas en acuerdos de reestructuración

Unos de los aspectos más importantes que debe tener en cuenta la gerencia de una compañía para entrar en un acuerdo de reestructuración empresarial, es lo relacionado con la viabilidad de las empresas, de lo contrario implicarían injustificadamente que la empresa se fuera a liquidación obligatoria, que es lo que ocurre con frecuencia en las empresas en crisis.

Para que una empresa sea viable, debe tener un plan consistente de rentabilidad económica, una estimación de flujos de caja dentro de cada ejercicio de su negocio, para que esta sea rentable, además de esto debe tener coherencia en su plan estratégico en todas sus actividades a desarrollar, así como la planificación de los medios necesarios para llevarlos a cabo; estos dos aspectos facilitarían llevar a una empresa de la crisis a su recuperación, arrojando como resultado que la empresa pueda reflotar y perdurar en el tiempo.

Una empresa en crisis, debe tener en esencia un desarrollo funcional en todas sus áreas y en todos los casos se debe desenvolver en el mercado, minimizar pérdidas y obtener utilidades. A corto plazo, debe salir de su situación crítica, planificando acciones estratégicas con sus acreedores, desarrollar medios que le permitan obtener ingresos permanentemente, y utilizar apalancamientos financieros con terceros por encontrarse en procesos de reestructuración.

La viabilidad de una empresa que esta circunstancias difíciles, no debe enmarcarse en corregir su situación financiera únicamente, sino que tiene que hacer una reestructuración completa en sus condiciones externas, porque las firmas en fracaso, tienden a tener más competidores directos que las grandes ganadoras, son menos capaces de controlar las clásicas fuerzas de su sector y de la industria, esto nos demuestra que no siempre la empresa se ve afectada en su viabilidad por sus condiciones internas.

1.4 En qué consiste el fracaso gerencial y/o empresarial

El camino de cualquier tipo de éxito siempre pasa por el error. Esto puede parecer contradictorio y sin embargo es una verdad que normalmente ignoramos, muchas veces por prejuicios sociales; especialmente en el mundo de la empresa; el éxito es una iniciativa, que con frecuencia ha fracasado en intentos anteriores. Esto es así porque la ventura empresarial no es una ciencia, está muy lejos de ser una actividad donde se pueda calcular y prever todos los resultados, **“por mucho que se pretenda establecer modelos o metodologías, nunca se podrá garantizar el éxito de ninguna iniciativa empresarial”⁸**.

Los fracasos empresariales, incurren porque no siempre los propietarios o accionistas tienen la capacidad administrativa para dirigir las empresas, por lo tanto se ejercitan como administradores de su propia compañía, contratando con

⁸ PELÁEZ ZQUIERDO, José Manuel, El fracaso empresarial: el primer paso hacia el éxito. Artículo publicado el 21 de Noviembre de 2007 En www.ikaroo.es

reiteración a la familia y sus allegados, sin contar realmente con el perfil requerido del cargo.

Otros factores de fracaso, que inciden en los procesos de decisiones gerenciales, son la toma de decisiones y las indecisiones. Las decisiones se toman en el presente y sus resultados se constatan en el futuro, pero muchas se caracterizan por cambios acelerados e incertidumbre. Koontz Weirich, plantea que “los directivos muchas veces prefieren decisiones que garanticen estabilidad y seguridad eludiendo asumir riesgos, aunque estos pueden presentar oportunidades potenciales”⁹, de todas maneras se evita el fracaso.

“En las grandes y avanzadas empresas, se estimula el comportamiento de asumir riesgos, y los errores y fracasos se utilizan para aprender; esto también, es parte de la filosofía del comportamiento y de las prácticas “organizaciones que aprenden” que propone Senge en la V disciplina, también es un componente de la gestión del conocimiento. Modelo gerencial que si es bien aplicado, ayuda a controlar los riesgos, sin que esto sean coyunturales para la organización”¹⁰.

Algunas frases de personajes célebres acerca del fracaso, nos permiten entender claramente cuál es su posición al respecto¹¹:

- “El éxito consiste en moverse de fracaso, en fracaso, sin perder el entusiasmo”. Winston Churchill
- “He llegado al éxito por un sendero de fracasos. Realmente, no fracasé ni una sola vez, inventé la bombilla de luz, sólo que fue un proceso de dos mil pasos”. Tomas Alba Edison.

⁹ Resumen del artículo publicado por, CODINA, Alexis, La indecisión en la gerencia. El temor del fracaso. 19 enero de 2007. en www.degerencia.com

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

- “No nos amarguemos innecesariamente, hay ocasiones en que algunos fracasos resultan productivos”. E. M. Cifran.
- “Ganar sin riesgos y sin fracasos, es triunfar sin glorias”. Cornielle.
- “El hombre que se levanta de sus errores, es aún más grande que el que no ha caído”. Concepción Arenal.
- “la mejor decisión que podemos tomar es la correcta, la segunda mejor es la incorrecta, la peor de todas es ninguna” Theodore Roosevelt.

2 Capitulo 2. Identificación, diagnóstico de crisis, estrategias y estadísticas de empresas que se liquidaron y entraron en acuerdos de reestructuración

2.1 Identificación de las crisis empresariales

Existen diversos informes, manuscritos o documentos acerca de los tipos de crisis que pueden sufrir las compañías, pero la verdad es que las crisis en las empresas son como las enfermedades en las personas, si no se detectan a tiempo, no hay posibilidad alguna de salir a flote de la situación, por esto puede tomarse o adoptarse una serie de medidas para salvar la empresa, lo cual se conoce como reflotamiento¹². Las crisis empresariales, que por lo general se manifiestan a través de resultados económicos empiezan a ser detectadas interiormente en el momento que las utilidades de la compañía decrecen y cuando la tesorería de la empresa da claros signos de reducción o agotamiento.

Algunos ejecutivos afectados, no aceptan que existe una falla importante en su accionar, que la estrategia de la empresa puede estar fallando o que la propuesta del valor al cliente a dejado de ser competitiva. En suma, se intenta superar la crisis con medidas económicas y en la mayoría de los casos, se desecha el análisis situacional universal de la empresa y la investigación de sus posibles causas, perdiendo la oportunidad de solucionar las crisis con los medios y recursos a su disposición.

¹² 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.

Según el profesor José Arturo García Betancourt,¹³ se pueden identificarse tres clases de crisis:

1. Las crisis superficiales
2. las de nivel medio y
3. Las crisis profundas

Las primeras no son de gran magnitud y a veces ni la propia administración las detecta. Las califica de 1 a 2 en una escala de 1 a 10. Las crisis de nivel medio son un poco más severas y pueden ser el resultado de la acumulación de crisis superficiales que no fueron resueltas a tiempo de manera conveniente. En esta etapa los efectos económicos aún son manejables con los recursos de la empresa y con la capacidad económica de sus accionistas. Las califica de 2.1 a 5 en la escala de 1 a 10. Finalmente están las crisis profundas, las cuales pueden producir graves daños, hasta llegar a la liquidación de la compañía. En esta etapa los recursos propios son insuficientes y es necesario acudir al crédito financiero y a los proveedores, pero en muchas ocasiones estos créditos son negados por la misma situación de la empresa; adicionalmente los accionistas pierden interés, lo que hace más grave el estado de crisis. Esta etapa la califica de 5.1 a 10 en la escala de 1 a 10. Las medidas conducentes a superar la crisis deben ser de la misma magnitud que el tamaño de la crisis.

En relación con el tiempo de reacción disponible Berge (1990) clasifica las crisis empresariales en:

- **Crónicas** (sin emergencia): este escenario mantiene su nivel de riesgo persistente sin poder observar una fase rápida y urgente. A partir de este punto de riesgo se toma decisiones.

¹³ GARCIA BETANCOURT, José Arturo, El manejo de las crisis en las empresas, Mc Graw Hill, Bogotá, 1999, pp. 21–22

- **Agudas** (emergencia): aquí el detrimento es inmediato. La empresa tiene que tomar correctivos rápidamente para prevenir desastres dentro la compañía.

Hay autores como Gottschalk (1993), las divide en función de los efectos y el inicio de la crisis, definiéndolas en tres: la primera son las financieras, luego de imagen y por último los agentes externos.

Mientras, Mucchielli (1993), clasifica las crisis en:

- Crisis de adaptación: se da por hechos externos que alteran la estabilidad en la reestructuración de la empresa.
- Crisis de organización: se presentan por la estructura que tienen y la dirección organizacional.
- Crisis de coherencia: se refleja en el comportamiento y la cultura organizacional de las empresas.
- Crisis de motivación: tiene relación directa con los incentivos de la empresa como motivación hacia los trabajadores.

Otro método para identificar los problemas de las empresas que están en crisis, está basado en los siguientes puntos:

- La empresa pierde dinero desde el punto de vista operativo, o sea el negocio ya no es rentable.
- La supervivencia en el mercado disminuye vertiginosamente.
- La empresa no puede hacer renovación tecnológica, por lo que la competencia disminuye.
- La empresa tiene dificultades para generar flujos de caja o la consume rápidamente.
- La reducción de gastos determina el recorte en la inversión.
- La cartera aumenta y se declara la insolvencia para enfrentar las deudas.

2.2 Diagnóstico de las crisis empresariales

El diagnóstico de una empresa que se encuentre en crisis o entre en reestructuración, debe lograr un equilibrio entre agilidad, disciplina y enfoque organizacional para conocer su nivel crítico. Sin embargo, las empresas de este tipo tienen algunas cosas a su favor y otras en contra que no permiten tener claridad al respecto, por lo tanto, deben calcular cuáles son sus más y sus menos, y cómo mejorar con un método descriptivo, con el agravante de que no tienen mucho tiempo para verificar la situación en que se encuentran.

Un diagnóstico, que podría ayudarnos a obtener las fortalezas y debilidades de las empresas en crisis en forma descriptiva con el ánimo de darle viabilidad, contrarrestar los errores cometidos y hacer que reflote en el tiempo, podría demostrarse con el siguiente esquema o modelo, entre otros. Se utilizara el modelo de Alfred A. Marcus¹⁴, el cual nos da una perspectiva lógica de cómo se podría hacer un diagnóstico de una empresa en crisis superficial o de nivel medio en reestructuración:

- Equilibrio y desequilibrio (Ilustración 1)
- Situaciones parciales e intermedias. (Ilustración 2)

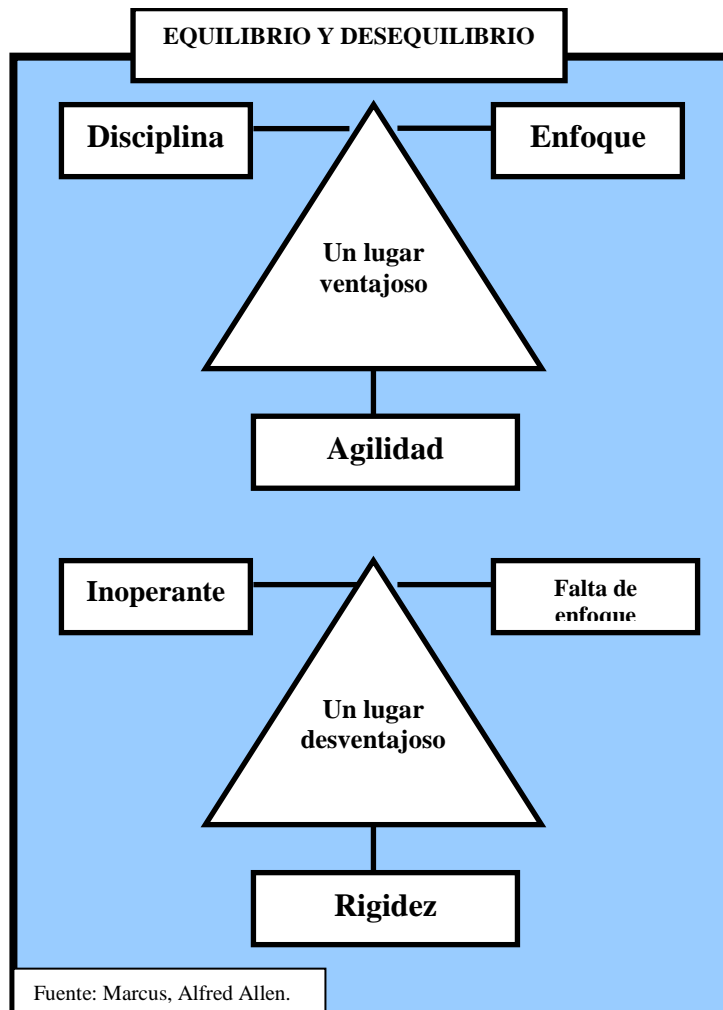
Las empresas en crisis, podrían ser inoperantes, aunque actualmente ocupen un lugar ventajoso y hayan aprendido a ser ágiles y enfocadas. En este caso, no es probable que puedan conservar el lugar ventajoso por mucho tiempo porque su inoperancia las hará fracasar.

¹⁴ Se toma como referencia el modelo del tema *“Un diagnóstico: cómo conocer su nivel”*, para desarrollar el Diagnóstico de las crisis empresariales. MARCUS, Alfred Allen, *Empresas ganadoras y empresas perdedoras, los 4 secretos del éxito empresarial sostenible y por que algunas compañías fracasan*, Editorial Norma, 2006, pp. 390 – 396

Otras firmas, pueden estar desenfocadas aunque ocupen un lugar ventajoso, y tengan disciplina y agilidad. En este caso, es improbable que puedan aprovechar al máximo la buena posición que ocupan.

En otra situación pueden ser rígidas, aunque estén en lugar ventajoso y tengan disciplina y enfoque. En este caso, están sacrificando el futuro en aras del presente, no están destinadas a ir más allá de lo que actualmente hacen bien; su destacado desempeño terminara pronto.

Ilustración 1: Modelo de Equilibrio y Desequilibrio



En las compañías puede haber situaciones parciales e intermedias, una empresa normal puede considerarse afortunada, si solo tiene una debilidad o una característica negativa que tenga que cambiar. Pero las empresas en reestructuración tienen múltiples debilidades, más de un solo rasgo débil que manifiestan al mismo tiempo. Por ejemplo, una compañía puede ser rígida al mismo tiempo que está en un lugar desventajoso; y aunque sea disciplinada y enfocada, estas cualidades no le ayudan. Su rigidez le impide realizar el movimiento requerido para escapar de su desventajosa posición.

Una compañía puede ser inoperante y desenfocada, y estar en lugar desventajoso. Incluso si fuera ágil, no llegaría a ninguna parte, porque no sería capaz de consolidar la posición a la que llegara. Buscando desesperadamente un futuro porque no tiene presente, esta compañía nunca descansaría.

La mayoría de las compañías combinan rasgos positivos y negativos. No están desempeñándose ni en su mejor ni en su peor nivel absoluto. Necesitan un diagnóstico que les ayude a evaluar lo que deben hacer.

¿Qué deben hacer las empresas en situaciones intermedias? ¿Cómo deberían evaluar su posición? ¿Cómo pueden identificar sus fortalezas y debilidades? ¿Cómo deben actuar, para lograr mejorar?

Cada firma tiene sus tendencias. Entenderlas requiere un riguroso conteo de situaciones interiores, esto podría dar a conocer las fortalezas y debilidades. Entonces se podría descubrir cómo abordar las debilidades y corregirlas.

Un diagnóstico dentro del ejemplo para saber si una compañía está enfocada, disciplinada y ágil. Podría ser el siguiente (“estos indicadores explican cada una de las situaciones que se deben tener en cuenta para sacar la empresa del fracaso

intermedio o en acuerdos de reestructuración al éxito, también serviría para empresas que estén en marcha y tengan dificultades sin identificar”)¹⁵.

Algunos indicadores que ayudan a identificar el desenfoque de la compañía, entre otros:

- Dirección estratégica clara
- Demasiados dispersos
- Concentración en mercados no promisorios
- Se remedian problemas nacionales confiando en la expansión global

Algunos indicadores que ayudan a identificar el enfoque de la compañía

- Fortalezas básicas y misión
- Estar concentrados en productos de alto crecimiento y aplicación específica, para mercados con potencial de crecimiento
- Estar extendiendo el alcance global en forma que respalde la misión de conjunto

Algunos indicadores que ayudan a identificar si es inoperante la compañía

- No se provee un servicio de primera clase y no se ofrece productos hechos a la medida y a bajo costo
- Se dedica excesiva atención a la cadena de suministro
- Son buenas las adquisiciones, y las han manejado bien.
- Altos estándares éticos
- Se cumple eficazmente las regulaciones del gobierno

Algunos indicadores que ayudan a identificar si es disciplinada la compañía

¹⁵ *Ibíd.*, pp., 393 – 396

- Mantener programas continuos y eficaces para reducir los costos y aumentar la calidad
- Tener un buen control sobre la distribución
- Maneja la compañía apropiadamente sus adquisiciones
- Tiene la compañía una cultura especial que integre a los empleados
- Acata la compañía prontamente las políticas públicas que la afectan

Algunos indicadores que ayudan a identificar si es rígida la compañía

- El crecimiento de la compañía depende exclusivamente de la expansión de los productos básicos
- Se acumula capacidad adicional a precios altos aun cuando no hay suficiente demanda para esos productos
- Se depende de productos demasiado difíciles de diferenciar que se venden porque su precio es atractivo
- Se responde con el vigor necesario cuando experimentamos un declive en nuestro negocio
- Se crece y se aumenta de tamaño sólo por ser grandes
- Se demora en reconocer los cambios en los gustos de los clientes y en responder a ellos

Algunos indicadores que ayudan a identificar si es ágil la empresa

- Se mueve en mercados nuevos y promisorios en los que los clientes tengan necesidades especiales
- La compañía es un comprador agresivo, que aprovecha oportunidades para ampliar y mejorar su oferta de productos
- La compañía es capaz de responder a las amenazas y oportunidades
- Es la compañía pequeña y flexible para responder rápidamente
- La compañía está creciendo de acuerdo con las cambiantes necesidades de nuestros clientes

Si una empresa está en una posición intermedia o de reestructuración y quiere reflotar y tener éxito, además de perdurar en el tiempo; es necesario encontrar un nicho de mercado adecuado, hay que tener agilidad para moverse en ese espacio, disciplina para protegerse y un enfoque organizacional para aprovecharlo al máximo. Si falta algo de esto salir adelante estaría lejos del alcance de la compañía, por lo tanto, sería una empresa inviable y tendría que irse a liquidación obligatoria.

