

**THANATOS EMPRESARIAL: EL CASO CROYDON S.A**

**MANUEL RICADO MATEUS SÁENZ  
JUAN SEBASTIÁN PULECIO URREGO**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C. ENERO 2012**

**THANATOS EMPRESARIAL: EL CASO CROYDON S.A**

**MANUEL RICADO MATEUS SÁENZ  
JUAN SEBASTIÁN PULECIO URREGO**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR  
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C. ENERO 2012**

## Dedicatoria

*“Agradezco a Dios, por haber bendecido a mis papas Manuel y Esperanza, con salud, recursos económicos, y esfuerzo, que permitieron pudiera cursar la carrera profesional de mi elección. Dedico a ellos este trabajo, como recompensa a todos los esfuerzos que pasaron por mí, gracias a mis hermanos y hermanas por su apoyo incondicional, y a mis profesores por todos los conocimientos transmitidos durante mi tiempo en la universidad, y a todos aquellos que de alguna u otra manera aportaron a mi desarrollo profesional. Muchas gracias”*

*Manuel Ricardo Mateus Sáenz*

*“Este trabajo es dedicado a Dios, a mis papas quienes han sido los que me han formado y han logrado hacer de mí, hoy en día un profesional, a mi hermana por ese apoyo tan increíble que siempre me brindó durante este camino, a los maestros de carrera que me formaron con grandes enseñanzas, y a mis compañeros que estuvieron acompañándome incondicionalmente en esta gran etapa de la vida”*

*Juan Sebastián Pulecio Urrego*

## **Agradecimientos**

*Agradecemos a Andrés Castro Maestro y amigo, quien fue nuestra guía para culminar con excelencia este trabajo de grado y hoy en día aspirar a recibir nuestro título de profesionales como Administradores de Negocios Internacionales.*

*A nuestros familiares por el apoyo incondicional durante este proceso de formación académica. A la Universidad del Rosario, por habernos permitido entrar a ser parte de esta gran familia. Y finalmente, a todos nuestros amigos que estuvieron con nosotros acompañándonos en este largo pero corto camino, lo logramos!!*

*Manuel Ricardo Mateus Sáenz*

*Juan Sebastián Pulecio Urrego*

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

<b>1. LEY 222 DE 1995 .....</b>	<b>13</b>
1.1 Liquidación obligatoria .....	17
<b>2. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR .....</b>	<b>20</b>
2.1 Sector Manufacturero (industrial) en Colombia.....	20
2.2 Impacto del sector manufacturero en el PIB .....	23
<b>3. APERTURA ECONÓMICA .....</b>	<b>25</b>
<b>4. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA CROYDON S.A.....</b>	<b>28</b>
4.1 Identificación Fiscal .....	28
4.2 Representantes Legales .....	28
4.3 Junta Directiva .....	28
4.4 Accionistas.....	28
4.5 Website.....	29
4.6 Dirección de Correo .....	29
4.7 Dirección.....	29
4.8 Teléfono.....	29
4.9 Ciudad .....	29
4.10 Fecha de fundación .....	29
4.11 Objeto Social .....	29
4.12 Actividad Principal .....	29
4.13 Código de Actividad.....	29
4.14 Estatus Operacional .....	29
<b>5. CASO CROYDON S.A.....</b>	<b>30</b>
5.1 Comienzos de la crisis.....	31
5.2 La Crisis.....	31
5.3 La Liquidación.....	35
5.4 La solución.....	36

<b>6. INTELIGENCIA DE MERCADOS: POTENCIAL EXPORTADOR .....</b>	<b>39</b>
6.1 Capacidad de competir en los mercados internacionales.....	39
6.2 Contar con productos o servicios competitivos en calidad y precio .....	40
6.3 Tener acceso a información suficiente y oportuna.....	40
6.4 Realización de un planeamiento de exportación .....	41
<b>7. INCOTERMS 2010.....</b>	<b>43</b>
7.1 ¿Qué son los Incoterms?.....	43
7.2 Finalidad de los incoterms .....	43
7.3 Agrupación de los Incoterms. ....	44
7.4 Modalidad de uso de los Incoterms. ....	44
7.4.1 EXW (Ex Works) .....	44
7.4.2 FCA (Free Carrier) .....	45
7.4.3 CIP (Carrige and Insurance Paid to) .....	46
7.4.4 DDP (Delivery Duty Paid).....	48
7.5 Transporte marítimo y vías navegables interiores. ....	48
7.5.1 FAS (Free Alongside Ship).....	48
7.5.2 FOB (Free On Board).....	49
7.5.3 CFR (Cost and Freight).....	49
7.5.4 CIF (Cost Insurance and freight) .....	50
7.6 Aplicación a Croydon.....	51
<b>8. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN CROYDON S.A.....</b>	<b>57</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>10. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento del PIB -PREVISTO Y OBSERVADO- 1995-2002.....	22
Tabla 2: Ciclos de crecimiento industrial y participación del sector manufacturero en el PIB .....	23

### LISTA DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2008 .....	53
Ilustración 2: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2009 .....	54
Ilustración 3: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2010 .....	55
Ilustración 4: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2011 .....	56
Ilustración 5: Ruta de Internacionalización Croydon S.A .....	60

## GLOSARIO

- **Superintendencia de Sociedades:** Organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.
- **Auto:** Documento oficial de la Superintendencia de Sociedades, donde se comunican las decisiones tomadas por esta entidad, ante las empresas que cursan el proceso de liquidación.
- **Sindicato:** Asociación de trabajadores que se constituye para defender los intereses sociales, económicos y profesionales vinculados a la actividad laboral de sus integrantes
- **Concordato:** Convenio que se establece entre los acreedores y el deudor en quiebra para liquidar la deuda, en parte o en su totalidad.
- **Liquidación Obligatoria:** Proceso de liquidación que se dirige a la realización ordenada de los bienes del deudor y, al mismo tiempo, de ejecución universal, pues con él se pretende entender en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo.
- **Incoterms:** Reglas internacionales definidas por la cámara de comercio internacional, que regulan las operaciones de comercio exterior a nivel mundial.

## **RESUMEN**

Esta investigación enfoca su análisis al proceso de liquidación obligatoria, por el cual tuvo que atravesar la empresa colombiana de calzado Croydon S.A. Este proceso de liquidación se enmarca dentro de la ley 222 de 1995, demostrando algunas etapas como lo son; aceptación a la adhesión a la ley 222, inicio del proceso de liquidación obligatoria, entre otros.

Dentro de esta investigación, se determinan las causas por las cuales Croydon S.A inicia el proceso de liquidación, resaltando motivos tales como; la problemática que vivió el país hacia los años 90s, a causa de la apertura económica, falta de preparación por parte de las empresas nacionales para afrontar la competencia extranjera, poco apoyo por parte del gobierno a empresas exportadoras, problemas de alto nivel de contrabando de productos de consumo, como el calzado, y sin dejar atrás el problema de sindicatos en el país, y la falta de conocimiento por parte de las empresas para iniciar un proceso de exportación.

Posterior a este análisis, se establecen algunas pautas de cómo Croydon debió afrontar el proceso de exportación, identificando tópicos importantes, como la aplicación del incoterm correcto para la negociación, o como debió desarrollar el proceso de potencial exportador, para determinar cuál era el destino de exportación que más beneficiara a la empresa.

### **Palabras Clave:**

- Superintendencia de Sociedades
- Auto
- Sindicato
- Concordato
- Liquidación Obligatoria
- Incoterms

## **ABSTRACT**

This study focuses its analysis to the process of compulsory liquidation, by which the company Croydon SA Colombian shoe had to cross. This compulsory liquidation process is part of Act 222 of 1995, showing some stages such as; acceptance for accession to the law 222, beginning the process of compulsory liquidation, among others.

In this investigation, are determined the reasons why Croydon SA began the liquidation process, highlighting reasons such as, the problems experienced by the country in the 90s, because of economic openness, lack of preparation by the domestic companies to confront the foreign competition, lower support from the government to exports companies, problems of high level of smuggling of consumer products such as footwear, and without leaving behind the problem of unions in the country, and lack of knowledge by companies to initiate the export process.

After this analysis, we establish some guidelines on how Croydon had to face the export process, identifying important topics such as the implementation of the correct Incoterm for negotiation, or how to develop the export potential process to determine which is the best export destiny that will give benefits to the company.

### **Key Words**

- Superintendencia de sociedades
- Auto
- Union
- Concordat
- Compulsory Liquidation
- Incoterms

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, las empresas han venido afrontando diferentes procesos de cambio a los que se deben adaptar, las crisis económicas, la complejidad de los mercados, fortalecimiento de la competencia, reducción de las exportaciones etc.

Durante dichos procesos, no todas las empresas son capaces de adaptarse y la mayoría de ellas tienden o llegan a desaparecer, pues el lograr sobrevivir a dichos procesos significan incurrir en grandes costos que se deben afrontar ,lo cual es una de las principales causas y el motor principal para dar inicio a la muerte de las empresas.

Algunas empresas comienzan a buscar nuevos mercados, ya sean nacionales o internacionales como una alternativa para afrontar los diferentes escenarios en los que debe actuar, pero por diferentes causas y motivos no todas estas empresas logran salir bien libradas, y se debe recurrir al acogimiento de leyes específicas que dicta el gobierno Colombiano, sino llegasen a solucionar los problemas la liquidación obligatoria sería la última salida.

Así pues, se crea la ley 550 de 1999 (reestructuración empresarial), como forma para evitar la liquidación obligatoria, la cual está contemplada en la ley 222 de 1995, años después se crea la ley 1116 que sería el reemplazo de la 550, pues:

“Está dirigida para aquellas empresas viables, que se encuentran en crisis transitoria y requieren ser sometidas a una reorganización tanto financiera como organizacional, operativa y de competitividad, conducente a solucionar las razones por las cuales se acogen a este régimen, así como lo correspondiente a la liquidación judicial y la adopción del régimen de Insolvencia Transfronteriza. Con su aplicación, aquellas empresas insolventes, podrán ser recuperadas gracias a un proceso de negociación práctico con sus

acreedores y de esta forma se les dan garantías, además del mantenimiento de la empresa como unidad de explotación económica y fuente de empleo”<sup>1</sup>.

Además, “pretende a través de un acuerdo, normalizar las relaciones comerciales y crediticias, de las empresas mediante una reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> JAIVIA. (2007, 27 de Junio) Acuerdos para salvar empresas insolventes serán cortos y ágiles La Ley 1116, que reemplaza a la 550, involucra a jueces civiles y da plazo de 4 meses para reorganización. Condiciones para quienes se someten a la Ley 1116 La nueva ley se ajusta a las normas internacionales. *PORTAFOLIO*

<sup>2</sup> IBID

## 1. LEY 222 DE 1995

La Superintendencia de sociedades, conforme a lo estipulado en el artículo 1 del decreto de 1080 de 1996, se explica cómo:

*“...es un organismo técnico, adscrito al ministerio de desarrollo económico, con personería jurídica, autonomía administrativa, y patrimonio propio, mediante el cual el presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señale la ley en relación con otras personar jurídicas o naturales.”*

La Superintendencia de sociedades, ejerce el papel de intermediador o supervisor de empresas que se acojan a la ley 222 de 1995.

La ley 222 de 1995, se define como un compromiso adquirido por el deudor. Este compromiso adquirido del deudor con sus acreedores, con la Superintendencia de sociedades como mediador se explica cómo, “liquidación obligatoria”, está sustituyó la figura de la quiebra en Colombia, con la incorporación a la legislación nacional, busca principalmente, satisfacer con los bienes del deudor todos los créditos que este haya contraído con sus acreedores para el desarrollo de la empresa, instituyéndose como un proceso ágil gracias a la aplicación y apoyo de principios básicos de los proceso concursales.

<sup>3</sup>Conforme a la Superintendencia de Sociedades, esta define la institución (empresa), por su fin (target de mercado), diciendo que la ley 222 es un proceso concursal que tiene como objeto la recuperación y conservación de la empresa como unidad de desarrollo económico, y fuente creadora de empleo, además de esto, explica que el concordato es un proceso por el cual se exige el cumplimiento de un compromiso por parte del deudor, en los gastos, correcta administración, y eficiencia en los negocios que se desarrollen posteriormente a la adición a la ley,

---

<sup>3</sup> CUADROS, Nicolás Enrique: Análisis en los procesos concursales y responsabilidad empresarial. [en línea]. Vol. 1, No. 1 (2003). [Consultado 25 ene. 2012]. Disponible en <  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere5/TESIS60.pdf>>

esto con el fin de que el acreedor crea en la empresa, estimulándolo a seguir prestando su colaboración para facilitarle el pago de sus obligaciones.

Se puede explicar, que de acuerdo a la superintendencia de sociedades, la ley 222 de 1995 se define como

*4“... un nuevo régimen de matrices y subordinadas, en el cual se determinan nuevos presupuestos de control, se consagra la noción de grupo empresarial y se señalan importantes efectos tales como la inscripción en el registro mercantil, la consolidación de estados financieros, la presentación del informe especial, la responsabilidad subsidiaria de la matriz o controlante en los casos de concordato o liquidación obligatoria de las subordinadas, la prohibición de la imbricación, la posibilidad de verificar la realidad de las operaciones entre vinculadas, entre otros. Para velar por la adecuada aplicación de esta normatividad se constituyó el Grupo de Conglomerados, cuyas funciones consisten fundamentalmente en investigar y declarar situaciones de control o de grupo empresarial, solicitar y evaluar los estados financieros consolidados, elaborar estudios sobre los grupos económicos y/o empresariales en Colombia y responder consultas relacionadas con dicho régimen.”*

La ley 222 quiso configurar un proceso, en el cual la complejidad y las dificultades que se presentan en la vida empresarial, fuesen mucho más llevaderas, para aquellas empresas en crisis.