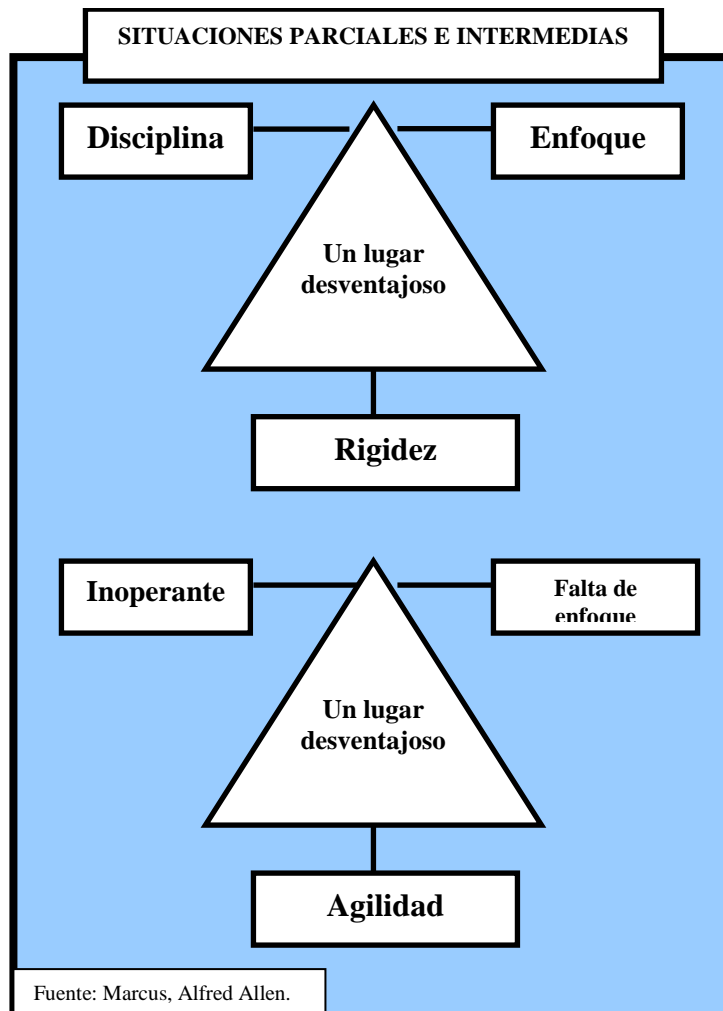
En conclusión, a las compañías ganadoras les va mucho mejor que a las perdedoras por cuatro razones: (ver Ilustración No 1)

1. Ocupaban lugares ventajosos. (ver Ilustración No 1)
2. Tuvieron la agilidad necesaria para manejar su empresa.
3. Generaron la disciplina necesaria para protegerse.
4. Su enfoque organizacional fue el requerido para explotarlo y extenderse.

Las compañías perdedoras tenían las características opuestas: (ver Ilustración No 2)

1. Ocupaban lugares desventajosos.
2. Eran demasiadas rígidas para salirse de ello.
3. Eran inoperantes para defender las posiciones que ocupaban.
4. No eran capaces de concentrarse en su enfoque.

Ilustración 2: Modelo de Situaciones parciales e intermedias



2.3 Estrategias para detectar y atacar las crisis empresariales

El plan de reactivación de una empresa, debe tener en cuenta una metodología de planeación estratégica, basada: en hacer un diagnóstico sobre eventos futuros, para tener una visión, imagen u objetivo nuevos a alcanzar. En el diagnóstico sabemos que se emplean dos tipos de variables: Las variables exógenas o de contexto, constituidas por las oportunidades o amenazas y las variables endógenas constituidas por las fortalezas y debilidades de la empresa, posteriormente seguiríamos con el objetivo y la misión a la que se avocara la empresa, las estrategias y medios para alcanzarlas.

En el caso concreto de una empresa en reestructuración patrimonial, la visión futura está dada por el programa de reestructuración, previo diagnóstico de la situación crítica de la empresa. La imagen objetiva será la empresa futura reestructurada, operativa y competente, es decir con desarrollo sostenido.

Algunas de las estrategias básicas para sacar una empresa que se encuentra en crisis o en acuerdos de reestructuración, podrían ser:

- **El arreglo directo:** en éste no hay intervención de terceros y solo requiere del concurso de propietarios empleados y clientes. En esta etapa debe presentarse un diagnóstico organizacional completo, todos los aspectos financieros y un análisis del origen de la crisis. Rediseño de la estrategia y la cultura de la empresa, Rediseño de su estructura y Seguimiento y control.
- **La reestructuración empresarial:** es un acuerdo que se establece entre deudores y acreedores con la mediación del gobierno para sacar de la crisis a las empresas. En este caso, el deudor y el promotor asumen una posición directa de negociación, para elaborar un acuerdo con disposiciones y garantías, que es aceptada o rechazada por los acreedores, de tal manera de que la empresa sea viable o entre directamente a liquidación obligatoria.
- **Alianzas estratégicas:** permiten unir fuerzas con otras empresas del sector para sumar valores que generen sinergias.
- **Liquidación definitiva por vía directa:** las empresas en crisis pueden optar por liquidar su empresa ante cualquier nominador, sin necesidad de entrar en un acuerdo de reestructuración.

2.4 Estadísticas de sociedades aceptadas a liquidación directa, acuerdo de reestructuración o concordato en Bogotá.

Uno de los objetivos fundamentales para incentivar la inversión, generar desarrollo económico, elevar el crecimiento y mejorar la calidad de vida de una sociedad, es la creación de empresas. Bogotá, es la ciudad más importante de nuestro país en

la creación de empresas, por esta razón la tomamos como base principal de nuestra investigación, porque nos permite analizar la situación y las causas principales que se presentan en la liquidación de empresas.

“En el 2008, se registraron 243 mil empresas en Bogotá, cifra que equivale al 27% de las empresas del país, dedicadas a actividades de Servicios, Industria y Construcción esencialmente. En la capital, se crean en promedio por año, 53 mil empresas de acuerdo a las estadísticas de la Cámara de Comercio”¹⁶, en su gran mayoría son microempresas (personas naturales). En el mismo año, se liquidaron 16 mil empresas, lo que tuvo un efecto negativo en la calidad de vida de los habitantes de Bogotá, porque disminuyó la capacidad productiva, se redujo la inversión, se disminuyeron los puestos de trabajos formales, lo cual afectó la actividad económica y empresarial de la ciudad.

Si observamos, las empresas que entraron en crisis por nivel societario, analizamos que las que más se cierran son las microempresas, las cuales en muchos casos tienen claro el conocimiento de sus productos a desarrollar, pero no cuentan con los recursos para gestionar y desarrollar su empresa, causa fundamental de su liquidación.

De acuerdo con los datos suministrados por la Cámara de Comercio, no hay una información precisa de las causas por las cuales las empresas se van a liquidación, limitando las acciones que puedan mejorar la sostenibilidad y evitar el cierre de un gran número de empresas. Entre el 2004 y el 2008, esta entidad realizó una encuesta a 579 empresas en Bogotá, haciendo énfasis en tres aspectos primordiales: factores que inciden en la liquidación, necesidades de

¹⁶ Estadísticas tomadas del *Informe sobre las Causas de la liquidación de empresas en Bogotá*, Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social Dirección de Estudios e Investigaciones, ISBN 978-958-688-269-9, Junio de 2009.

apoyo empresarial, y acciones públicas y privadas, que ayudan a conocer y a fundamentar el por qué la liquidación de empresas en la capital.

Es indispensable conocer estos resultados, porque ayudan a mostrar las causas que llevan a las empresas a situaciones de crisis en cuanto a tamaño, actividad económica, naturaleza jurídica, experiencia del empresario, aspectos administrativos, financieros y de mercado que llevan a los empresarios a liquidar sus empresas.

Para efectos de conocer la eficiencia y efectividad en los acuerdos de reestructuración como otra estrategia para salir de las crisis, también se tuvieron en cuenta algunas estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, encargada de manejar los acuerdos de reestructuración a empresas jurídicas. Es importante, anotar que la Cámara de Comercio acepta en liquidación todos los tipos de empresas a nivel societario, y la Superintendencia de Sociedades sólo acepta personas jurídicas o empresas vigiladas, las personas naturales deben optar por concordatos a través de juzgados. A partir del 2006 la ley 1116, reemplazo en su totalidad la ley 222/95 (concordatos) y a ley 550/99 (acuerdos de reestructuración o reactivación de empresas) como ley de Insolvencia Empresarial.

Ilustración 3: Empresas liquidadas en Bogotá y valor de los activos 2006-2008



Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2006-2008.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

El 27% de las empresas creadas en Colombia corresponde a Bogotá. Entre el 2006 y 2008, se crearon en promedio 53 mil empresas por año. Según el sector económico, el 78% de la participación fue de empresas de servicios, el 15% dedicadas a actividades industriales, 5% a Construcción y el resto a otras actividades económicas.

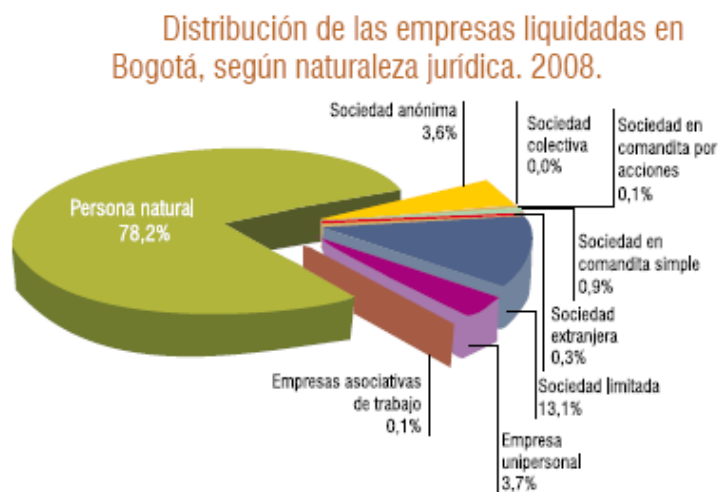
En la Ilustración 3, se puede observar que en el mismo periodo (2006 y 2008) se liquidaron en promedio 16 mil empresas con activos a \$15 billones aproximadamente, equivalente al 30% de total de empresas que se crean anualmente en Bogotá. También observamos que hay estabilidad en el número de empresas que se liquidaron, lo que nos lleva a pensar que los factores que incidieron en la liquidación de estas empresas, no se modificaron durante los 3 años estudiados.

Tabla 1: Empresas liquidadas en Bogotá, según el sector económico. 2006-2008

EMPRESAS LIQUIDADAS EN BOGOTA, SEGÚN EL SECTOR ECONOMICO. 2006-2008					
SECTOR	2006	2007	2008	VARIACION	
				06-07	07-08
AGRICULTURA Y PESCA	191	171	181	-10%	6%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	49	39	42	-20%	8%
INDUSTRIAS MANUFACTUREAS	1.834	1.865	1.815	2%	-3%
CONSTRUCCIÓN	514	504	519	-2%	3%
SERVICIOS	13.485	14.807	14.352	10%	-3%
NO INFORMA	187	154		-18%	-100%
TOTAL	16.260	17.540	16.909	8%	-4%
Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Bogotá. 2006-2008					

Teniendo como base los sectores económicos, la liquidación de empresas se concentró en servicios con el 85%, 11% en las industrias manufactureras, el 3% en la construcción y el 1% en otras actividades. El año que presentó más liquidaciones de empresas fue el año 2007 con 17.540 empresas. Se espera que para el 2009, la crisis internacional genere un efecto en Colombia y el cierre de empresas se aumente considerablemente por las pérdidas de poder adquisitivo de los clientes en cada sector.

Ilustración 4: Distribución de las empresas liquidadas en Bogotá, según naturaleza jurídica. 2008.



Fuente: Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Desde el punto de vista de naturaleza jurídica, las empresas liquidadas que más se afectan corresponden, personas naturales (microempresas) con el 78,2%, el 13,1% las sociedades limitadas, las sociedades anónimas con el 3,6%, las sociedades extranjeras con el 0,3% y el 4,8% otras personas jurídicas o sociedades.

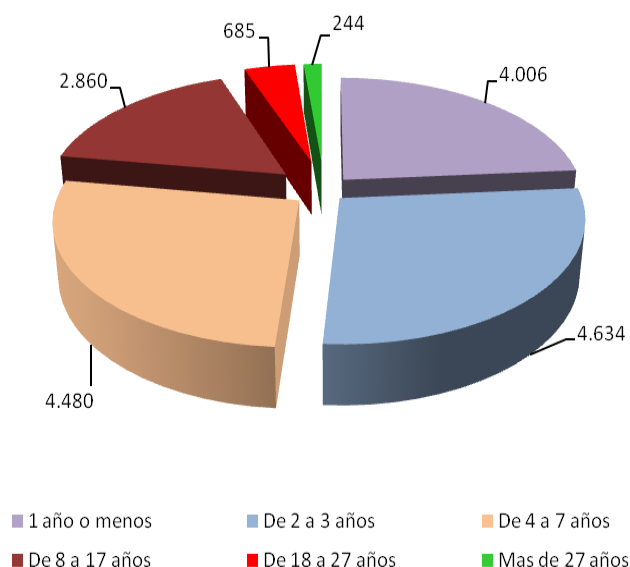
De las dos gráficas anteriores, se puede concluir que Bogotá se ve afectada por la liquidación de microempresas (personas naturales) en el periodo estudiado, debido a que se pierde en total de activos \$15 billones de pesos, lo cual representa una pérdida para el desarrollo económico de la ciudad importante, generando crisis que deben ser evaluadas para disminuir las cifras de empresas que se encuentran en liquidación.

Tabla 2: Edad de las empresas liquidadas en Bogotá, según la naturaleza jurídica. 2008.

ORDEN JURIDICO	1 año o menos	De 2 a 3 años	De 4 a 7 años	De 8 a 17 años	De 18 a 27 años	Más de 27 años	Total
Empresa Unipersonal	152	162	259	49	0	0	622
Empresa asociativas de trabajo	2	2	8	6	0	0	18
Persona natural	3.337	3.810	3.509	2141	338	89	13.224
Sociedad anónima	94	136	154	129	65	31	609
Sociedad colectiva	0	0	0	1	0	1	2
Sociedad en comandita por acciones	1	1	6	2	1	0	11
Sociedad en comandita simple	5	17	24	43	41	14	144
Sociedad extranjera	5	13	19	16	3	0	56
Sociedad limitada	410	493	501	473	237	109	2.223
Total	4.006	4.634	4.480	2860	685	244	16.909

Fuente: Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá. 2008.

Ilustración 5: Edad de las empresas liquidadas en Bogotá, según la naturaleza jurídica. 2008



Fuente 1: Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá. 2008. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Para analizar la sostenibilidad y perdurabilidad empresarial de las empresas que se fueron a liquidación en Bogotá, es importante conocer la naturaleza jurídica de las empresas que mas perduran por edades entre el 2006 y 2008. El 52% de las

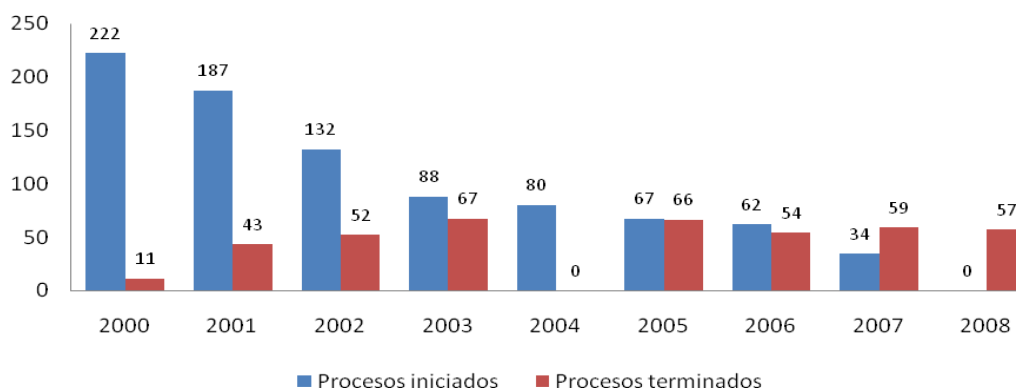
empresas liquidadas en el mercado permanecieron menos de 3 años, de 4 a 7 años el 26%, de 8 a 17 años el 17%, de 18 a 27 años el 4% y mayor a 27 años el 1%. Las sociedades jurídicas liquidadas con mayor frecuencia entre 1 y 27 años son las personas naturales con una participación del 74%, seguida de las sociedades limitadas y las empresas unipersonales, entre otras.