Cuando la empresa en crisis (deudor), ingresa al concordato, este se define como: Proceso concursal, de tal forma que el deudor y sus acreedores, bajo las prescripciones legales, buscan superar la situación de crisis empresarial, recuperar y conservar la empresa como ente económico de la sociedad y fuente

---

<sup>4</sup> Bogotá, Cundinamarca (2012, Enero), Ley 222 de 1995, recuperado el 2 de Enero de 2012, del sitio Web: [http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=muestra&id\\_pag=3867&t=1](http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=muestra&id_pag=3867&t=1)

generadora de empleo, logrando cumplir las acreencias ordenadamente mediante la protección adecuada del crédito.

Los principales actores dentro de la ley 222 de 1995, se destacan:

- a) Superintendencia de Sociedades: Entidad que ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, y mediador entre las partes que se acogen a la ley.
- b) El deudor: Esta parte también se puede nombrar como el concursado, dentro del proceso concordatario. Es el titular del patrimonio afectado por el concordato, es por esta razón que todos los acreedores desarrollan acciones contra su patrimonio. Este patrimonio, entra hacer parte del pago de sus deudas en el caso en el cual no pueda cubrir sus compromisos liquidando todos sus activos. Es él el que tiene que sufrir todos los efectos negativos del proceso.
- c) El contralor: De acuerdo al decreto 350 de 1989, introducido dentro de la ley 222 de 1995, el contralor, es un auxiliar de justicia, colaborando en el proceso del tramite concordatario, brindando su apoyo al superintendente o juez designado. El contralor, analiza el patrimonio, negocios de los últimos 3 años, del deudor, con el fin de evaluar si la opción de pago presentada por el deudor, si cumple y es viable para el proceso de concordato.

De acuerdo a la ley, algunas de las funciones que el contralor tiene que cumplir son las siguientes:

- a) Examinar los bienes, libros y papeles del deudor.
- b) Comprobar la realidad de los recaudos y reparticiones del deudor durante el periodo de tiempo antes descrito (tres años), si el contralor comprueba que los actos realizados durante este periodo de tiempo fueron injustificados y

afectaron directamente a sus acreedores, tendrá la capacidad de ejercer la revocatoria consagrada en el artículo 146 de la ley 222 de 1995.

- c) Dentro de los 20 días siguientes a la aceptación de la propuesta presentada por el deudor, presentar un informe preliminar a la Superintendencia de Sociedades y a la junta provisional de acreedores, sobre la situación contable, económica y financiera del deudor, y de igual forma, presentar la viabilidad de la fórmula de arreglo presentada por el deudor.
- d) Presentar informes mensuales ante la Superintendencia de Sociedades y a la junta provisional de acreedores, sobre la situación de la compañía, y de cómo va el desarrollo de la propuesta de pago.
- e) Junta provisional de acreedores: La Superintendencia de Sociedades, deberá designar la Junta provisional de acreedores con sus respectivos suplentes. La junta estará integrada por un representante de las entidades públicas acreedoras, un representante de los trabajadores, un representante de las entidades financieras, un representante de los tenedores de bonos y por último la sociedad administradora del deudor, si los hay.
- f) Los acreedores: Dentro de los acreedores que pueden participar en el proceso concordatario son; Acreedores laborales, acreedores tributarios, acreedores posconcordatarios.

De esta manera se explica la ley 222 de 1995, y por ende se puede explicar el proceso de la liquidación obligatoria, proceso por el cual se explica el caso Croydon S.A.

## 1.1 Liquidación obligatoria

La liquidación obligatoria se explica, como <sup>5</sup>“el proceso de liquidación que se dirige a la realización ordenada de los bienes del deudor y, al mismo tiempo, de ejecución universal, pues con él se pretende entender en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo”.

De esta forma se puede decir, que la liquidación obligatoria, aplicaría para las sociedades en crisis, que no sean capaces de cumplir su objeto social, ni aun aplicando todos los mecanismos de salvamento de un acuerdo privado o público entre las partes afectadas, ni habiéndose podido efectuar un proceso concordatario.

De acuerdo a la ley 222 de 1995 en su artículo 95, establece:

*“...mediante la liquidación obligatoria, se realizarán los bienes del deudor para atender, con su producto, en forma ordenada el pago de las obligaciones a su cargo”*

Bajo esta medida, la finalidad del proceso de liquidación obligatorio, es principalmente la protección de los derechos de los acreedores del deudor insolvente, a los cuales se les debe garantizar, el cumplimiento de sus acreencias de manera equitativa y proporcional, teniendo en cuenta la importancia y privilegios que le haya otorgado la Superintendencia de sociedades, después de haber realizado el análisis pertinente.

Los principales actores que intervienen dentro de la liquidación obligatoria son:

- a) Superintendencia de Sociedades: Entidad que ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, y mediador entre las partes que intervienen dentro del proceso de liquidación.

---

<sup>5</sup> CUADROS, Nicolás Enrique: Análisis en los procesos concursales y responsabilidad empresarial. [en línea]. Vol. 1, No. 1 (2003). [Consultado 25 ene. 2012]. Disponible en <<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere5/TESIS60.pdf>>

- b) El liquidador: De acuerdo a las disposiciones de la Superintendencia de Sociedades, el liquidador es la persona encargada de administrar el patrimonio de la sociedad durante el periodo de tiempo que se esté desarrollando la liquidación.

Conforme a lo estipulado en la ley 222 de 1995, el liquidador, habiendo asumido la dirección de un proceso de liquidación obligatoria, lo convierten en administrador, permitiéndolo, ejercer plenamente los derechos y contraer las obligaciones con las respectivas responsabilidades, en representante legal, de tal forma que pueda adelantar el procedimiento de cierre de la empresa si la situación de está lo amerita.

- c) Junta asesora del liquidador: Es un órgano conformado por la Superintendencia de Sociedades cuya función principal es asesorar y vigilar las funciones del liquidador. Esta junta tiene que ser designada antes de abrirse el proceso de liquidación obligatoria o en su defecto en las primeras instancias de este.

El proceso de liquidación obligatoria tendrá lugar siempre y cuando se presenten algunas de las siguientes situaciones de apertura; cuando la Superintendencia de Sociedades o el Juez respectivo, tomen la decisión, de oficio; Como consecuencia de la solicitud de apertura por parte del deudor; Por terminación del tramite concordatario, por falta de acuerdo o por incumplimiento de este; Por la ausencia permanente y abandono de los negocios por parte del deudor; Como producto del fracaso en la celebración del acuerdo de reestructuración o del fracaso de la negociación en los eventos previstos por la ley 550 de 1999.

El proceso de liquidación obligatoria, podrá finalizar por una de varias circunstancias;

- a) Por pago del pasivo Interno externo: Todas las obligaciones exigibles a cargo de la sociedad deudora en concurso, deberán pagarse en el periodo

de tiempo transcurrido, establecido para el proceso de liquidación. De tal forma que todas las obligaciones queden saldadas con sus acreedores.

- b) Por agotamiento del activo: De acuerdo al artículo 199 de la ley 222 de 1995: <sup>6</sup> “Si quedaren créditos insolutos, después de agotados los bienes que conforman el patrimonio a liquidar, incluyendo el producto de las acciones de reintegración del patrimonio, la Superintendencia de Sociedades declarará terminado el trámite y ordenará archivar el expediente”
  
- c) Por concordato dentro del trámite liquidatorio: Puede darse por terminado el proceso de liquidación obligatoria, de acuerdo a los artículos 200 a 205 de la ley 222 de 1995, si y solo si las partes involucradas den por terminado o suspendido el trámite, mediante el desarrollo de un concordato.
  
- d) Por acuerdo de reestructuración: Este acuerdo, permite, dentro del trámite liquidatorio, iniciar un concordato, y adicional a esta celebración, el deudor ofrece un acuerdo de reestructuración, permitiendo a la empresa reactivar las actividades, determinadas a condiciones y a plazos estipulados. Si las condiciones y plazos estipulados en el acuerdo son incumplidos, de acuerdo al artículo 201 de la ley 222 de 1995, se procederá nuevamente al proceso de liquidación obligatoria.

---

<sup>6</sup> IBID

## 2. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

### 2.1 Sector Manufacturero (industrial) en Colombia

La dinámica industrial que sufrió el país antes de 1929, fue lenta, debido a la baja inversión que se presentaba para ese momento en el país. Ya para 1930, después de la crisis mundial, tuvo un crecimiento marcado. <sup>7</sup>Según el Censo Industrial de 1945 el número de plantas industriales creadas entre 1929 y 1940 representó 5.3 veces el número creado en 1921-29

Esta fuerte dinámica, se vio reflejada en empresas enfocadas principalmente a; Alimentos, bebida, tabaco, textiles, confecciones, entre otros. Después de todos estos esfuerzos, y el enfoque prestado al tipo de empresas mencionado anteriormente, el país orientó su desarrollo a los sectores como los <sup>8</sup>productos químicos, manufacturas de aluminio, asbesto, cemento, llantas, caucho, productos farmacéuticos, papel y sus derivados e industria de petróleo. Para 1945, el 81% de la producción nacional estaba representada en bienes de consumo.

<sup>9</sup>En 1960, dio inicio un proceso de industrialización enfocado a la producción de bienes de consumo duradero, productos intermedios y algunos bienes de capital, los cuales requerían de un mayor nivel tecnológico. Este proceso de ampliación se realizó con base en la inversión extranjera y con la participación de empresas multinacionales.

El mayor crecimiento industrial se hizo notable ya para los años 1950 en adelante, las empresas donde el capital extranjero ya dominaba gran parte de los activos de las empresas nacionales. Estas nuevas inversiones conllevaron a la pérdida de

---

<sup>7</sup> Bogota, Cundinamarca (2012, Enero), Sector Manufacturero en Colombia, recuperado el 2 de Enero de 2012, del sitio Web: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra361.pdf>

<sup>8</sup> Bogota, Cundinamarca (2012, Enero), Sector Manufacturero en Colombia, recuperado el 2 de Enero de 2012, del sitio Web: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/EconomiaColombianaYPoliticaEconomica.pdf>

<sup>9</sup> IBID

control nacional sobre actividades como el caucho, la petroquímica, los productos farmacéuticos, la refinación de petróleo, la electrónica, el papel y el vidrio, pasando estas a ser manejadas en su mayoría por grandes multinacionales.

Esta década de los 60 se caracterizó por la fuerte inversión extranjera y por el montaje de plantas altamente tecnificadas que ahorran mano de obra: situación que más adelante traería problemas para las muchas empresas existentes, ya que empezarían a consolidarse de manera organizada los sindicatos laborales

La pérdida de dinámica en la economía colombiana preocupó fuertemente a las autoridades competentes del momento.<sup>10</sup> Durante el cuatrienio 1995-1998 se preveía un crecimiento efectivo anual de 5,63% en el PIB total y sólo se logró 2,80%, esto es, apenas la mitad; para el siguiente cuatrienio se previó un crecimiento del 3,69% anual y alcanzó un ínfimo 0,36% efectivo anual, la décima parte de lo previsto; para el lapso 1995-2002, si se hubiesen mantenido las previsiones de los dos gobiernos, el crecimiento del PIB total habría sido del 4,66% anual, cifra comparable con otros momentos en la historia del país pero inferior a las necesidades del desarrollo humano, pero sólo se alcanzó el 1,57% anual, esto es, la tercera parte. Al final de los ocho años, el monto real del PIB total en pesos de 1994, \$76,5 billones, es 20,7 billones inferior al PIB que se hubiese alcanzado de mantenerse el ritmo de crecimiento previsto, o sea \$97,2 billones.

---

<sup>10</sup> COLMENARES, Julio Silva. Economía y Desarrollo, Volumen 2, Numero 2, Septiembre 2003. Pág. 39

**Tabla 1: Crecimiento del PIB -PREVISTO Y OBSERVADO- 1995-2002**

Años	PIB previsto		PIB observado		Población e/	PIB per cápita f/
	Crecim. % a/	Valor b/	Crecim. % c/	Valor d/		
1994		67.532,9		67.532,9	37,8	1.784,3
1995	6,26	71.760,4	5,20	71.046,2	38,5	1.843,3
1996	4,64	75.090,1	2,06	72.506,8	39,3	1.845,1
1997	5,38	79.130,0	3,43	74.994,0	40,1	1.871,8
1998	6,26	84.083,5	0,57	75.421,4	40,8	1.847,3
1995-1998	5,63		2,80			
1999	2,0	85.765,2	(4,20)	72.250,6	41,6	1.738,5
2000	3,5	88.767,0	2,92	74.360,3	42,3	1.757,0
2001	4,2	92.495,2	1,39	75.393,9	43,1	1.750,5
2002	5,1	97.212,4	1,50	76.524,8	43,8	1.745,8
1999-2002	3,69		0,36			
1995-2002	4,66		1,57		1,85%	

a/ Crecimiento porcentual anual, tomado de los *Planes de Desarrollo*.

b/ Cálculos del autor, con base en 1994 y los porcentajes previstos de crecimiento. Miles de millones de pesos de 1994.

c/ Con base en información producida por Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas —DANE— y el Departamento Nacional de Planeación —DNP—. Miles de millones de pesos de 1994.

d/ Con base en información producida por DANE-DNP. La cifra de 2002 es provisional. Miles de millones de pesos de 1994.

e/ Población en millones de personas.

f/ PIB per cápita anual en miles de pesos de 1994.