Las microempresas de personas naturales, se liquidan con mayor frecuencia debido a su vulnerabilidad con la competencia y el mercado, falta de preparación de sus dueños, dificultades para acceder al financiamiento por el valor de sus activos y la falta de conocimiento para administrarla.

Es importante anotar, para efectos de esta investigación que en Colombia, la entidad que se encarga de aceptar los acuerdos de reestructuración y liquidación por función específica para las empresas jurídicas, es la Superintendencia de Sociedades; pero esta función la pueden llevar acabo otros nominadores como la Cámara de Comercio, Ministerio de Hacienda, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia de Servicios Públicos, la Superintendencia Financiera, la Superintendencia Solidaria, la Superintendencia de Vigilancia y la Superintendencia de Puertos y Transportes. Las empresas de este tipo, que se encuentren en crisis y tomen como estrategia entrar en un acuerdo de reestructuración o liquidación obligatoria deben hacerlo a través de esta entidad obligatoriamente. Por esta razón, las estadísticas deben separarse de la Cámara de Comercio como nominador de las Pymes y microempresas (personas naturales).

La aceptación de los acuerdos de reestructuración son las estrategias que tienen las empresas jurídicas y las sociedades para salvarse de las crisis.

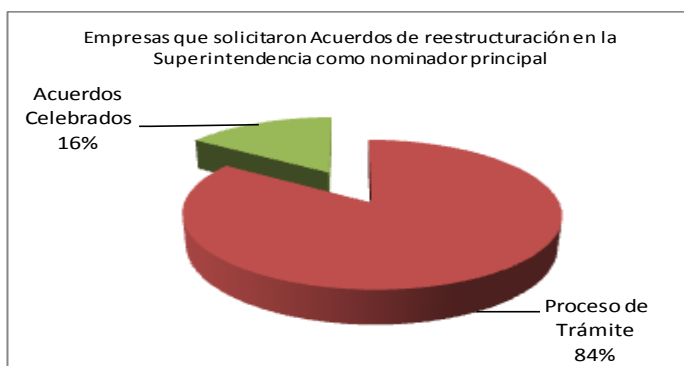
Ilustración 6: Sociedades Aceptadas a un Acuerdo de Reestructuración por Año de Aceptación o Finalización del Proceso. A Oct. 2009



Fuente 2: Superintendencia de Sociedades. Octubre de 2009

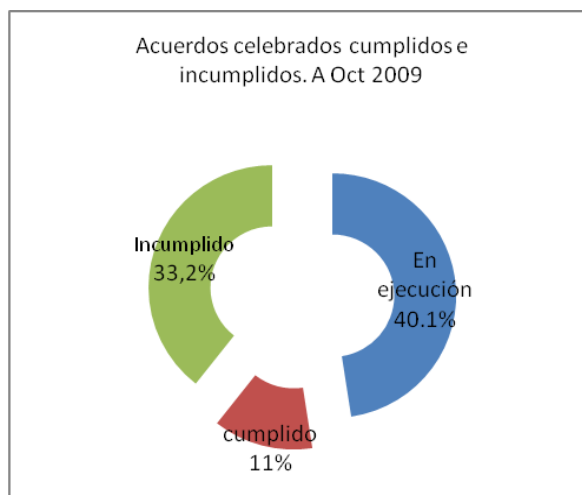
De las empresas que han utilizado los acuerdos de reestructuración en la Superintendencia de Sociedades hasta el 31 de octubre del 2009, como mecanismo para salir de su crisis, se han presentado 872 empresas, de las cuales 350 están en ejecución, 96 se han cumplido, 289 se han incumplido, 123 han fracasado en el trámite de aceptación y 14 se encuentran en trámite. Por lo que se deduce que la eficiencia y eficacia de la ley fue deficiente respecto a las metas esperadas.

Ilustración 7: Acuerdos de reestructuración en la Superintendencia. A Oct. 2009



Fuente 3: Superintendencia de Sociedades. Octubre de 2009

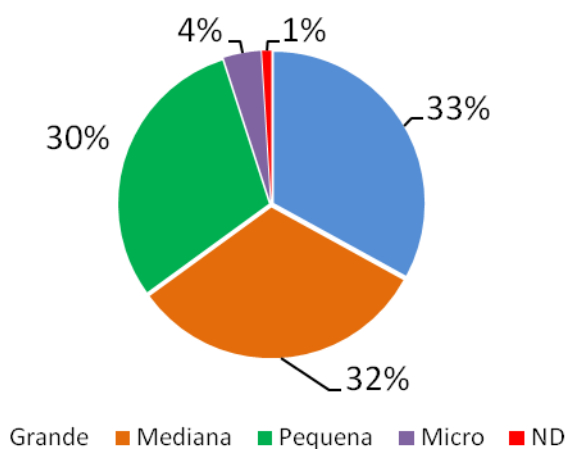
Ilustración 8: Acuerdo aceptados cumplidos e incumplidos. A Oct. 2009



Fuente 4: Superintendencia de Sociedades. Octubre de 2009

De las 872 empresas, que solicitaron aprobación para un acuerdo de reestructuración en la Superintendencia como nominador principal, de la ley 550/99, (ver Ilustración No 7) 735 empresas que corresponden al 84.3% han sido acuerdos aprobados tramite concursal (celebrados), (ver Ilustración No 8) de lo anterior el 40.1% están en ejecución, el 11% han cumplido con el acuerdo y el 33.2% se han tenido que liquidar por incumplimiento en el acuerdo.

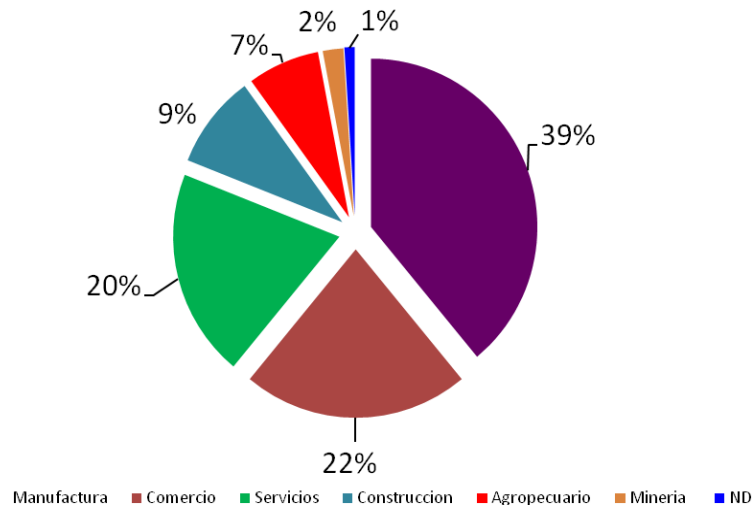
Ilustración 9: Sociedades aceptadas a un acuerdo por tamaño. A oct. 2009



Fuente 5: Superintendencia de Sociedades. Octubre de 2009

Las empresas que inician procesos de reestructuración en la Superintendencia según el tamaño fueron 872, representadas así (ver Ilustración No 9), empresas jurídicas con un 33% de participación, medianas con el 32% y pequeñas con activos importantes el 30% y otras con el 5%. Cuando las empresas comienzan su proceso son aceptadas por lo general si cumplen las condiciones establecidas por la ley, estados financieros debidamente soportados, un número de empleados significativo, organización financiera y contable, un enfoque claro en su estructura orgánica y administrativa, la efectividad según el tamaño fue mínima porque las empresas en Bogotá y el país adolece de estructuras organizadas y planificadas, las empresas pequeñas prefieren iniciar su proceso con otros nominadores porque su fin único es netamente liquidar la empresa¹⁷.

Ilustración 10: Sociedades aceptadas a un acuerdo de reestructuración según sector económico. A Oct. 2009



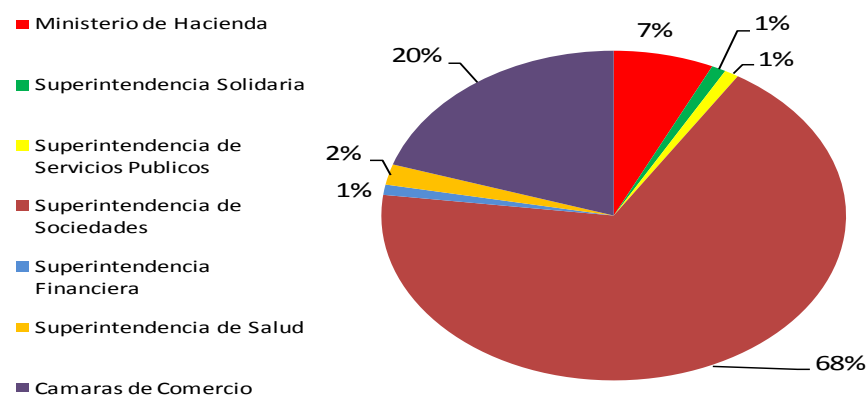
Fuente 6: Superintendencia de Sociedades. Octubre de 2009

¹⁷ Otro aspecto importante, que se debe anotar es que la Superintendencia acepta en sus procesos empresas que estén vigiladas en su gran mayoría

Como la economía Colombia, ha pasado por varias crisis y la ley 550 de 99 se promulgo con el fin de salvar las empresas en crisis, es de gran relevancia situar los sectores que se vieron afectados por este motivo, para analizar las posibles causas y su repercusión en el desarrollo económico de Bogotá. (Ver Ilustración No 10) Del 100% de las empresas que entra en acuerdos, 39% correspondes al sector manufacturero, el 22% a comercio, el 20% a servicios, el 9% a construcción, 7% agropecuario, 2% minería, 1% ND (No hay datos).

Es preocupante para la ciudad, que las empresas manufactures que se dedican a la fabricación y elaboración de productos y que le dan el mayor dinamismo al desarrollo económico, estén en un nivel de fracaso o crisis tan complejo, esto demuestra que es un sector desprotegido por políticas de gobierno, no cuenta con una enfoque organizacional adecuado y sus políticas de financiamiento no son atractivas para el sector bancario; si sumamos a esto el 20% del comercio vemos que se tiende a perder puestos de trabajo y las principales fuentes en la actividad económica, el equilibrio estaría dado entonces por la gran cantidad de empresas que se crean anualmente en Bogotá con el compromiso de que mejoren y planifiquen mejor su estructura orgánica y se les dé una mejor posibilidad de sostenibilidad.

Ilustración 11: Sociedades que celebraron acuerdo de reestructuración por nominador. A Oct. 2009



Fuente 7: Superintendencia de Sociedades. Octubre de 2009

De 1.091 acuerdos celebrados en Colombia por los diferentes nominadores, se puede observar en la Ilustración No 11, que el 68%, de estos acuerdos fueron celebrados en la Superintendencia de Sociedades, seguida por la Cámara de Comercio con el 20%, un 7% el Ministerio de Hacienda y el 5% con otros nominadores, como: la Superintendencia de Salud, la Superintendencia de Servicios Públicos, la Superintendencia Financiera, la Superintendencia Solidaria, la Superintendencia de Vigilancia y la Superintendencia de Puertos y Transportes.

Sin embargo, hay que resaltar que la constitución de la empresa como base de desarrollo, aprueba el compromiso de obligaciones legales en atención a su función social, pero esto, no implica que las empresas estén obligadas a pertenecer a un nominador en específico. Sin desconocer que el trámite concordatario en manos de la Superintendencia se adelanta en forma más ágil, mediante la justicia ordinaria.

2.5 Ciclos que se desarrollan en la crisis de las empresas

Las crisis empresariales, son una serie de cambios bruscos o una situación de escasez o de improductividad, en la producción, en la comercialización y en el consumo de productos y servicios. La economía es normalmente cíclica, es decir, combina etapas de expansión con fases de contracción estas fluctuaciones sucesivas se conoce como ciclo económico.

Estos principios, permiten afirmar que todo descenso culmina en un ascenso y viceversa.

Los ciclos que se desarrollan en las crisis empresariales son, **el ascenso** es el punto más alto del ciclo económico donde aumenta la actividad y el desarrollo económico, **el descenso**, es el punto más crítico del ciclo, caen los indicadores; se presenta una baja demanda de los consumidores en relación con la capacidad productiva, los beneficios empresariales descienden e incluso muchas empresas

incurren en pérdidas, **la recesión** es la fase en el que se produce una caída importante de la inversión y la producción, caracterizándose por el declive de los indicadores por un periodo determinado y **la reactivación** en este ciclo se produce una renovación de capital, que tiene efectos multiplicadores sobre la actividad económica de las empresas, generando una reactivación económica y por lo tanto la superación de la crisis.

Meyers & Holusha (1986), clasifica en tres etapas las crisis, según la estabilidad y las características, en:

- Etapa precrisis: la crisis inicia y la empresa se encuentra a tiempo para tomar las medidas preventivas del caso. En la primera etapa concuerda Prodromal de Fink (1986), y la de Reconocimiento de Murphy & Bayley (1987).
- Etapa de crisis: la crisis es notoria en la empresa por todos, y se debe actuar sobre las causas. Fink (1986) se llama el “no retorno”, la crisis ha iniciado y ya ha dejado deducciones; se deben interactuar inmediatamente para evitar detrimentos superiores. La presente etapa concuerda con la Formación de la opinión pública e institucional de Nolan (1984), y con Murphy y Bayley (1987), la de Alerta e impacto.
- Etapa de post crisis: aquí vuelve la calma y se inicia la reactivación en las actividades de la empresa. Se realiza un análisis de las causas de la crisis y se realizan estrategias para detectar una próxima crisis para no volver a caer en ella.

Según el profesor García Betancourt en su libro “Manejo de las crisis empresariales”, se pueden presentar cuatro fases en el desarrollo de la crisis de las empresas:

- La primera fase es acertar el origen de la crisis, buscar las causas preliminares que dieron origen a las crisis, ya sea por causas de la naturaleza, actos o toma de decisiones.

- La segunda fase es denominada la gestación de la crisis: dentro del desarrollo de las empresas. En esta fase los directivos lo único que observan son las cifras o indicadores financieros y no visualizan otros aspectos estructurales de la organización que se apoderan de la empresa antes de la crisis.
- La tercera fase es la denominada profundización de la crisis: inicia el deterioro del Good Will de la empresa, se presentan problemas en el flujo de caja (iliquidez), los resultados financieros arrojan cifras negativas y se reduce la capacidad de endeudamiento y por ende el apalancamiento financiero.
- La metástasis de la crisis: es la última fase y se presenta cuando la empresa es afectada en su totalidad. La solución de esta fase, está en manos del gobierno corporativo, los socios, los acreedores y los organismos de vigilancia del gobierno.

2.6 Resultados de estudios en empresas que entraron en crisis

La gran mayoría de las empresas que entran en crisis, son las pequeñas y medianas empresas, que por su inexperiencia, su falta de conocimiento o la mala administración, caen frecuentemente en crisis que son relevantes y muy importantes de anotar para el desarrollo normal de estas sociedades. En la tabla No 3 “Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa” se mencionan los problemas que tienen estas empresas desde su desarrollo y que debe tener en cuenta cualquier emprendedor.

Tabla 3: Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa

LAS SIETE CRISIS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

PROBLEMAS	CRISIS
* Inexperiencia de los dirigentes. * Sistema de información inadecuado. * Subcapitalización.	<u>Crisis de LANZAMIENTO</u>
* Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. * Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización. * Mala planificación de la tesorería.	<u>Crisis de LIQUIDEZ</u>
* Concentración de la información y del poder. * Falta de personal a nivel intermedio. * Aumento del personal. * Diversificación de las operaciones.	<u>Crisis de DELEGACIÓN</u>
* El gerente general percibe la empresa como una continuación de si mismo. * El gerente general no escucha a los demás. * El gerente general no controla.	<u>Crisis de LIDERAZGO</u>
* Expansión rápida. * Límites de crédito a los proveedores. * Límites de crédito bancario.	<u>Crisis de FINANCIAMIENTO</u>
* Complacencia. * Relajamiento. * Dividendos excesivos.	<u>Crisis de PROSPERIDAD</u>
* Divergencias entre los accionistas. * Defunción del gerente general. * Impuesto de sucesión. * Desavenencias en el equipo dirigente.	<u>Crisis de CONTINUIDAD</u>

Fuente: Citado por Sallenave, Jean Paúl. Gerencia y planeación estratégica, Editorial Norma, 1992, p. 59. de la obra de Jean Robidoux

Dentro de la encuesta realizada por la Cámara de Comercio a 579 empresas, se detectó que las principales causas que llevan al cierre y liquidación de las empresas, se presentan en la parte:

- **Financiera y administrativa:** afectando negativamente la disponibilidad de recursos y la inversión. En los problemas financieros que presentan las

empresas, el resultado de las situaciones se genera por la baja demanda de los productos, por factores que afectan la estabilidad empresarial y la competencia que se da en cada sector por la competencia desleal.