Fuente <http://www.fuac.edu.co/revista/II/dos.pdf>

## 2.2 Impacto del sector manufacturero en el PIB

El crecimiento industrial y participación del sector manufacturero en el PIB, para los años entre 1945 y 1989, fue de aproximadamente 5.8% de crecimiento, y de participación en promedio de 21%.

**Tabla 2: Ciclos de crecimiento industrial y participación del sector manufacturero en el PIB**

Periodos	Porcentajes de crecimiento anual	Participación del PIB
1945-1957	8.0%	18.00%
1958-1967	5.7%	20.40%
1968-1974	8.3%	22.14%
1975-1983	2.4%	22.14%
1984-1989	3.9%	21.00%
Promedio	5.8%	

Fuente: Cuentas Nacionales. Banco de la República hasta 1969 y DANE a partir de 1970.

El crecimiento continuo que presentaba el sector industrial, se vio afectado por el aumento en los costos laborales, esto como consecuencia de la ley de seguridad social y de reformas tributarias.

Como consecuencia de la apertura económica, la economía colombiana presentó un elevado grado de exposición al mercado extranjero, permitiendo el aumento de las importaciones de bienes manufacturados en condiciones anticompetitivas para algunos sectores industriales. Esta competencia en costos de producción obligó a una gran cantidad de empresas industriales a reducir su fuerza laboral.

De acuerdo al tipo de producto que desarrolla Croydon S.A, esta empresa se desenvuelve dentro del sector “cuero – calzado”, es considerado un sector muy importante para la economía por ser gran generador de empleo y altamente exportador; haciéndolo vulnerable a variables macroeconómicas inherentes al tipo de cambio y decisiones adoptadas por otros países (Estados Unidos, Venezuela y Ecuador).

Este sub-sector está ubicado dentro del sector manufacturero, y particularmente ha tenido que sufrir los efectos negativos del dólar, ya que se ve reflejado en la disminución de los ingresos provenientes de las ventas al exterior, y por otra parte, los ingresos nacionales cayeron también como contracción de la demanda interna, debido al alto nivel de competencia que se vive en el mercado de calzado.

El crecimiento del PIB de 0.4% en el año 2009, de acuerdo con el DANE, un IPC del 2% y un desempleo del 14% son reflejo de un bajo desempeño de la actividad económica que estuvo cercana a la recesión y que impactó negativamente el monto de los ingresos, que se vieron disminuidos en un 14% en el último año, respecto del año 2008. El resultado de la industria manufacturera decreció en un 6.3%.

### 3. APERTURA ECONÓMICA

Con la apertura económica que se vivía en Colombia hacia 1990, y atendiendo a las nuevas exigencias del mercado y la globalización, el sector industrial colombiano, vio la obligación de incrementar sus niveles de inversión y gasto, de tal forma que esta inversión lograra aumentar sus niveles de competitividad a nivel nacional e internacional.

Las empresas colombianas tuvieron que acudir a entidades financieras, aumentando de esta forma el nivel de endeudamiento, sobrepasando en gran manera la capacidad de pago de estas. Estas medidas perjudicaron considerablemente la dinámica empresarial del país, afectando directamente a la sociedad. Las dificultades internas, y los altos costos financieros y laborales para empresas de trayectoria, trajeron consigo el inminente riesgo de supervivencia de las empresas en el mercado, y el mantenimiento de la fuerza la laboral con la que contaban, de tal forma que fuera insostenible la manutención de esta fuerza laboral.

Durante el periodo de 1990 a 1991, el gobierno efectuó cuatro reformas arancelarias que redujeron la <sup>11</sup>tasa promedio de impuestos desde un 43,7% hasta un 11,4%, para el ingreso de productos extranjeros, y disminuyeron el número de niveles arancelarios distintos, de 20 a prácticamente 4: 5%, 10%, 15% y 20%. Por otra parte, para el universo arancelario, se bajaron los controles administrativos, mediante la eliminación de las listas de “prohibida importación” y de “licencia previa”: para finales de 1989 sólo 28,8% de las posiciones arancelarias eran de libre importación, mientras que en noviembre de 1990, aproximadamente el 98% se encontraba en ese régimen de libertad

---

<sup>11</sup> COLMENARES, Julio Silva. Economía y Desarrollo, Volumen 2, Numero 2, Septiembre 2003. Pág. 50

<sup>12</sup>Paralelo a ello, se incrementaron las importaciones de bienes de consumo y bienes de capital, estos últimos principalmente dirigidos hacia el sector industrial y equipos de transporte, con el fin de volver la industria nacional más competitiva, como se menciona anteriormente. Este exceso de importaciones indujo a una inestabilidad en la balanza comercial, reflejando un creciente déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, la cual fue compensada con la entrada de capital de largo plazo y su correspondiente endeudamiento público; que aunado a otros factores de orden nacional, hicieron que se dilatara de 1991 a 2004 en US\$16.734,5 millones el saldo de la deuda externa de mediano y largo plazo del Gobierno Nacional.

A pesar de esta entrada de capital a la economía colombiana, el sector industrial fue uno de los más afectados, este mostro estancamiento en sus ingresos, por la competencia nueva en el mercado, conduciendo a que pequeñas, medianas y grandes empresas asumieran altos costos administrativos y tributarios, causando insostenibilidad financiera, y administrativa, lo que llevo entre otros factores a despedir grandes cantidades de empleados, afectando directamente a la producción nacional, dando paso, a que la competencia fuera se fuera posicionando en el mercado.

Como medida de salvamento para la economía colombiana, frente al aumento de las importaciones, el gobierno para estabilizar la balanza de pagos, creo el Banco de Comercio Exterior –BANCOLDEX-, sustituyendo la figura Fondo de promoción de Exportaciones –PROEXPO-, con el objetivo de financiar, enfocando su apoyo a las actividades relacionadas con la exportación, actuando como banco de descuento o redescuento, promoviendo de esta manera las exportaciones, asumiendo todos los derechos y obligaciones. Adicional a esta medida, el

---

<sup>12</sup> IBID

gobierno en el 5 de noviembre de 1992, con base en el <sup>13</sup>decreto 2505, se constituyó el Fideicomiso de Promoción de Exportaciones –PROEXPORT-.

---

<sup>13</sup> IBID

## **4. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA CROYDON S.A**

### **4.1 Identificación Fiscal**

800120681

### **4.2 Representantes Legales**

- Luis María Posso Vivancio; Gerente General
- Gloria Ines Boned: Directora de Recursos Humanos
- Henry Molano Rojas: Director de Compras
- Janeth Cardona Ramirez: Jefe de Nomina
- Juan Carlos Restrepo Velez: Gerente Comercial
- Juan Ignacio Valbuena Gardeazabal: Revisor Fiscal
- Nelly Lopez Trujillo: Directora de Ventas
- Rosy Arias Sierra: Directora Administrativa y Financiera

### **4.3 Junta Directiva**

- Leticia Vélez Laverde: Representante Principal
- Jesús Alberto Elajalde Sánchez: Tercer Suplente
- José Luis Restrepo Castro: Segundo Suplente
- Juan Carlos Restrepo Vélez: Tercer Suplente
- José Alberto Restrepo Vélez: Primer Suplente
- Humberto Anibal Restrepo Vélez: Segundo Suplente

### **4.4 Accionistas**

- Juan Carlos Restrepo Vélez: 34.31%
- Luciano Restrepo Rodríguez: 21.73%

- Valentina Restrepo Rodríguez: 21.73%
- Claudia Rodríguez Uribe: 13.53%
- Sociedad Comercializadora Latinoamericano: 8.71%
- Leticia Vélez de Restrepo: .0001%

#### **4.5 Website**

www.croydon.com.co

#### **4.6 Dirección de Correo**

croydon@croydon.com.co

#### **4.7 Dirección**

KR 61 N. 48–37 SUR

#### **4.8 Teléfono**

7709240

#### **4.9 Ciudad**

CUNDINAMARCA – BOGOTA D.C.

#### **4.10 Fecha de fundación**

1991–02–19

#### **4.11 Objeto Social**

Fabricación, compra, venta, importación, exportación, distribución, y comercialización de calzado.

#### **4.12 Actividad Principal**

Fabricación de calzado.

#### **4.13 Código de Actividad**

D1925

#### **4.14 Estatus Operacional**

Operacional

## 5. CASO CROYDON S.A

Croydon del Pacífico S.A se estableció el 22 de Febrero de 1937. Fue fundada por Ernesto A. Leupin, quien fue su primer gerente, y Enrique Straessle, como filial de la Croydon Manufacturing Co. Limited de Montreal (Canadá) con un capital de \$100 mil y 34 empleados. Producía materiales para reencauchar llantas, sobretodo de caucho, gabardinas con telas encauchadas que llegaban del exterior, calzado de lona y caucho, telas encauchadas, rodillos cubiertos de caucho para litografía, tenerías y fábricas de textiles y repuestos industriales.

En 1943 durante la segunda guerra, se asoció con al United States Rubber de Nueva York que producía llantas<sup>14</sup> dónde desarrollo la *camelback* superando las crisis del transporte terrestre debida a que el país no podía importar llantas.

“El crecimiento de Croydon continuó en forma acelerada. En 1942 comenzó con manufactura de calzado con producción de, apenas, 100 pares diarios. Dos años después logró asociarse con la U.S Rubber Company [...] que les permitió expandirse. En 1945 ya fabricaba más de 100 artículos diferentes y en 1951 su producción de calzado superaba 6.000 pares diarios.

En 1954 inició la construcción en Cali de la fábrica de llantas, que un año después lanzó al mercado la primera llanta Uniroyal hecha en Colombia, transformándose en Uniroyal Croydon S.A.

En 1960 montó una fábrica en Bogotá, donde continuó la producción de calzado”<sup>15</sup> convirtiéndose en uno de los mayores empleadores de la época, pues todo el mundo conseguía empleo en esta planta. “[...] Las llantas y otros productos industriales siguieron fabricándose en Cali. Pocos años después la Empresa

---

<sup>14</sup> Ver: Vásquez Benítez. Edgar. *Historia de Cali en el siglo 20: Sociedad, economía, cultura y espacio*. Valle: Universidad del valle.

<sup>15</sup> Clase Empresarial (1996). Croydon el ocaso de un grande. *Revista Clase Empresarial*, 75 y 76

empezó a exportar sus productos a Estados Unidos, Alemania, Japón, Inglaterra y Canadá entre otros.”<sup>16</sup>

En 1980 Croydon vende su participación en la productora de llantas y estableció su planta en Bogotá, transformándose nuevamente en Croydon S.A, estableciendo su objeto social principal así: “compra, importación, manufactura, venta y exportación de calzado, ropa y accesorios para el deporte y la vida al aire libre, así como los insumos para su fabricación; Explotación de establecimientos de comercio.

### **5.1 Comienzos de la crisis**

“En 1984 Croydon se ve afectada por la recesión económica, situación que empeoró con la huelga de trabajadores al no lograrse un acuerdo en las negociaciones del pliego de peticiones. Como consecuencia, Uniroyal decidió vender la compañía a Ralph Rayner. Seis años después Croydon atravesaría la situación financiera más crítica de su historia y, una vez más, la compañía fue vendida, en esta ocasión a Jaime Serrano, quien durante ocho meses se encargó de capitalizarla. Finalmente fue adquirida por la actual junta de socios que se comprometió a cancelar todas las deudas adquiridas por anteriores administraciones y poner nuevamente en marcha a la empresa.”<sup>17</sup>

### **5.2 La Crisis**

Según Javier López Vargas, presidente durante la época de crisis, señala los factores claves, que llevaron a Croydon a la liquidación definitiva.

La primera causa, el proceso en que se desarrolló la apertura económica durante los 90's que causó que la industria del calzado entrara en crisis, porque dentro de este programa se suprimieron los controles aduaneros, permitiendo la entrada de

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

nuevos competidores, de marcas extranjeras reconocidas a muy bajo precio, ya fuera entrando legalmente al país, o por contrabando. Para esta época, el contrabando se incremento en gran medida, mezclándose con la mercancía legal, en los almacenes de cadena, con distribución legal. Esta mercancía ilegal entraba al país con un costo imposible de competir con la industria nacional. Este factor fue lo que en realidad causó el daño mayor. “Debido a esto, durante 1994 ingresaron al país por importación legal 6.1 millones de pares de calzado con precios ni superiores a USD 5.00 mientras que por contrabando, especialmente de Asia, ingresaron cerca de 15 millones de pares de igual o de superior calidad con precios considerablemente bajos. Influyó también “la poca protección gubernamental con bajas barreras arancelarias que permitieron el ingreso al país de 20 millones de pares, los cuales representaban el 33% de la producción total del país”<sup>18</sup>.