- **logística y producción:** Es el segundo factor de incidencia en la liquidación de las empresas, en particular por la falta de planes en mercadeo y promoción de los productos, pérdidas de clientes
- **Del producto o servicio,** afecta directamente la rotación de los productos en las empresas, porque no son conocidos en el mercado, baja calidad y se presentan reclamos de insatisfacción por parte de los clientes, por lo tanto disminuye la demanda.
- **Del entorno,** se presenta debido a que los empresarios se enfocan más en los aspectos internos de las empresas, dejando a un lado los aspectos externos como es el estudio de la competencia.
- **Del mercado,** este aspecto se relaciona con el entorno, por la falta de un plan estratégico para mantener los niveles de ventas, los canales de comercialización y la satisfacción de los clientes con los productos o servicios.

3 Capítulo 3. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS JURÍDICAS ESTUDIADAS E INVESTIGADAS QUE ENTRARON A LEY 550/99 Y SU CORRELACIÓN PARA DETERMINAR LAS CAUSAS DE SUS CRISIS

3.1 Aspectos básicos y lineamientos generales de las empresas investigadas

En este capítulo, se analizan los cinco casos de las empresas objeto de la investigación. En los primeros cuatro casos se exponen los antecedentes de las empresas, las causas y los resultados que se recopilaron durante el trabajo de campo, con el propósito de conocer el porqué llegaron a situación de crisis, y optaron por un acuerdo de reestructuración (ley 550/99), ante la Superintendencia de Sociedades como nominador.

- **Caso A:** una empresa en crisis, que entró a un acuerdo de reestructuración, firmó el acuerdo y lo cumplió. (Industria de Calzado Jovical S.A.)
- **Caso B:** tres empresas en crisis que entraron a un acuerdo de reestructuración, firmaron su acuerdo y se encuentran en el proceso de cumplimiento. (Industria de Colchones EIDorado S.A., Industria Farmacéutica Quibi S.A. y Molinos San Luís S.A.)
- **Caso C:** una empresa en crisis que entró a un acuerdo de reestructuración, fracasó en la negociación y se fue a liquidación obligatoria. (Cervecería Ancla S.A.)

En el primer caso, se analiza una Industria manufacturera que entra en crisis, debido a que sus ingresos dependían de un período determinado del año, afectando sus flujos de caja notoriamente. Situación que genera crisis, y los obliga a entrar en un proceso de restructuración, a través de una alianza estratégica financiera y un replanteamiento de las estrategias de mercado.

En el segundo caso, se estudia tres empresas, una empresa manufacturera líder en el sector de colchones durante la década de los 80, que entra en crisis por falta de planeación financiera y problemas en la toma de decisiones (familiares). La

segunda empresa es del sector farmacéutico, con una gran sensibilidad a la crisis por su competencia, sus características financieras, y sus canales de comercialización. Por último, una empresa del sector de alimentos, acreditada en el mercado con una alta perdurabilidad, que entra en crisis por su situación financiera, su endeudamiento, y su estrategia de mercadeo expansionista.

En el tercer caso, una empresa del sector de bebidas, que entró en negociación, fracaso y se fue a liquidación obligatoria. Por su endeudamiento, el alto costo del crédito y fraudes administrativos. Es importante que se mencione este caso, porque a diferencia de las otras empresas que entran en crisis y que pueden sostenerse en el mercado con una estrategia de reflotamiento adecuada, para este caso no existe una solución viable que le permita seguir su actividad económica.

3.2 Antecedentes de las empresas estudiadas

3.2.1 Caso A:

3.2.1.1 INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A.

La industria de Calzado Jovical S.A. se fundó en enero de 1979, por el Sr. José Vicente Calderón Pardo, era una empresa familiar hasta el año 2006. Creada inicialmente con el fin de fabricar calzado colegial, lo que se realizó desde su fundación hasta el año 2005. En épocas de no temporadas de colegiales, se producían calzados casuales tipo “apaches”, informales, en fabricación tubular.

Estos productos se vendían en el mercado nacional. En 1989, inició las exportaciones a las islas del Caribe y Centro América. En 1997, cuando inició la fuerte crisis económica de Colombia, la competencia era cada vez más intensa y desleal, lo cual se reflejó en los bajos precios, la poca rentabilidad y el dominio del sector comercial en los plazos de pago y en la imposición de sus condiciones.

Esto los obligó a cambiar de productos, de target de mercado y de estrategias comerciales, a producción de botas y zapatos industriales; su marca bandera es

Westland, hoy esta posicionada como una de las marcas líderes en el mercado nacional e internacional. El resultado del esfuerzo y el compromiso de las personas que han pertenecido y/o pertenecen a esta industria de calzado, han ayudado en las certificaciones de calidad que han recibido a partir de febrero de 2004.

La empresa en su estructura orgánica cuenta con junta directiva, gerencia general, subgerencia y jefes de área para cada división. Las decisiones estratégicas, como el direccionamiento, lo realiza el gerente general actual, el cual informa mensualmente a la Junta Directiva. El gerente actual tiene 18 años de antigüedad en su cargo y no se ha decidido un cambio.

En el proceso de crecimiento y desarrollo la organización se enfocó en la adquisición de maquinaria y generación de capital de trabajo para poder funcionar con recursos propios de la familia. Cuando se vino la crisis en 1998, la empresa no tuvo apoyo por parte del sector financiero. Aunque se tenía un enfoque claro en el modelo del negocio la situación que se vivió, generó un alto endeudamiento, con alto costo de intereses, y poca o nula aceptación de la banca para ofrecer formulas de arreglo. De otra parte, se presentó contracción en la demanda, competencia desleal a través del contrabando técnico y abierto, por parte del comercio para poner sus condiciones, distintas a las políticas empresariales. Ocasionando que la empresa se viera **obligada a entrar en acuerdo de reestructuración en la Superintendencia de Sociedades por resolución No 410-5824 del 6 de mayo de 1999.**

La empresa tuvo realmente dos etapas: una desde su fundación hasta 1997, donde se posicionó un producto colegial y un zapato casual muy reconocido y después de 1997 con el calzado industrial y de protección. Los fundamentos de la gerencia para el desarrollo económico en esas dos etapas eran distintas y por tal razón las estrategias también lo fueron.

Los sistemas de información en este sector económico no fueron el problema en la toma de decisiones, el mercado era muy cambiante en los productos y en los nichos en los que estaban inmersos, los consumidores tomaron sus decisiones de compra basados en los precios y en las condiciones de venta a los distribuidores. Siempre se buscó establecer un target muy definido, donde la competencia fuera mínima pero de igual manera los consumidores eran pocos. La dirección de la compañía no contaba con un equipo estructurado que fuera independiente de la gerencia; la toma de decisiones se realizaba en su totalidad por el presidente fundador.

La empresa no contaba con un presupuesto adecuado para mejorar tecnologías y para ejecutar la labor de la Gerencia, nunca se le puso condiciones para desarrollar la función como tal. De hecho la apertura de nuevos mercados externos y el cambio de productos fue avalado en el seno de la familia sin restricciones

La Junta Directiva trabajaba en la empresa (familia) y por tal motivo era conocedora de la situación que se vivía; la Revisoría Fiscal también la conocía pero la problemática era más de mercado y de crisis país, que una problemática solo de la empresa. El deterioro de los indicadores era evidente y la manera más rápida y de corto plazo para subsanarla era el aumento de capital y dineros de la familia.

Los recursos financieros venían siendo afectados desde antes de entrar a concordato: la cartera era de baja rotación, manejada al antojo de los comerciantes; los bancos cerraron sus créditos al sector del calzado por ser de alto riesgo, los precios en algunos casos eran iguales a los costos de producción y los descuentos que había que otorgar para obtener recursos hicieron que la rentabilidad se viniera al piso. Causa que los obligó a recurrir a créditos extrabancarios de alto costo y de corto plazo. En 1999 esta situación, los llevó a obtener unas pérdidas acumuladas de \$1.311.529 millones de pesos, generando

problemas de iliquidez para el pago de los pasivos, lo que conllevó a solicitar el acuerdo de reestructuración y buscar nuevas estrategias para darle viabilidad y sostenibilidad a la empresa.

3.2.2 Caso B.

3.2.2.1 COLCHONES ELDORADO S.A.

Fundada en el año de 1955 por Gumerindo Gómez Caro, hombre visionario y recursivo, quien con un capital de \$ 35 pesos, inició esta compañía colombiana, de la industria colchonera. Su producción era de un colchón cada 15 o 20 días, luego se extendió a la fabricación de resortados para la elaboración de cojines de muebles. A los dos años de operación de la empresa, el Sr. Gómez le compra la parte al socio Zárate y decide continuar solo.

En su estructura orgánica la empresa cuenta con una Junta Directiva, un presidente (el fundador), y el gerente general, quienes toman las decisiones en conjunto. La dirección de la empresa es autónoma en la toma de decisiones, aunque siempre tiene en cuenta el concepto de la Junta Directiva.

En el proceso de crecimiento y desarrollo, la estrategia que le permitió a la empresa obtener una rentabilidad económica exitosa, fue la innovación, publicidad, calidad y mejoramiento continuo, lo que llevó a la empresa a obtener la certificación de calidad ISO 9001 versión 2000.

Colchones El Dorado, a partir de 1996, y después de un proceso de crecimiento, posicionamiento y reconocimiento en el mercado, sufrió una crisis de tipo económico por la mala planificación en la compra de activos fijos, que dio lugar a altos niveles de endeudamiento con el sector financiero y con proveedores, sumado al proceso de apertura económica y a la proliferación de diversos competidores. Pero como las directivas querían continuar cumpliendo con los Sueños Dorados de sus clientes y los propios, después de mantenerse en un mercado competitivo y de manejar muchas alternativas para no desfallecer, en

noviembre de 2001, se decide acogerse a un acuerdo de reestructuración por parte de la Superintendencia de Sociedades.

Es así como lo que pareció ser un problema, resultó convertirse en una gran fortaleza y oportunidad de surgimiento, debido a que la planeación estratégica e indicadores de gestión, han sido y continuarán siendo, factores claves, en el camino de la perdurabilidad, y que se resume en tres palabras: **Satisfacción al Cliente**, que en realidad es lo que los ha conservado por décadas.

3.2.2.2 INDUSTRIA FARMACEUTICA QUIBI S.A.

QUIBI S.A., fue constituida el 7 de julio de 1944 con el nombre del Instituto de Química y Biología Quibi S.A. **COMO EL PRIMER LABORATORIO FARMACEUTICO NACIONAL**, su objeto era el de suplir la demanda de productos importados que por razones de la segunda Guerra Mundial escasearían en esos momentos. La administración concentró sus esfuerzos en la producción de vitamínicos y anti-anémicos para contrarrestar las endemias en Colombia y la desnutrición.

En 1956 QUIBI S.A., se convirtió en representante para Colombia de importantes firmas de Ciba Geigy y de Wander de Suiza, en 1958 inició la producción de la línea farmacéutica humana de Ciba Geigy y de Wander de Suiza, las cuales se mantuvieron hasta 1980.

A finales de los setenta y principios de los 80, la sociedad inicio el desarrollo de los sistemas de infusión para soluciones “parenterales”¹⁸ en materiales plásticos para lo cual importó maquinaria de Alemania. Este proyecto tuvo varios problemas de orden técnico que obligaron el cierre de la nueva línea de fabricación, los cuales llevaron a la sociedad a solicitar concordato en el año 1984. La sociedad cancela la totalidad de sus obligaciones en el año 1995.

¹⁸ Hace referencia a la vía de administración de los fármacos.

A raíz de los problemas que se venían presentando por su crisis económica y los cambios de legislación laboral, en 1990 la administración de la sociedad culmina una negociación laboral con los empleados, en la cual se negocian cambios de contratos laborales con aceptación de la ley 50 y una bonificación de mutuo acuerdo que se capitaliza y le permite a la empresa oxigenarse. Con este cambio se incorporan como accionistas de la compañía un número importante de empleados, extrabajadores y pensionados de la sociedad que alcanzan hoy en día una participación accionaria global del 8.6%.

En el año de 1993, los accionistas y administradores de la empresa inician un proceso de venta de la compañía a través del IFI. (Instituto de Fomento Industrial), negocio que culmina con la venta del 75.94% de las acciones al Dr. Antonio Malaver Ruiz (Actual Presidente de Quibi S.A.) y su familia.

La nueva administración recibe la compañía en un estado real diferente al que se reflejaba en los estados financieros de la sociedad al momento de cerrar el negocio y en una crítica situación laboral. A partir de 1.994, se inicia una gestión de reconversión industrial y de recuperación económica.

La estructura orgánica de la sociedad se encuentra definida en el momento, las decisiones de la gerencia se toman conjuntamente con la Presidencia de la compañía y el Staff de gerentes en cada área.

Acciones tomadas por la dirección y la gerencia de la compañía a partir del momento en que entra en acuerdos de reestructuración con la Superintendencia de Sociedades.

- Recuperación de las instalaciones productivas de la sociedad.
- Inversión en la planta de manufactura. Se realizó una inversión por \$ 2.000 millones de pesos entre 1.999 y el 2.000 para ajustar las instalaciones de producción, la certificación del INVIMA y la certificación a las buenas prácticas de manufactura del ICA. Que fue obtenida en el año 2.001.

Entre 1.994 y el 2.000 la sociedad se vio abocada a paros laborales, conflictos entre sindicato de base y la administración que afectaron en forma importante el desarrollo normal de las operaciones de la sociedad. Desde ese momento en adelante, con asesoría laboral se logra terminar el sindicato. En el mes de julio de 2.002 se iniciaron las acciones de negociación para lograr una adecuada flexibilización laboral que permitiera a la compañía disminuir en forma sustancial sus costos fijos. La estrategia culminó en agosto del 2.002, con nueva contratación, control de calidad y control laboral a través de una cooperativa.

Su crecimiento y desarrollo económico a pesar de la crisis, se fundamentó en la primera etapa por la representación que tenía de dos laboratorios farmacéuticos. En la segunda etapa procede a vender registros sanitarios, se compran las acciones de los empleados, se convierte en comercializador exclusivo de sus productos, inicia el desarrollo de estándares de ingeniería para obtener mayor eficiencia y productividad, cambia sus estrategias de comercialización, aumenta su recuperación de cartera y saca al mercado un nuevo envase plástico.

3.2.2.3 MOLINOS SAN LUIS S.A.

Molinos San Luís S.A., fue constituida mediante escritura pública No. 0847, el 28 de febrero de 1964, siendo reformada por escrituras posteriores; su objeto social comprende la explotación de la industria molinera, la producción, almacenamiento, mercadeo de toda clase de cereales y ejecutar todo acto lícito que se relacione directamente con el objeto social principal o se complemente.

Su estructura orgánica está conformada por una Asamblea General de Accionistas, la cual cuenta con 5 miembros y elige la Junta Directiva (3 miembros principales con sus respectivos suplentes), el Revisor Fiscal y Gerente General. La gerencia general cuenta con su Staff en las áreas funcionales.

En las décadas de los 80 y comienzos de los 90 Molinos San Luis S.A., tenía de un buen posicionamiento dentro de la industria molinera del país por su

perdurabilidad y calidad, fortalezas que le ha servido para salir de la crisis. En 1998, alcanzó la suma de \$9.666 millones de pesos en ventas, en 1999 logró un crecimiento del 36.5%, lo cual significó ventas por \$13.175 millones de pesos, y para el 2000 mermó sus ventas en un 2.98%, facturando la suma de \$12.783 millones de pesos, con una participación del 7% del mercado nacional, sin embargo, este resultado no es el reflejo de la empresa en el mercado, sino una combinación de factores internos y algunos externos.

La difícil situación económica del país, generó el incumplimiento en el pago de sus obligaciones con los acreedores, la sobrevaloración de los inventarios y la no atención adecuada a los pedidos. Durante el 2000, también se presentó una caída del 18% en el precio de la materia prima (maíz), lo cual generó pérdidas importantes para la empresa, con un Stock de 4.350 toneladas. En el 2001, los pagos a favor de los accionistas eran por \$493 millones de pesos, y el estado de pérdidas y ganancias reflejaba un valor negativo de \$1.860 millones de pesos. En el balance de agosto del mismo año, el valor de los inventarios disminuye en \$2.634 millones de pesos representando un (86%) respecto al de diciembre del 2000 y en el de octubre disminuye \$197 millones de pesos, representando en un (86%) adicional. Todos estos aspectos, los llevó a un alto endeudamiento que afectó su situación financiera y la ocurrencia de pérdidas que erosionaron gravemente su capital de trabajo reduciendo su capacidad operativa a un 20%. A su vez, generó un deterioro en los resultados finales, llevándola a incumplir sus obligaciones con las entidades financieras, proveedores, fiscales y otros.

Esto afectó los procesos de compra de materias primas y suministros, aumentó los gastos financieros y los costos de almacenamiento, situación que se genera por el incumplimiento en los pagos. Factores que los obligó a acogerse **al acuerdo de reestructuración en la Superintendencia de Sociedades por oficio No 155-2001-01-097582 del 12 de octubre de 2001.**

3.2.3 Caso C

3.2.3.1 CERVECERIA ANCLA S.A.

En 1991 el empresario Hernando Ramírez inaugura la pequeña Cervecería Ancla S.A. en Mariquita (Tolima) y lanza al mercado la cerveza “Ancla Premium” y “Ancla Roja” dirigidas a los estratos de mayor poder adquisitivo.

La meta era elevar la producción mensual de 2 millones a 15 millones de botellas. Las inversiones demandadas se acercaron a los \$12.000 millones de pesos, de los cuales la familia asumió el 70% mientras que el otro 30%, se obtuvo de préstamos con entidades financieras.