Para defenderse a esta crisis, las empresas necesitan hacer ajustes que las hagan competitivas, afirma Javier López, presidente de Croydon S.A. durante la crisis en un relato enviado a la Superintendencia de Sociedades, dónde también afirma que “[...] para defenderse, las empresas necesitan hacer ajustes que las hagan competitivas. En Croydon, desde antes de la apertura, emprendimos un programa que permitió reducir en un porcentaje importante los costos y gastos. Sin embargo, se hacía necesaria una reestructuración laboral ya que era obvio que el mercado interno iba a disminuir, como efectivamente sucedió. En 1995 la producción nacional de calzado cayó en un 35% [...]”<sup>19</sup>.

Pero, las verdaderas causas principales de la crisis fueron la alta carga prestacional en primer lugar, con “[...] un pasivo laboral de \$ 7 mil millones de pesos, de los cuales \$1.500 millones corresponden a pensionados y el resto a obligaciones con los trabajadores. Esta situación fue originada en parte por la convención colectiva de trabajo heredada de la multinacional Uniroyal, que

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Tomado de: Carta del presidente de Croydon S.A. al superintendente de sociedades 26/08/1996

contiene cláusulas como aquella que prohíbe despedir al personal sin justa causa, incluso con indemnización, y obligó a Croydon en 1995 a tener 250 trabajadores sin trabajo que recibían su salario en su casa”<sup>20</sup>.

Como segunda causa la imposible tarea de llegar a un acuerdo con un sindicato irracional y egoísta con la empresa. SINTRAINCAPLA (Sindicato Nacional de Trabajadores De La Industria Transformadora Del Caucho, Plástico, Polietileno, Sintéticos, Partes Y Derivados de estos procesos) sindicato creado en asociación de varios trabajadores de empresas del sector cauchero desde el año 1945 en la ciudad de Cali, teniendo como misión ser un sindicato a la defensa de los derechos de la clase trabajadora y la comunidad generando alternativas para el beneficio colectivo. Y como afirma el señor López en su relato a la superintendencia “En toda la industria del calzado es conocida la beligerancia e intransigencia de este sindicato y ese es el principal problema que tenemos para encontrar compradores”.<sup>21</sup>

Así pues, el sindicato se vuelve la piedra en el zapato para que Croydon saliera de la crisis en la que se encontraba a principios de los 90's, las propuestas hechas por los directivos y las búsqueda de soluciones se fueron a la borda con los rebeldes y obstinados empleados. Aunque, la mejor salida era una reestructuración laboral era imposible negociar con el sindicato, tal como lo relata el señor presidente de Croydon S.A a la superintendencia de sociedades “Al sindicato se le ha explicado ampliamente la situación. Han pasado por el Ministerio de Trabajo, la superintendencia, el IFI, y no ha sido posible que entiendan que tienen que hacer un gran sacrificio para salvar su empleo. Con el paso del tiempo, los interesados en comprar se han desanimado y se han dado cuenta de que la relación futura con los trabajadores sería de confrontación, pues esperaban que éstos fuera más conscientes y facilitaran la operación.”<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Clase Empresarial (1996). Croydon el ocaso de un grande. *Revista Clase Empresarial*, 75 y 76.

<sup>21</sup> Tomado de: Carta del presidente de Croydon S.A. al superintendente de sociedades 26/08/1996

<sup>22</sup> *Ibíd.*

Todo lo anterior, en “1995 causó una pérdida operativa de 3 mil millones, una disminución en la participación en el mercado de 34% y una caída en las ventas de casi 33%”<sup>23</sup>. La situación empeoraba cada vez más y el panorama para Croydon S.A no era el más alentador. Luego de un completo análisis hecho por la junta directiva de Croydon S.A determinó que era necesario “Invertir más de 10 mil millones en Croydon [...], las personas que hagan esa inversión estarían salvando la empresa, corriendo un gran riesgo financiero. Sin embargo, paradójicamente, para los trabajadores serían unos “desgraciados”, que vendrían a quitarles algunas de sus “conquistas”. Dado que los trabajadores no han aceptado las propuestas, y de hacerlo no sería con buena voluntad, es claro que quedarían enfrentados a los nuevos propietarios [...]”<sup>24</sup>.

Además, de lo anterior “De haber logrado un acuerdo con los trabajadores, Croydon habría podido seguir varios caminos para recuperarse. En primer lugar, según Luis Alberto Velázquez, director financiero, se contemplaba un plan estratégico a 10 años que incluía recuperación del mercado, inyección de capital fresco y reestructuración laboral. Croydon contaba ya con el apoyo del IFI y algunos bancos para la recapitalización, además, existía la posibilidad de encontrar inversionistas dispuestos a aportar capital fresco. Así mismo, el Ministerio de Trabajo, aprobó el despido de 100 trabajadores. No obstante la intransigencia de los trabajadores y la falta de recursos de la empresa que ya acumulaba pérdidas por \$ 8 mil millones, detuvieron una posible recuperación”<sup>25</sup>

Así pues, la situación de Croydon a medida que pasaba el tiempo se volvía más crítica, los clientes extranjeros que manifestaban su interés por comprar la compañía, se hacían de un lado al conocer las diferentes situaciones por las que pasaba la compañía con el Sindicato de SINTRAINCAPLA, la situación política del país y el contrabando incontrolado por parte del gobierno.

---

<sup>23</sup> Tomado de: Carta del presidente de Croydon S.A. al superintendente de sociedades 26/08/1996

<sup>24</sup> *Ibíd.*

<sup>25</sup> Clase Empresarial (1996). Croydon el ocaso de un grande. *Revista Clase Empresarial*, 75 y 76.

### 5.3 La Liquidación

Es así, como Croydon termina su guerra contra desaparecer del mercado Colombiano y cede ante la misma, como lo afirmaba el señor presidente de Croydon durante la crisis “Los trabajadores deben aprender que las empresa se pueden acabar y que en un ambiente de globalización se tienen que unir con empresarios, hombro a hombro, para ser competitivos y permanecer en el mercado”<sup>26</sup> explicando así la razón esencial de que Croydon S.A a partir del 29 de agosto de 1996 se le hiciera apertura del trámite liquidatorio por parte de la Superintendencia de Sociedades de Bogotá mediante el auto 410-4257 donde decreta la apertura de la liquidación obligatoria de los bienes y haberes que conforman el patrimonio de la sociedad Croydon S.A , y, a partir de dicha fecha debía cambiar su nombre a Croydon S.A en Liquidación Obligatoria. Todo bajo los términos y formalidades prescritas en la ley 222 de 1995.