Cervecería Ancla, con sólo tres años de operaciones, enfrentó la última etapa del proceso concordatario que inició en octubre de 1998. Después de los tropiezos económicos sufridos, las entidades financieras esperaban sanear los pasivos de la empresa y evitar la liquidación pero no fue posible. El endeudamiento excesivo, alto costo del crédito y períodos muy cortos para amortizar las deudas contraídas durante los años 1995 y 1996 fueron una de las principales causas de este proceso.

La Superintendencia de Sociedades, decide tomar cartas en el asunto debido a que la Cervecería Ancla estaba paralizada y, de acuerdo con la Ley, al no cumplir su objeto social se encuentra en causal de liquidación.

Detrás de esas razones se detectaron fallas en las proyecciones financieras y en el manejo administrativo de la compañía, factores que incidieron aun más su crisis y que no se pudieron justificar.

La demora por parte de la administración de la empresa en la constitución de garantías retrasó la entrega de dineros, cuando las necesidades eran superiores a recursos aprobados meses atrás. Esta situación, unida a las denuncias sobre malos manejos administrativos de la firma, hizo que la junta de acreedores pidiera

a la Supersociedades la cancelación en concordato. La cervecera Ancla fue declarada el 25 de noviembre en liquidación obligatoria por la Superintendencia de Sociedades.

Aunque la cerveza tuvo éxito y se vendió bien, los malos manejos empresariales y los problemas económicos, la llevaron a la quiebra en 1998.

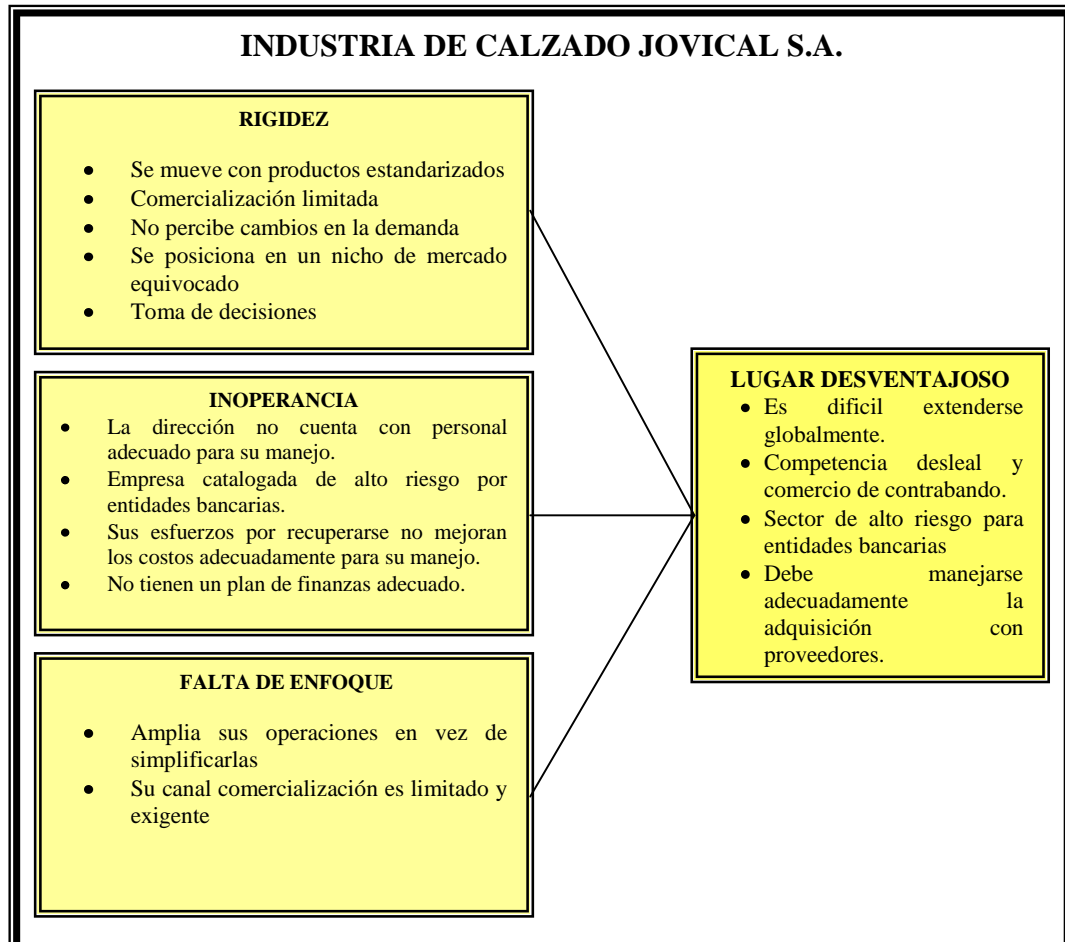
3.3 Diagnóstico y análisis de las causas de las empresas estudiadas

Para poder correlacionar las entrevistas realizadas, con los datos recopilados en cada uno de los casos, se emplea el modelo de Alfred. A. Marcus (capítulo 2), con el fin de establecer las causas reales que llevaron a las compañías estudiadas a solicitar el acuerdo de reestructuración, teniendo en cuenta los factores que lo ocasionaron como: su rigidez, su inoperancia y su enfoque.

3.3.1 Caso A. Empresa con acuerdo cumplido

3.3.1.1 Diagnóstico de la crisis en la INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A.

Ilustración 12: Diagnóstico de la crisis de Calzado Jovical S.A.



3.3.1.1.1 Análisis de la crisis en la INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A. (ver gráfica No 11)

La situación difícil que vivía el país por la recesión económica, pérdida constante del poder adquisitivo, el contrabando y la competencia desleal en el año 2000 y 2001 se sumó el deterioro de Venezuela, quienes eran los mayores compradores de zapatos de la compañía; estas fueron las principales causas que afectaron a la sociedad externamente debilitando sus ingresos; en 1998 se despacharon más de 17.225 zapatos y en el 2002 las ventas llegaron a la insignificante cifra de 140

pares de botas, mercado que fue sustituido con el mercado Nacional y el incremento significativo de despachos al Ecuador.

Las pérdidas totales de la empresa en 1998, como podemos observar en la tabla No 4 estaban por el orden de \$1.546.716 millones de pesos, las cuales eran insostenibles; los altos costos financieros que debía pagar la compañía a los bancos, las políticas rígidas de la gerencia, el aumento de los pasivos, y la falta de estrategias para recapitalización de la empresa, fueron las causas internas más importantes por las cuales la empresa entro a un acuerdo de reestructuración.

Tabla 4: Situación financiera Jovical S.A.

INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A.					
EN MILES \$	1995	1996	1997	1998	1999
VENTAS NETAS	8.190	9.505	12.604	9.526	5.307
UTILIDAD NETA	251	353	52	-1.547	-1.311

La situación rígida en la toma de decisiones por parte de la presidencia de la compañía, ocasionaron diferencias en políticas fundamentales con Staff de la organización, lo cual fue determinante por los siguientes factores:

- No se tenía como pagar las acreencias a corto plazo. Falta de liquidez.
- La planeación financiera no fue la adecuada, la rotación de cartera bajo y por ende los pagos a los proveedores de materias primas se demoraron, ocasionando mayores costos y demoras en los pedidos.
- Su crecimiento dependía de sus productos básicos.
- No se contaba con un desarrollo tecnológico que le permitiera fabricar los zapatos con mayor rapidez y menores costos.

La empresa ya cumplió con los acuerdos y salió de concordato, optando por las siguientes estrategias y políticas.

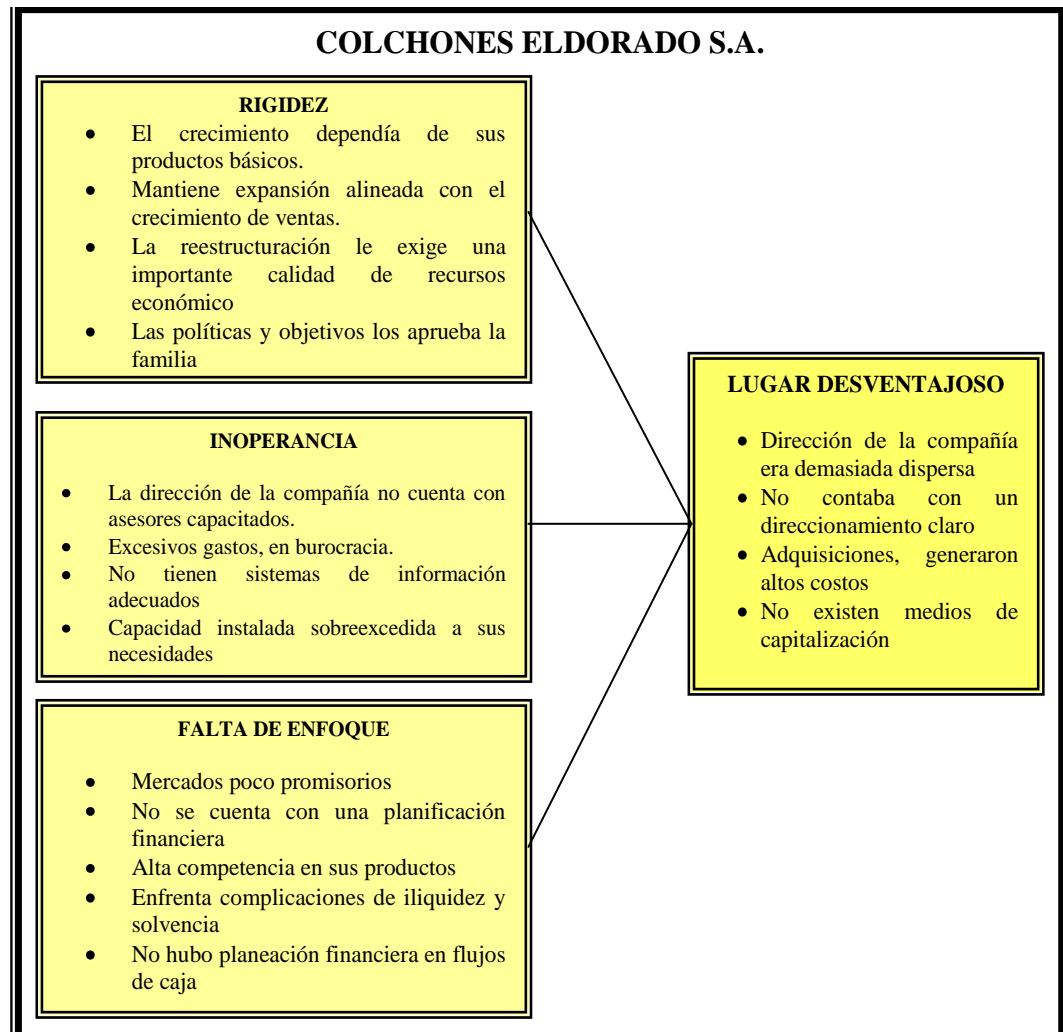
- a. A principios del año 2003 cerraron almacenes directos y puntos de venta por concesión en Bogotá y Barranquilla, con un ahorro significativo en gastos administrativos y de ventas, a hoy la empresa cuenta solo con tres almacenes directos, cinco en concesión y dos en consignación, continuando con el cierre de locales no productivos acordados en la firma del acuerdo.
- b. La estrategia de mercado de posicionamiento en Ecuador le permitieron a la empresa un crecimiento en ventas a 2003 de 14.300 pares de zapatos y botas cuando en el 2002 se exportó la mitad, a pesar de la situación económica que se proyectaba para ese país.
- c. Los inventarios de producto terminado cerraron en el año 2003 en su nivel más bajo, 27.603 pares, mientras que en el año anterior fue de 30.430 pares, 10.13% menos de un año a otro. Cuando la empresa entro a concordato los inventarios de producto terminados sumaban 120.000 pares.
- d. La marca WESTLAND, se consolidó en el mercado petrolero nacional e internacional, en Colombia, el 95% de estas empresas se encuentra en el portafolio de clientes de JOVICAL. Como estrategia financiera no se aceptan contratos menores a tres años, esto le permite a la empresa una liquidez permanente.
- e. La empresa está haciendo esfuerzos para entrar en un proceso exportador a 7 años con la Unión Europea.
- f. Para obtener liquidez y recapitalizar la empresa, Jovical S.A. se fusionó con una compañía panameña.

A pesar de las estrategias que utilizó la compañía desde 2003 a la fecha en procura de mejorar su situación financiera económica, superar su endeudamiento, pagar sus obligaciones, la empresa debe optar por estrategias que le generen más liquidez, solidez y sobre todo una consolidación de futuro.

3.3.2 Caso B. Empresas con acuerdos en proceso de cumplimiento

3.3.2.1 Diagnóstico de la crisis en COLCHONES ELDORADO S.A.

Ilustración 13: Diagnóstico de la crisis en Colchones El Dorado S.A.



3.3.2.1.1 Análisis de la crisis en COLCHONES ELDORADO S.A. (ver Ilustración No 13)

La crisis de la compañía comenzó por malas decisiones en su administración, (Junta Directiva y la familia), a esto se le suma la pérdida de liquidez por mala planeación financiera, altos costos de adquisición, inadecuadas estrategias de mercadeo, como el cierre de algunos almacenes estratégicos sin ninguna lógica,

compra de instalaciones sobreexcedidas, y la falta de una investigación de mercados.

Tabla 5: Situación financiera Colchones El Dorado

INDUSTRIA DE COLCHONES ELDORADO S.A.				
EN MILES \$	1998	1999	2000	2001
Ventas	3.354	3.037	3.067	3.294
UTILIDAD	-1.975	-752	-305	-878

El análisis de las cifras anteriores (tabla No 5) demuestra que la pérdidas de la compañía tendían a estabilizarse, pero según la dirección de la compañía, las políticas en los procesos de información no eran los adecuados, factor que incidió en las ventas brutas, porque no se diferenciaban precios por canal y no había una adecuada política para análisis de costos.

Otro aspecto que llevó a la empresa a aumentar sus pérdidas de forma considerable fue el sobredimensionamiento en la construcción de su planta y sus oficinas, esto elevó los costos de producción, y redujo la liquidez de la empresa.

Las políticas observadas en el trabajo de campo mostraron claramente, que a partir del 2001 la empresa comenzó a tener recuperación en las ventas, las decisiones de la familia se concentraron en dos personas, se fijaron precios acordes con los precios ofrecidos, se desarrollaron algunos productos nuevos y se cambia la forma de costo y de información financiera.

El inmueble propiedad de la empresa, se entregó a una Fiducia para respaldar créditos financieros, el cual al ser vendido podría aportar un capital importante para la el pago de los pasivos y las acreencias.

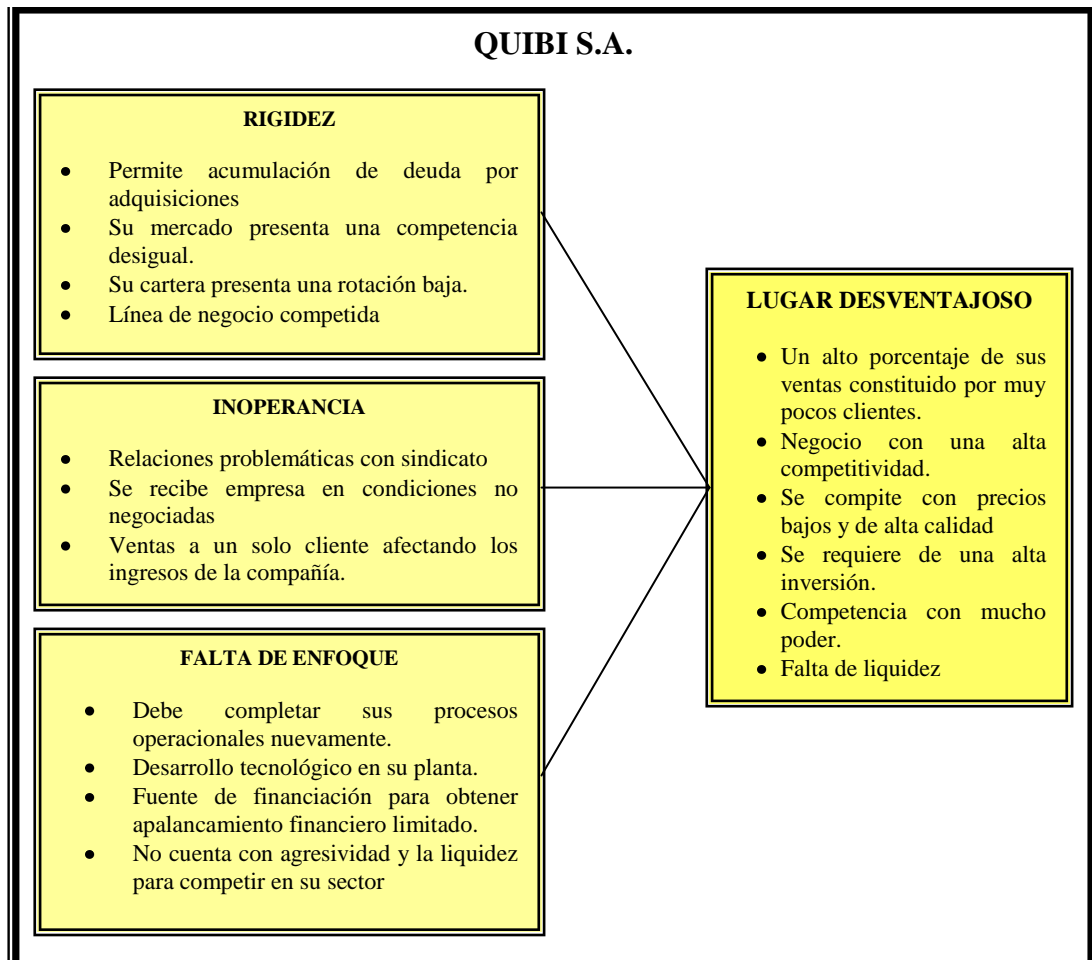
En cuanto a la toma de decisiones, la familia nombró como gerente a una persona de la familia, contando con una junta directiva externa, la cual tiene a su cargo todas las decisiones estratégicas de la empresa.

Las políticas de mercado de la empresa no cuentan con un estudio o estadísticas que le permitan tomar decisiones importantes, como alianzas estratégicas, posicionamiento en mercados internacionales; solo se filtran tendencias en puntos de venta poco promisorios a nivel local. Debilitando al máximo sus ventas.

La empresa en el 2009, se encuentra en un estado limitado por su iliquidez que no le permite darle solución a sus pasivos. En este momento se encuentra cumpliendo el acuerdo de reestructuración.

3.3.2.2 Diagnóstico de la crisis en la INDUSTRIA FARMACEUTICA QUIBI S.A.

Ilustración 14: Diagnóstico de la crisis en Quibi S.A.



3.3.2.2.1 Análisis de la crisis en la INDUSTRIA FARMACEUTICA QUIBI S.A. (ver Ilustración No 14)

La sociedad tuvo dos facetas importantes desde su inicio. En el primera muestra un desarrollo importante en sus operaciones y negociaciones, hasta el punto que es nombrada como representante de Colombia para dos laboratorios Americanos, hecho que la lleva a cometer un error grave en su desarrollo de sistemas de OPERACIONES, la compra de maquinaria para la elaboración de plásticos, esta ocasionaría la erosión de los flujos de caja inmediatamente y la llevaría a entrar en concordato en 1984.

A raíz de estos problemas económicos y con los cambios laborales que se presentaron con la ley 550, la empresa se ve obligada a negociar con el sindicato y a los empleados le propone una bonificación, que se haría efectiva con acciones de la sociedad y cambios de contratos laborales.

En la segunda etapa (1993), la empresa vende sus acciones a través del instituto de fomento industrial (IFI), es comprada por la familia Malaver, en un estado diferente al que presentaban sus estados financieros y en una situación laboral delicada. La empresa en esta instancia no contaba con activos productivos, ni estrategias que permitieran la fabricación de productos farmacéuticos, agravando la situación de iliquidez que se venía presentando.

Para entrar en operación se requería las certificaciones de fabricación expedida por el INVIMA, con una inversión de más de \$2.000 millones de pesos en instalaciones de producción, perdiendo nuevamente su iliquidez.

En 1994 y el 2000 la sociedad se vio abocada a conflictos con el sindicato base, afectando nuevamente el desarrollo de las operaciones.

En cuanto a los resultados financieros antes de entrar al acuerdo de reestructuración se presentaba lo siguiente:

Tabla 6: Situación financiera Quibi S.A.

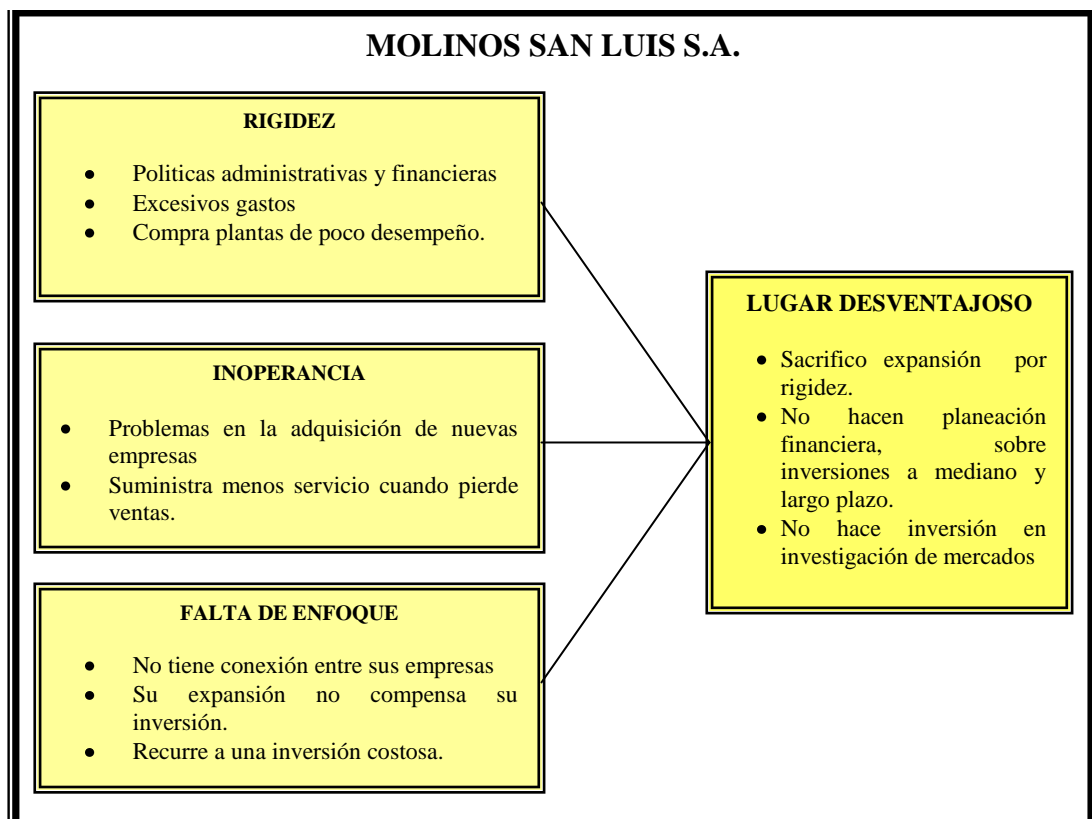
<u>INDUSTRIA FARMACEUTICA QUIBI</u>		
EN MILES \$	2001	2002
Ventas	2.385	1.405
UTILIDAD	-423	-1.185

La empresa presentó para el año 2002, una pérdida de \$1.185 millones de pesos, (ver tabla No 6). Sus ventas no alcanzaban a cubrir los gastos operacionales, sus pasivos sumaban \$6.159 millones de pesos en el 2001, y en 2002 \$5.477 millones de pesos, cifras que superaba ampliamente al patrimonio de \$1.185 millones de

pesos para el 2002. Como la empresa no tenía medios de capitalización y se presentaba una quiebra técnica por insolvencia económica decide acogerse a un acuerdo de reestructuración en el mes de Julio de 2002, para refinanciar sus pasivos y proceder a su cancelación. En el 2005 firma el acuerdo con sus acreedores y está en proceso de cumplimiento.

3.3.2.3 Diagnóstico de la crisis en MOLINOS SAN LUÍS S.A.

Ilustración 15: Diagnóstico de la crisis en Molinos San Luís S.A.



3.3.2.3.1 Análisis de la crisis en MOLINOS SAN LUÍS S.A. (ver Ilustración No 15)

Molinos San Luís S.A., años atrás había tenido un buen posicionamiento en el mercado de la industria molinera por su permanencia y calidad, lo cual llevó a la administración a una expansión inadecuada y a fusionarse con otras empresas que no tenían las mismas condiciones. El 7 de diciembre de 1989 la empresa

absorbe a la sociedad Industria Colombiana de Granos Ltda. “INCOLGRANOS” y otras; disgregando ingresos importantes sin resultados positivos. Esto generó un estado de iliquidez y endeudamiento alto, que posteriormente ocasionó un aumento en su nivel de pasivos insostenible.

La crisis de los años 1999 al 2001, llevó a la economía a una devaluación del peso frente al dólar y a una situación crítica a nivel industrial, como la empresa tenía en su balance pasivos externos bastante altos, afecta a la sociedad notoriamente; aumentando su endeudamiento y los gastos financieros. El apoyo del sector financiero se reduce para la obtención de recursos.

Durante el año 2000, se presentó una caída casi del 18% en los precios del maíz a nivel nacional e internacional; la empresa en este periodo no contaba sino con un Stock de 4.350 toneladas, lo que condujo a una reducción en producción y a una baja de inventario afectando su capacidad operativa y comercial. También, tuvo que optar por reducir la operación al 20% de la capacidad total de producción con el fin de bajar gastos importantes y no acudir a terceros, lo cual afectó el flujo de caja y las estrategias de mercadeo.

La toma de decisiones siempre ha estado en manos de la familia y no del gobierno corporativo de la sociedad, generando distorsiones y posiciones encontradas que perjudicaron el desarrollo normal de la empresa.

En su operación logística, la sociedad presentó problemas de almacenamiento por la cantidad de materia prima que debía procesarse. En 1.999 la cifra anual de ventas alcanzo la suma de \$13.159 millones de pesos, para el año 2001 sus ventas solo alcanzaron \$5.328 millones, cifra que representó un decrecimiento del 42% menos en dos años, producto del incumplimiento de los proveedores por falta de pago y por la caída de la oferta de los productos de Molinos San Luís S.A. (ver tabla No 7)

Tabla 7: Situación financiera Molinos San Luís S.A.

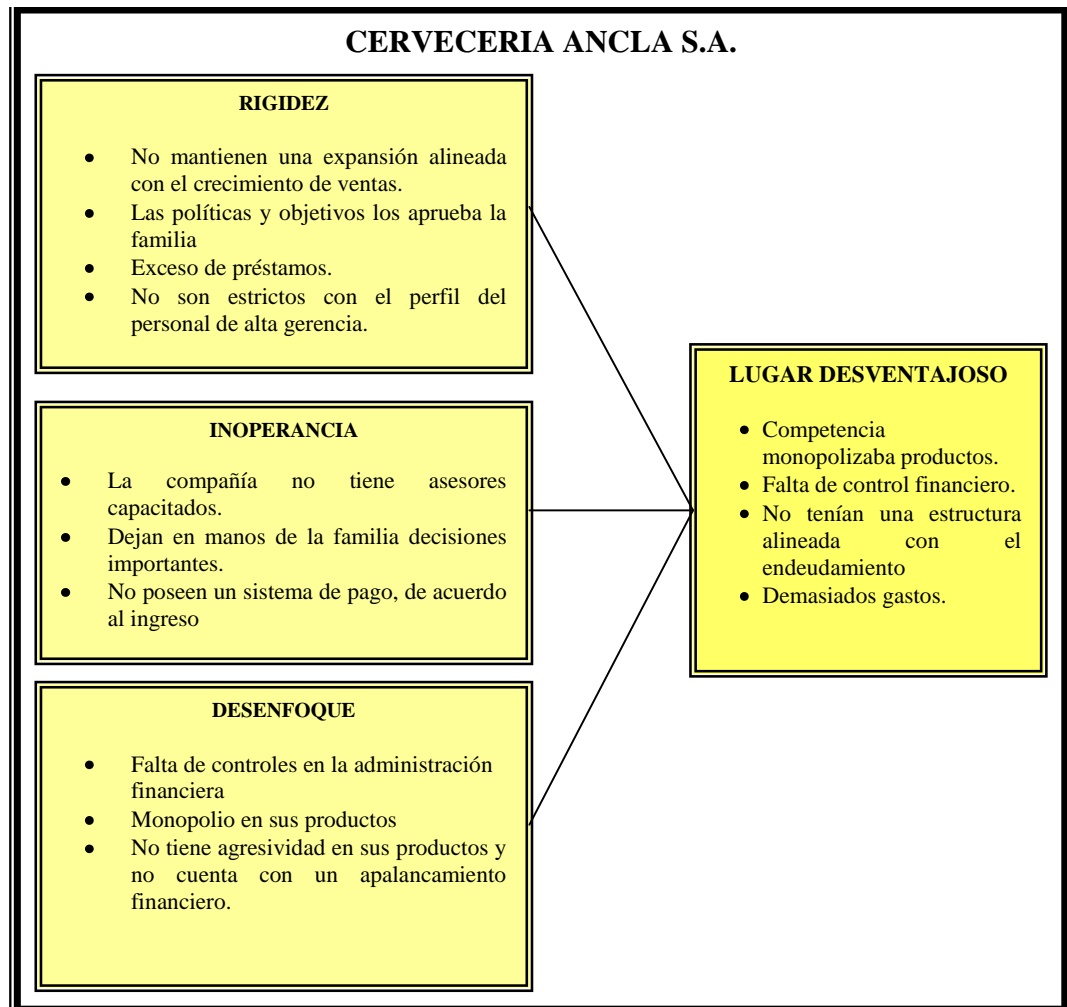
<u>MOLINOS SAN LUIS S.A.</u>			
EN MILES \$	1999	2000	2001
Ventas	13.159	12.782	5.328
RENTABILIDAD	111.4	69.7	-3.881

Con la compra de otras empresas, la sociedad se ve avocada a solicitar ingresos extras, los propietarios se ven obligados a vender sus propiedades que no alcanzaban a cubrir las acreencias y las obligaciones de pasivos a mediano y corto plazo. Los proveedores comienzan en un proceso de demandas y la sociedad se ve obligada a entrar en un acuerdo de reestructuración.

3.3.3 Caso C. Empresa en liquidación obligatoria

3.3.3.1 Diagnóstico de la crisis en la CERVECERIA ANCLA S.A.

Ilustración 16: Diagnóstico de la crisis en la Cervecería Ancla S.A.



3.3.3.1.1 Análisis del fracaso en la CERVECERIA ANCLA S.A. (Ver Ilustración No 16)

La recesión económica del país, la pérdida constante del poder adquisitivo, la competencia desleal por ser un monopolio, el endeudamiento excesivo, el alto costo del crédito y períodos muy cortos para amortizar las deudas contraídas durante los años 1995 y 1996, fueron las principales causas que afectaron a la Cervecería externamente debilitando sus ingresos. Mensualmente salían de la

planta cuatro millones y medio de botellas que se distribuían por todo el país; un millón y medio más de lo presupuestado, cuando comenzó a circular la cerveza.

A raíz de estas causas se manifestaron fallas en las proyecciones financieras y en el manejo administrativo de la compañía. A comienzos de 1996 la falta de capital paralizó por primera vez las actividades en la planta y se inició un proceso de negociación con los acreedores para evitar el concordato. En abril de ese año se logró un acuerdo para inyectarle a la fábrica \$1.560 millones de capital fresco y refinanciar sus pasivos financieros a un plazo de seis años y un interés DTF más ocho puntos.

La demora por parte de la administración de la empresa en la constitución de garantías, retrasó la entrega de los dineros, cuando las necesidades acumuladas eran muy superiores a los recursos aprobados meses atrás. Esta situación, unida a las denuncias sobre malos manejos administrativos y financieros de la firma, hizo que la junta de vigilancia solicitara a la Supersociedades la liquidación obligatoria. Los motivos fueron:

- La compañía no tenía viabilidad económica, requería de una inyección de capital por \$900 millones de pesos, ni sus acreedores ni sus dueños estaban dispuestos a realizar esta inversión.
- La compañía acumulaba deudas por \$16.704 millones de pesos a julio de ese año, en su mayoría con el sector financiero, a quien adeudaba \$8.656 millones de pesos.
- su capital era negativo en \$7.955 millones de pesos y sus pérdidas operacionales ascienden a \$3.065 millones de pesos.
- La pérdida final ajustada por inflación, llegaba a 2.255 millones de pesos.

3.4 Análisis y correlación de la información recopilada a través de las entrevistas realizadas en la investigación de campo

En el transcurso de la investigación, se deduce que entre las principales causas que llevaron a las compañías a acogerse a la ley 550/99, fueron las siguientes: la

mala planeación interna (HA₁), la falta de recursos financieros (HA₁), inversiones que exceden los presupuestos sobre las inversiones de adquisiciones (HA₄), posicionamiento de nuevos mercados (HA₁), relaciones laborales y clima organizacional (sindicato) (HA₃), no poseen sistemas de información adecuados (HA₁), un alto porcentaje de ventas enfocados en muy pocos clientes (HA₂), las políticas, los objetivos y las decisiones las aprueba la familia como gobierno corporativo (HA₂), no se tienen estrategias adecuadas para lograr la recapitalización de las compañías (HA₄), y el sector financiero no presenta líneas de crédito para empresas que estén en concordato o acuerdos de reestructuración por su nivel de endeudamiento y su capacidad de pago (HA₄).

Con el análisis efectuado, podemos confirmar que las hipótesis alternativas planteadas para la investigación sobre lecciones de fracaso gerencial se aplican a los casos de estudios descriptos. Hipótesis alternativas planteadas:

HA₁: La crisis de las empresas obedece a factores estructurales internos.

HA₂: La crisis de las empresas obedece a modelos mentales de gerencia y liderazgo.

HA₃: La crisis de las empresas en Colombia se debe a modelos mentales recursos humanos o liderazgo.

HA₄: La crisis de las empresas en Colombia se debe a situaciones económicas internas, falta de compromiso del sector financiero para empresas en acuerdo de reestructuración o a una mala planeación financiera.

Todas las empresas estudiadas, mostraron en el tiempo una alta perdurabilidad, lograron un posicionamiento en el mercado, un liderazgo en su sector, sus productos se caracterizaron por ser de alta calidad y consumo, pero sus problemas estructurales internos, los cambios de generación en la familia, la toma de decisiones, la falta de planeación financiera llevaron a las empresas a una situación de crisis profunda.

Para analizar las causas de las crisis o fracasos de los negocios, es necesario clasificar estas en causas internas que dependen directamente de la administración del negocio o gobierno corporativo y las funcionales que dependen de las áreas (Staff) de la compañía. En las entrevistas no se menciona detalladamente estas causas, pero deben considerarse por qué generaron deficiencias que ayudaron a las crisis de estas empresas.

Entre las internas se mostraron deficiencias en la dirección por toma decisiones equivocadas, falta de profesionalismo, políticas adecuadas de personal, carencia de una visión que traspase fronteras y la falta de planeación a largo plazo. En cuanto a las causas funcionales, encontramos las de corto de plazo como la mala planeación en el flujo de caja, excesivas cuentas por cobrar, créditos muy amplios, exceso de inventarios y análisis de rotación de los mismos, en las de largo plazo pueden destacarse factores como inversiones improductivas, compromisos de amortización de deudas que están fuera del alcance de la capacidad de las empresas, capital deficiente contable para el desarrollo del negocio e índices macroeconómicos no estudiados a profundidad (inflación, devaluación, reevaluación, tasas de interés, crecimiento de la producción por sector y la demanda).

Analizando los estados financieros de las empresas investigadas, se observó que el fracaso de los negocios ocurre por pérdidas operacionales y netas, de manera continua. Finalmente, se demuestra que las empresas no proyectan de manera adecuada o eficiente el flujo de recursos para atender sus obligaciones, se obtienen créditos en forma desmedida para fines improductivos que no son de fácil realización, no se hacen estudios para proyectos macros y las decisiones estructurales son tomadas individualmente por la gerencia o el gobierno corporativo de familia sin contar con el Staff de las áreas funcionales.

4 CAPITULO 4. LECCIONES DEL FRACASO GERENCIAL

4.1 Cómo se considera y se asume el fracaso

Aunque el fracaso es un hecho no deseado en la vida de los empresarios, puede ser también altamente instructivo y ejemplarizante. El conocimiento de las equivocaciones y errores, a menudo ayuda a evitarlos a la hora de iniciar un nuevo negocio o a manejar situaciones de crisis o fracasos cuando estos se presenten.

Los fracasos en las actividades empresariales no pueden eliminarse completamente, del mismo modo que una persona se sube a un automóvil o un avión, nunca estará libre de sufrir un accidente. La forma ideal de evitar un riesgo en el caso del avión es no subirse, asimismo, el empresario que desee eliminar los riesgos inherentes al negocio, no deberá tratar de iniciar uno. En ambas situaciones se pueden eliminar los riesgos de fracaso, pero no se aprovecharían las oportunidades de triunfar y desarrollar una vida productiva.

La experiencia de los gerentes se hace con vivencias que han adquirido en momentos difíciles, que posteriormente, se convierten en valiosas lecciones para no volverlas a cometer y ayudan a salir de crisis o fracasos inevitables.

4.2 Primera lección: “si las debilidades no se interiorizan, se corre el riesgo de ser cegado por la ilusión del éxito eterno”.

Todos estamos expuestos al fracaso, esa es la realidad. Creerse exento de él, es absurdo y falta de sentido común. Esta realidad puede tocar cualquier ámbito de la vida en todos los niveles: Pérdida de la empresa, pérdida del empleo, una ruptura familiar, un descalabro en la vocación, etc. Si asumimos el fracaso con una actitud correcta se puede fortalecer y abrir nuevos horizontes.

El problema principal de los fracasos es que no se acostumbra a abordarlos de este modo, al contrario, se vive atemorizado por el riesgo de fallar, perseguido por la sombra de la crítica o de la humillación. En suma, se ha perdido de vista que “dentro el fracaso subyacen lecciones esenciales para la vida”. Todo hombre o empresario por su naturaleza finita y limitada esta propenso al error, concebir el

fracaso como una maldición o como un error es tanto, como considerar que nuestra naturaleza falible también lo es. De ahí la importancia de quitarle esa etiqueta y convertirlo en cambio, en una puerta abierta al crecimiento.

4.2.1 El fracaso una lección para iniciar de nuevo

La felicidad, la perfección no se consigue sin pasar por fracasos y duras pruebas, pero sin perder el entusiasmo, el carácter, la iniciativa. Suena fácil, pero adoptar esta máxima como forma de vida no es sencillo, implica modificar toda una visión del mundo, sustituir ideas adquiridas por una postura más abierta, que permita aprovechar los cambios y errores cometidos, a favor de uno mismo y los demás.

Lo cierto del fracaso, es que muchos tienden a darse por vencidos en las empresas que inician, se dejan arrastrar por el miedo y renunciar a un segundo intento con la excusa de que ese camino no es para ellos. Mediante este tipo de justificación es que se aleja cada vez más de la realización. Se prefiere adoptar la postura de víctima que la de luchador.

La aventura empresarial no es una ciencia. Esta muy remota de ser una acción en la que se pueda deducir y pronosticar los resultados. Por demasiado que se intenten instaurar modelos o metodologías o se realice proyecciones, jamás se garantizará el éxito de una iniciativa institucional. La inseguridad siempre perdurará en la naturaleza de la actividad empresarial, porque el progreso de una compañía se fundamenta en el trato con las personas y las personas son impredecibles.

En el evento empresarial, los ejecutivos deben desarrollar cualidades para lograr el éxito. De todas se consideran las más importantes, las habilidades y las actitudes. Para alcanzarlas se requiere práctica, experiencia y vivir situaciones con diferentes líderes, gerentes o empresas. Únicamente la experiencia ayuda a corregir con éxito los problemas que se lleguen a presentar. Al comienzo, es normal que se equivoquen y se originen fracasos empresariales; que sirven como lecciones para el motor del aprendizaje.

“El único método válido de un empresario para progresar será **“prueba y error”** a base de ir rectificando sobre los errores cometidos, es como se va acertando en el camino. Este mecanismo refleja si se es consciente o no de dominar una capacidad, y por otro lado, si se es competentes “(dominante)” o no dicha capacidad. En todo proceso que va desde el **ciego** al **sabio**, únicamente los errores y los fracasos son los que hacen tomar conciencia de las carencias y ayudan a desarrollar las capacidades que se necesitan. Por eso los fracasos son la antesala de futuros éxitos. Como conclusión se puede decir que **“prueba y error”** son el motor del aprendizaje humano”¹⁹.

4.3 Segunda lección: “Prueba y error son el motor del aprendizaje humano. La toma de decisiones en el sector empresarial, siempre viene acompañada de un porcentaje de fallos; de lo que se trata es minimizar este porcentaje”.

“Maxwell señala en su libro el lado positivo del fracaso, que para aprender a ganar hay que aprender a perder y saber qué hacer cuando se pierde. Cuando se aceptan los errores sin sentir un fracaso definitivo y paralizante, el error puede percibirse como una oportunidad de aprendizaje, como una fuente de información de qué cosas van bien y cuáles no”²⁰

4.4 Tercera lección: “Tener un buen producto o un buen servicio no basta para que un negocio sea rentable”.

Tener un buen producto no basta para tener clientes, ventas, o para que sus competidores, se vean en desventaja.

Es inexcusable el dilema de que sólo por hacer bien algo, se deben despreocupar por conocer cómo funciona la naturaleza del sector empresarial, donde se desarrollan.

¹⁹ José Manuel Peláez Izquierdo, op. cit.

²⁰ John C. Maxwell, op. cit. p. 32

Es curioso que este aspecto no es solamente una característica, sino una lección para evitar el fracaso gerencial. Descubrir directamente un nuevo sector, un nuevo segmento de mercado hasta entonces inexistente, no es fácil debido a que todos los sectores han sido explorados, lo nuevo es, ampliar los límites de un producto en un sector ya existente, para crear un producto o servicio absolutamente novedoso.

4.4.1 Consejos para vencer el miedo al fracaso gerencial

1. Aceptar el fracaso: la mayoría de veces el miedo es irracional para los gerentes, y al enfrentarlo encuentran resultados con principios irreales.
2. Estar en movimiento: permanecer inmóvil ante la situación no ayuda a superar los obstáculos; se debe efectuar acciones concretas, arriesgarse, asumir nuevos retos, evitar la inercia y superar de esta forma la crisis.
3. Perseverar: no darse por vencidos, no importa lo grande que sea la crisis. Se debe realizar una planeación estratégica creando opciones, es cuestión de perseverancia.
4. Buscar nuevos caminos: estar dispuestos al cambio (producto, tecnología, mercados, etc.). Explorar nuevos cambios, teniendo en cuenta la necesidad del cliente.
5. Ser consistente: se debe concebir que el error, el fracaso, la adversidad, y la desilusión frente a los resultados no esperados, traen un beneficio similar o superior.

4.4.2 Enseñanzas que nos brinda el fracaso gerencial

- Se manifiesta en aspectos de la administración que hay que corregir. En los que hay que dedicarles más tiempo, pero sin descuidar las demás funciones.
- Se identifican las prioridades, a diferenciar lo importante de lo superficial.

- Dirige a la empresa a buscar otras alternativas, nuevos caminos y buscar respuestas más creativas, novedosas y originales.
- La empresa se ve obligada a modificar o cambiar lo que no funciona.
- Ayuda a tener lecciones, experiencias que evita cometer los mismos errores en el futuro.
- Incentiva la reflexión interior y el contacto con uno mismo.
- Superar los fracasos, fortalece el carácter y eleva el autoestima de los empresarios.
- Los forma para ser más tolerantes con los demás.
- Ayuda a recordar el origen de la empresa (misión y visión) y de qué están hechas.

4.4.3 Cómo identificar y salir del fracaso gerencial

- Es necesario aprender. El primer paso consiste en preguntarse dónde estuvo la falla. ¿Para qué perder el tiempo culpando a los demás, a las circunstancias o a uno mismo? Es más saludable para la organización descubrir las lecciones que nos deja el fracaso y aprovecharlas.
- No temas el cambio. El movimiento nos mantiene vivos y fomenta el crecimiento. Los cambios son buenos, aunque de momento no se entiendan.
- Recuerde que hasta los más grandes se equivocan.
- Tener presente que es imposible complacer a todo el mundo. La definición de lo que debe ser la empresa depende principalmente del gerente.
- Jamás olvidar que los fracasos son solamente pausas y no paradas definitivas de la empresa.

Las posibilidades de alcanzar el éxito, en numerosas ocasiones esta, en función del manejo positivo del fracaso y no resistiéndose al mismo. La idea de que uno nunca debe equivocarse, limita el crecimiento y nos impide caminar. Fallar en la

vida puede provocar un terrible miedo, que nos haga desistir de volver a intentarlo. Eso es muy peligroso, es la más grande equivocación.

4.5 Cuarta lección: “El Gerente, ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social”

La acción crea satisfacciones a trabajadores, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo.

4.6 Quinta lección: “Los resultados de la gestión de los gerentes estarán determinados por las actitudes que asuma éste respecto a terceros, evitando el fracaso gerencial”

La búsqueda de oportunidades, poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista y objetivo hacia la dirección empresarial, respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados en el sistema empresarial.

4.7 Sexta lección: “La velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones, evitara un posible fracaso gerencial”

Las empresas con nuevas tecnologías, nuevos competidores, clientes más exigentes que demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades mas estrictas requieren cambios de velocidad para la implantación en las estrategias, programas, estructuras, etc., por esta razón gerente que efectuó los cambios adecuados cuando se requieran o se necesiten, no estará llamado al fracaso.

Las empresas necesitan adaptarse y cambiar, según el entorno donde vivan. Aquellas empresas que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen. Estas conclusiones formuladas, hace más de un siglo tienen absoluta vigencia en el mundo empresarial contemporáneo.

4.8 Séptima lección: La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales esta en “saber qué es lo que los causa”, al respecto, podemos dejar como lección algunas situaciones de naturaleza administrativa, que se dan y no son fáciles de demostrar, :

1. Negligencia. Renuencia a aceptar las rápidas transformaciones del entorno.
2. Falta de previsión: empresas que no tienen planes de contingencia.
3. Falta de experiencia en el área administrativa: falta de habilidad de manejar efectivamente el recurso humano.
4. Atención desequilibrada: Si quien administra dedica mayor esfuerzo a un área determinada, de acuerdo con su interés y especialidad, y descuida otras, es posible que afecte el desarrollo de la empresa negativamente.
5. Fraude y falta de ética: Ausencia de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

4.8.1 Los Factores Externos

Una vez que se han identificado los problemas internos que aparecen en las pequeñas, medianas y grandes empresas, el siguiente paso es observar las cuestiones externas que podrían afectar negativamente el desarrollo de las mismas.

Esto se hace con la finalidad de que el gerente pueda contemplar y preparar estrategias que lo ayuden a evitar estas situaciones. Estos son:

1. Falta de estudios de preinversión: un análisis de las principales variables como mercado, tecnología, costos, localización, y financiamiento, lo ayudarían a minimizar un posible fracaso.

2. Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil: ocasionada por desconocimiento, trámites demasiado complicados o falta de garantías.

3. Falta de mano de obra especializada.

4. Cuestiones institucionales: La pequeña y mediana empresa deben manejar sus políticas y mecanismos de acción en conjunto con las asociaciones industriales o gremiales, para que no se den de forma independiente, y no se genere una posición de desventaja ante la fuerza de las grandes empresas.

4.9 Octava lección: “Las relaciones del directivo con la organización, evita el fracaso”

Juega un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permite recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, además permite identificar nuevos problemas.

4.10 Novena lección: “Visión y cultura organizacional”

En todos los procesos de cambio sin una visión clara y comprensible, el esfuerzo de transformación puede convertirse en una lista de proyectos confusos que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o simplemente, a ninguna parte.

Para institucionalizar un cambio, debe tenerse en cuenta la cultura organizacional, un intento consciente de enseñar a la gente que los nuevos proyectos, comportamientos y actitudes han servido para mejorar el desempeño, que permita no solo ver el estilo de gerencia, sino que se pueda interpretar adecuadamente su direccionamiento, para una gestión presente y futura. El personal para ver el camino correcto, exige grandes dosis de comunicación.

4.11 Décima Lección: “No hacer planeación sistemática, y generar victorias a corto plazo, conllevan al fracaso”.

Si no se logran triunfos a corto plazo, mucha gente se rendirá a los pocos meses o se unirá activamente a las filas de aquellos que han estado resistiéndose al

cambio. Generar victorias a corto plazo, es diferente de esperar victorias a corto plazo. La segunda es pasiva y la primera activa. Los gerentes se quejan con frecuencia de ser obligados a obtener victorias a corto plazo, pero se ha descubierto que la presión puede ser un buen elemento dentro de un esfuerzo por cambiar.

Cuando se es claro que realizar un gran cambio puede tomar mucho tiempo, el sentido de urgencia puede derrumbarse. Comprometerse con victorias a corto plazo mantiene en alto el sentido de urgencia y obliga a tener un pensamiento que puede clarificar o examinar la visión.

Por último, es importante conocer cuáles son las causas o determinantes en Colombia, que deben tener en cuenta las pequeñas y medianas empresas para evitar una crisis o un fracaso empresarial.

- Falta de conocimiento para vincularse con el mercado internacional
- Falta de investigación acerca oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles
- Altos niveles de valor agregado local
- Falta de capacitación y gestión gerencial en el área internacional
- Limitado acceso de tecnologías
- Mano de obra calificada con bajos incentivos
- Falta de planeación financiera

CONCLUSIONES

Los fracasos gerenciales o empresariales, que se presentan exigen nuevos esfuerzos y compromisos por parte de la alta dirección de las empresas, para evitar que estas entren en crisis. “El líder no nace, el líder se hace”. Pues, en nuestros días, la nueva economía que está emergiendo en las empresas, exige la necesidad de tener nuevos líderes, cambiar la mentalidad de gestión local a un enfoque internacional, para asumir de manera efectiva la globalización, (especialmente en las pequeñas y medianas empresas).

El líder empresarial gestiona, comunica, toma decisiones, tiene iniciativa propia sin descartar la posibilidad de que cometa errores, reconoce sus fracasos y aprende de ellos.

“Para ser líder hay que ser emprendedor y para emprender hay que saber asumir riesgos y responsabilidades, es decir, como siempre se ha dicho, no vale estar en el puente de mando capitaneando un magnifico buque, con buen tiempo, sin problemas a bordo, hay que estar en el puente de mando cuando hay mal tiempo, cuando hay problemas a bordo, cuando la mar amenaza con hacer naufragar la nave, cuando es necesario tomar decisiones y afrontar la responsabilidad de lo que se lleva sobre la espalda, pues en estos casos, lo más fácil es abandonar la nave y dejarla a la deriva, al garette. Eso es lo que hacen muchos empresarios, que no son tales empresarios”²¹.

El estudio aclara que los gerentes de empresas en crisis de los diferentes sectores analizados, poseían una carencia en sus competencias administrativas, que los responsabilizan de la crisis en las empresas. Aunque es cierto, las divergencias internas que inician la crisis, también son consecuencias de factores externos que

²¹ Karin Hiebaum De Bauer, Artículo, Reflexión sobre mi desarrollo como un líder basado en mando y conceptos de comportamiento organizativo, 04 de Mayo de 2006, publicado en la pagina Web, <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/liderkarin.htm>

no se controlan directamente por la gerencia y se convierten en asuntos negativos en toda la estructura, de tal forma, que ni la presencia del gobierno corporativo es suficiente para poder contrarrestarlos y evitar el apareamiento de la crisis.

Las incesantes innovaciones de la economía global y su consecuencia en la economía local, ha conducido a muchas compañías del país a que entren en situaciones de crisis organizacional, creando efectos negativos al no contar con un plan de contingencia, ni con una preparación adecuada para responder a los cambios de la economía moderna, afectando la estructura financiera que implica un plan de intervención económica, amparado bajo la Ley 550/99.

El trabajo de administrar y gerenciar las empresas familiares es complicado, pues, a los problemas de la gerencia hay que agregarles una nueva dimensión: **las rivalidades y conflictos familiares**, esto genera problemas afectivos y de una intensidad, que raramente un gerente profesional tendría. La gerencia debe moverse en dos puntos antagónicos: el de la **racionalidad** y el de los **sentimientos**, por tal motivo deben separarse estos hechos, para que no generen crisis en las organizaciones.

La ley 550/99 de acuerdos de reestructuración, no arrojó los resultados esperados, por lo que se debe dar un nuevo dispositivo que responda a las necesidades de reflotamiento de las empresas en crisis y no un dispositivo que en gran medida favorezca a los acreedores, sin importar el destino de las empresas.

Finalmente, el estado, para mitigar a las empresas en crisis, ha establecido medidas para reactivarlas a través de las Leyes, primero de Reestructuración Empresarial y en los últimos años de Reestructuración Patrimonial. Pero desgraciadamente no han tenido éxito; por un lado porque a la Junta de Acreedores generalmente no le interesa tanto reactivar la empresa sino recuperar su dinero y segundo porque la administración encargada de la reactivación carece de conocimientos acerca del tema.

RECOMENDACIONES

- Es imprescindible que la alta gerencia de las organizaciones monitoree constantemente la labor de los empleados que ejercen el rol de gerente. Su efectiva actuación es responsabilidad tanto de quien la realiza como de quien la delega. En este orden de ideas, se considera prioritario la revisión permanente del desempeño de los gerentes, así como su retroalimentación con el fin de detectar debilidades y proceder a su oportuna corrección.
- La gerencia, debe gestionar la crisis pensando en el valor que pueden representar para su compañía. Las empresas que saben superar las crisis salen enormemente fortalecidas. Sus estructuras se hacen más resistentes, ganan conocimiento y están bien preparadas para beneficiarse de los períodos de expansión. Las crisis eliminan los competidores más débiles y dejan más mercado para aquellos que saben superarlas con éxito. Debe aprovecharse las crisis para fortalecer la empresa. Corregir los errores cometidos y las debilidades, rodearse de un buen equipo de profesionales, fomentar cambios, hacer innovaciones potenciales y aprender a trabajar en equipo, dejando el individualismo y las decisiones personales.
- **Tomar decisiones correctas a tiempo es clave.** Si la gerencia, es consciente de que las cosas pueden ir de mal en peor, debe tenerse un plan económico y administrativo adecuado antes de entrar a la crisis.
- **El análisis es el mejor amigo para la correcta toma de decisiones y la intuición es su peor enemigo.** Ante una situación de cambio, es importante buscar las verdaderas causas de los problemas para no invertir tiempo en soluciones que no son adecuadas y es necesario hacer un correcto análisis, ser fríos e identificar donde está exactamente el problema.

- El compromiso del equipo, la austeridad y el esfuerzo son otros de los valores que los líderes deben asumir como propios y ser capaces de transmitir. Tenemos que hacer más con menos y para ello se requiere un equipo comprometido y motivado. Además, el líder debe adaptarse a la situación para conseguir lo mejor del equipo transmitiendo un equilibrio entre urgencia, objetivos, compromiso y cohesión.

BIBLIOGRAFÍA

- ARQUERO, J.L. ABAD, M.C. Y JIMÉNEZ, S.M. “Procesos de fracaso empresarial en PYMES. Identificación y contrastación empírica”, Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, 1 (2) pp. 64-77.
- BERNAL, CESAR AUGUSTO, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Prentice Hall, 2000.
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA; Informe sobre las Causas de la liquidación de empresas en Bogotá, Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social Dirección de Estudios e Investigaciones, ISBN 978-958-688-269-9, Junio 2009.
- COLLINS C JAMES Y PORRAS I JERRY,” Empresas que perduran”, Editorial Norma, 1995.
- CYNTHIA G. WAGNER, Educación Gerencial, ”Aprendiendo del Fracaso” revista THE FUTURIST. Ene–Feb 2005.
- FINKELSTEIN SYDNEY; Por qué fracasan los ejecutivos brillantes, editorial Norma, Bogotá, 2004.
- GARCIA BETANCOURT, JOSÉ ARTURO, El manejo de las crisis en las empresas, Mc Graw Hill, Bogotá, 1999, pp. 21–22
- GARCIA ESQUIAGA, EDUARDO; “Aprendiendo de los errores del emprendedor, claves para evitar el fracaso”; Harvard Deusto Bussiness Review, mayo/junio, Pág. 86 a 92.
- GOLEMAN DANIEL; Inteligencia Emocional aplicada a las organizaciones, Vergara Editores 1999.
- GRIJALBO CARLOS JULIO, Empresas Colombianas Exitosas y los factores claves de su éxito, 1992.
- JHON P KOTTER, “El fracaso del cambio” revista 20 cambio.doc, Microsoft Word, 13 mayo.

- LIZARRAGA, FERMÍN. (1998): Modelos de previsión del fracaso empresarial: ¿Funciona entre nuestras empresas el modelo de Altman de 1968? Revista de Contabilidad, ISSN 1138-4891, 1 (1), 1998, pp. 137-166.
- LÓPEZ GRACIA, J; GANDÍA CABEDO, J. L.; MOLINA LLOPIS, R. (1998): La suspensión de pagos en las PYMES: una aproximación empírica, Revista Española de financiación y Contabilidad, 94 (27), pp.71-97.
- MARCUS A ALFRED, Empresas ganadoras y Empresas perdedoras, editorial Norma, 2006, Pág. 390-396.
- MAXWELL, C. JOHN, El lado positivo del fracaso, Editorial Caribe, Miami, FL (EE.UU.), 2000, p. 39.
- MURO DE ISCAR FRANCISCO, “Lecciones de Management”, periódico económico; 2007, pp. 11-78.
- PARRA GARCIA, GERMAN, Procesos Concursales. Volumen I. del concordato de los comerciantes. Editorial Temis. 1992
- SERNA GOMEZ HUMBERTO, “Gestión Empresarial”, Editorial Legis, 1992
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Departamento de Acuerdos de Reestructuración. Bogotá.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- <http://www.anif.org/images/dynamic/articles/297/3116.pdf>
- <http://www.contabilidad.tk/decalogo-empresa-tiempo-crisis.html>
- www.degerencia.com
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/liderkarin.htm>
- <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>
- <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=96>
- <http://www.udem.edu.co/NR/rdonlyres/AA63DC4C-A632-43A3-9498-E9DF9D4152D0/0/JaimeAlbertoArrublaPaucar.pdf>

ANEXOS

1 **NORMATIVIDAD**

1.1 **LEY 550 De Diciembre 30 / 99²²**

Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

El Congreso de Colombia

FINES Y ALCANCES DE LA INTERVENCION

Ámbito de aplicación de la ley. La presente ley es aplicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria que ejerzan actividad financiera y de ahorro y crédito, de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria y de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores.

Parágrafo 1°. Las empresas desarrolladas mediante contratos o patrimonios que no tengan como efecto la personificación jurídica, no están comprendidas por la presente ley en forma separada o independiente de los respectivos empresarios.

Parágrafo 2°. Para los efectos de esta ley, se consideran personas jurídicas públicas o de economía mixta, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta y demás formas de asociación con

²² Superintendencia de Sociedades., op. cit. <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&>

personalidad que tengan por objeto el desarrollo de actividades empresariales, en cuyo capital el aporte estatal a través de la Nación, de las entidades territoriales o de las entidades descentralizadas sea igual o superior al cincuenta por ciento (50%) o del total del capital suscrito y pagado. Lo anterior sin perjuicio de la aplicación a cualquier entidad del orden territorial de las reglas especiales previstas en el título V de esta ley.

Artículo 2°. Fines de la Intervención del Estado en la Economía. El Estado intervendrá en la economía conforme a los mandatos de la presente ley, en el marco de lo dispuesto en los artículos 334 y 335 de la Constitución Política, para los siguientes fines:

- Promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía.
- Hacer más eficiente el uso de todos los recursos vinculados a la actividad empresarial.
- Mejorar la competitividad y promover la función social de los sectores y empresas reestructuradas.
- Restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.
- Facilitar el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial.
- Procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas.
- Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.

DE LOS ACUERDOS DE REESTRUCTURACION

Promoción de los acuerdos de reestructuración

Acuerdo de reestructuración: Es la convención que, en los términos de la presente ley, se celebre a favor de una o varias empresas con el objeto de corregir deficiencias que presenten en su capacidad de operación y para atender obligaciones pecuniarias, de manera que tales empresas puedan recuperarse dentro del plazo y en las condiciones que se hayan previsto en el mismo.

El acuerdo de reestructuración deberá constar por escrito, tendrá el plazo que se estipule para su ejecución, sin perjuicio de los plazos especiales que se señalen para la atención de determinadas acreencias, y del que llegue a pactarse en los convenios temporales de concertación laboral previstos en esta ley.

1.2 DEL REGIMEN DE INSOLVENCIA. LEY 1116/2006

Finalidad, principios y alcance del régimen de insolvencia.

Artículo 1o. Finalidad del régimen de insolvencia. El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor.

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

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

El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias.

2 ANEXO

2.1 *FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDOS A:*

Empresas En Crisis O Fracaso (Acuerdo De Reestructuración Ley 550 Del 99)

Fecha de la entrevista:

Datos generales

Razón Social:

Domicilio:

Teléfonos:

Datos del entrevistado:

Nombre:

Cargo:

Antigüedad en la Empresa:

Antigüedad en el puesto:

Usted como gerente de la compañía, autorizó la solicitud del acuerdo de reestructuración por ley 550 del 99: Si No

Información de la empresa

Dirección y teléfonos:

Numero de empleados:

Números de accionistas (dueños):

Números de sedes:

Locales (Bogotá):

Nacionales:

Objetivos de la entrevista

- Buscar y conocer las causas que llevaron a la empresa a solicitar el acuerdo de reestructuración por ley 550.
- Entender el Porque las empresas no actuaron de manera efectiva para consolidar su empresa.
- Conocer cual era el objetivo de las empresas a corto, mediano y largo plazo
- Saber cuales fueron los motivos por los cuales las empresas no perduraron en el tiempo.

1. ¿En qué año se fundó, quién es su fundador, cuál ha sido el desarrollo histórico de la empresa, y que se ofrecía en el mercado?
2. ¿A qué actividad económica se dedica la empresa?
3. ¿En su estructura orgánica la empresa cuenta con junta directiva, presidencia o gerencia general, quién toma las decisiones y direcciona la empresa....
4. ¿La dirección de la empresa es autónoma en la toma de decisiones?
5. ¿Cómo se selecciona una persona al cargo de gerente general o presidente?
6. ¿En su proceso de crecimiento y desarrollo, cuál fue la estrategia que le permitió a la empresa obtener una rentabilidad económica exitosa? Por qué no se continuó con esta.
7. ¿En qué fundamento la gerencia general su desarrollo económico y cuáles fueron sus estrategias?
8. ¿La gerencial general de la compañía estaba desarrollando la visión empresarial adecuadamente. Si o no y por qué?
9. ¿Cree usted que la empresa cuando solicitó el acuerdo de reestructuración ante la Supersociedades tenía un enfoque gerencial claro, disciplina y agilidad en cada uno de sus modelos de negocio, o cuál fue la falla, causas o motivos que lo llevó al acuerdo de reestructuración?
10. ¿Qué rendimientos tuvo la empresa en los últimos 5 años antes de entrar en el acuerdo de reestructuración ley 550? Podría darnos una tabla con estos valores año a año.
11. ¿Las ventas de la compañía en los últimos 5 años mostraban tendencias crecientes o decrecientes? podríamos obtener un cuadro comparativo de

estos valores y algunas estrategias que nos permitieran conocer las decisiones gerenciales...

12. ¿Cuándo la compañía comenzó, su objetivo fundamental fue estructurar una empresa a largo, mediano o corto plazo.....tendiendo en cuenta su visión....?
13. ¿Los sistemas de información que utilizó la gerencia general, le permitieron tomar decisiones certeras y permanentes o se tenía dificultad en obtenerlas?
14. ¿La gerencia general contaba con un equipo estructurado, generador de sinergia organizacional, con poder para tomar decisiones y controlar cada proceso de la organización. Hubo falla al respecto?
15. ¿El gerente de la compañía le informó a la junta directiva lo que estaba pasando para aprobar la solicitud del acuerdo?
16. ¿La empresa contaba con un presupuesto adecuado y autorizado por la junta directiva para ejercer su cargo, mejorar tecnología, competir en mercados externos y generar un valor agregado, o por el contrario era limitado y sin ninguna proyección futura?
17. ¿La empresa a través de su gerencia manejo información externa para conocer cual era su situación frente a la competencia o se limitaba realizar su mejor esfuerzo individual para aumentar crecimiento?
18. ¿La junta directiva y la revisoría fiscal tenían algún método de control o informe que permitiera a la gerencia detectar su decrecimiento y sus fallas a nivel estratégico, estructural y económico?
19. ¿Los recursos financieros de la organización se vieron afectados a partir de que momento y cuáles fueron sus causas?
20. ¿Cuál fue en su concepto la causa fundamental que llevo a la empresa a entrar en acuerdo o concordato?
 - a. No se consiguieron los recursos necesarios
 - b. La gerencia no realizó una proyección adecuada a corto y mediano plazo
 - c. No se contaba con mecanismos de información adecuados para toma de decisiones gerenciales
 - d. Los productos ofrecidos no eran competitivos.
 - e. No se tenía una estrategia clara
 - f. Los gastos de la empresa eran excesivos respecto a sus ingresos
 - g. La visión y misión de la empresa no eran claras y se desenfocaron por parte de la gerencia
 - h. Todas las anteriores

PREGUNTAS SITUACION DE LA COMPAÑÍA..

21. ¿La gerencia de la empresa presento algún informe donde dejara constancia del decrecimiento que se estaba presentando, la falta de liquidez en flujos de caja para soportar las deudas de acreedores?
22. ¿Las decisiones que tomaba la gerencia eran presentadas, evaluadas y autorizadas por la junta directiva. Si ____ NO ____ por qué?
23. ¿Qué estrategias no se cumplieron por parte de la gerencia que afectaron el desarrollo y el crecimiento de la organización?
24. Puede afirmarse qué la solicitud del acuerdo de reestructuración o concordato se debió a:
 - a. Falta de crecimiento e ingresos
 - b. La gerencia no tenia un diagnostico claro de la situación.
 - c. No se desarrollaron productos que permitieran mejores ingresos
 - d. No se tenían medios de capitalización adecuados para generación de liquidez
 - e. No se tenía como pagar las acreencias en el corto y mediano plazo.
 - f. Problemas macrosociales y/o macroeconómicos.
 - g. Otra cual. _____
25. Las estrategias que utilizo la gerencia para crecer y seguir desarrollando la organización fallaron por:
 - a. Los productos no eran competitivos.
 - b. No se buscaron mercados externos.
 - c. No se establecieron alianzas estratégicas
 - d. No se tenía una estrategia clara para desarrollo tecnológico...
 - e. No hubo un control financiero en los flujos de caja...
 - f. No se contaba con mecanismo de información adecuado
 - g. Otra cual. _____

26. El enfoque de la compañía se afectó por alguno de los siguientes aspectos, haciendo que la empresa se fuera a concordato y por ende a un acuerdo de reestructuración:

- a. No se contaba con una dirección estratégica clara.
- b. ¿La dirección de la compañía se encontraba demasiado dispersa?
- c. Se concentraron en mercados poco promisorios
- d. Se trataba de remediar problemas nacionales y no se tenían en cuenta situaciones globales que afectan la empresa.
- e. ¿La dirección se concentró en sus fortalezas básicas y no tuvo en cuenta su misión?
- f. Otra cual. _____

27. La compañía solicitó su acuerdo porque su funcionamiento era rígido, en aspectos como:

- a. El crecimiento dependía exclusivamente de la expansión de sus productos básicos.
- b. Tenían precios altos aun cuando su demanda no era suficiente para vender sus productos.
- c. ¿Se crecía y se aumentaba de tamaño solo por ser grandes?
- d. Se perdía mucho tiempo en reconocer los cambios que solicitaban los clientes
- e. Cuando se experimentó un declive en el negocio, no se preocuparon por esto, sino se continuó adelante sin un análisis de la situación...

28. La situación de la compañía se debió a una actitud organizacional en:

- a. Desenfoco organizacional.
- b. Rigidez en las decisiones de la compañía.
- c. Falta de información adecuada.
- d. Desarrollo de productos.
- e. Análisis de competencia en el sector
- f. Desarrollo tecnológico