Es así, como Croydon empieza con todo un proceso de Liquidación Obligatoria, muy estricto pues hubo, inspección a los libros y documentos de la compañía, para verificar el cumplimiento de todas sus obligaciones legales. La superintendencia encontró que la compañía no se encontraba desarrollando su objeto social, que contra la sociedad se adelantaban procesos judiciales de diferente índole, que lo sociedad se encontraba incumpliendo el pago oportuno de sus obligaciones mercantiles, pasivos mucho mayores a sus activos, y que Croydon S.A no había podido definir una fórmula que armonizara los intereses patrimoniales que permitirían formalizar un acuerdo de recuperación de sus negocios.

Estableciendo así un concurso liquidatorio de los bienes que conformaban el patrimonio de Croydon S.A. El embargo secuestro y avalúo de todos los bienes, haberes y derechos de propiedad deudora, se ordena prevenir a todos los deudores de la sociedad que los pagos por concepto de obligaciones a favor de

---

<sup>26</sup> Tomado de: Carta del presidente de Croydon S.A. al superintendente de sociedades 26/08/1996

Croydon, solo podrían efectuarse al liquidador y solo a éste, así como todos los que tenía negocios con la deudora debían entenderse con el liquidador para todos los efectos legales. Y finalmente comunicar la apertura del concurso liquidatorio a los acreedores de la compañía y a las entidades públicas de las cuales podía ser deudora de cualquier obligación.

#### **5.4 La solución**

Luego de cuatro años de empezar el proceso liquidatorio, la junta liquidadora de Croydon S.A. logra un acuerdo con los trabajadores, pensionados y acreedores para empezar de nuevo con la recuperación de esta empresa.

Según lo señala el diario el tiempo en su publicación del 1 de Agosto del año 2000 “Tras varios meses de propuestas y contrapropuestas, finalmente se optó por una fórmula salomónica: dividir a la empresa para pagar, por un lado a los 292 pensionados y por otro a los 437 trabajadores de la compañía.

Para los demás acreedores, es decir bancos, proveedores y en general las compañías que tenían cifradas las esperanzas en la devolución de alguna parte de los dineros que habían invertido en Croydon, no quedó nada. [...] los 24.000 millones de pesos en que se encuentran evaluados los activos de Croydon alcanzan únicamente para pagar 9.000 millones del cálculo actuarial que corresponde a los pensionados y los 15.000 millones que se les adeuda a los trabajadores.”<sup>27</sup>

Y es así como se llega al nuevo dueño de Croydon que es la comercializadora Syx, firma que le pagaba a Croydon un arriendo por el uso de sus máquinas, aparece como la ficha clave para poder darle solución a toda esta crisis vivida durante tanto tiempo pues, como lo afirma el diario el Tiempo en la misma impresión anteriormente nombrada, aceptó que “A cambio de hacerse cargo de los

---

<sup>27</sup> Croydon vuelve a pisar fuerte (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1247682>

pensionados, la firma se queda con una parte de los activos productivos, una parte de los inmuebles y todas las marcas de Croydon. Los trabajadores por su parte recibirán activos productivos e inmuebles y actualmente tramitan ante el Ministerio de Desarrollo un crédito con el fin de obtener capital de trabajo para poner a producir estos equipos. La fórmula contempla incluso que los trabajadores podrán fabricar a través de maquila, para la Comercializadora Syx, que será la encargada de manejar las marcas”<sup>28</sup>.

Y fue así que 5 años más tarde antes de cerrar el proceso liquidatorio de Croydon, se anuncia en el periódico El Tiempo que luego de este acuerdo “[...] los trabajadores se quedaron, entre otras cosas, con la marca Fastrack, los 309 pensionados recibieron lo correspondiente al nombre Croydon y dentro de el las marcas Macha, Machita, Discovery y Royal. Igualmente, los pensionados recibieron algunos equipos y terrenos de la planta [...]” <sup>29</sup> además que “el manejo de la producción y la comercialización de los productos está a cargo de la firma Syx Footwear S.A. Esta labor la adelanta en virtud de un contrato que firmó desde hace nueve años la administración de la empresa Croydon antes de que fuera declarada en liquidación”<sup>30</sup>.

Y así pues, se le da un nuevo inicio a esta empresa de tanta trayectoria en el país, con ventas nuevamente beneficiosas para la nueva empresa que conservó el mismo nombre con la que siempre fue conocida, y en cuanto a sus productos “la mayoría de los productos que se colocan en el mercado corresponde a botas en pvc y caucho. Justamente, son las botas en pvc las que tienen línea de exportación a Centroamérica, Venezuela, Ecuador y Estados Unidos”<sup>31</sup>. Finalmente, por medio del auto 440-022252 de la superintendencia de sociedades, el día 28 de Diciembre de 2005 la entidad declara terminado el proceso liquidatorio

---

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Croydon se resiste a desaparecer del mercado (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1960769>

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

de la sociedad Croydon S.A. en liquidación Obligatoria. Cumpliendo un total de 9 años y 4 meses de proceso de liquidación

## 6. INTELIGENCIA DE MERCADOS: POTENCIAL EXPORTADOR

Iniciar un negocio de exportación, requiere de un proceso de aprendizaje para iniciar las ventas y, en especial, lograr que éstas se sostengan en el mercado extranjero. La herramienta más importante para indicar este proceso es la Inteligencia de Mercados

La inteligencia de mercados, se puede definir como; *“...el proceso de identificación de clientes en los mercados internos y externos, con el fin de posicionar productos de oferta y demanda, teniendo en cuenta los factores de Productividad, calidad y Competitividad.”*<sup>32</sup>

Para la época en la que Croydon S.A, quiso iniciar su proceso de exportación, se encontraba posicionado dentro del mercado del calzado nacional, como una de las marcas más reconocidas. Este proceso de internacionalización, decide afrontarlo toda empresa, que cumpla con las siguientes condiciones necesarias, las cuales Croydon S.A, cumplió parcialmente sin darse cuenta.

### 6.1 Capacidad de competir en los mercados internacionales

Es importante contar con los recursos necesarios, para poder suplir las exigencias del mercado exterior, incorporando tecnología moderna en el proceso productivo, personal capacitado así como una dirección y gestión acorde a las tendencias y cambios del entorno.

Croydon contaba con planta de producción en Bogotá, dotada con maquinaria moderna para la producción de calzado, de igual manera tenían algunas bodegas de almacenaje de producto terminado en Cali, contaba con más de 1000 colaboradores, pero no lo suficientemente capacitados, para poder afrontar un proceso de internacionalización.

---

<sup>32</sup> ORTIZ SOTO, Uriel. (2001, 3 de marzo). Inteligencia de Mercados. *EL ESPECTADOR*

En cuanto a los recursos financieros, la empresa contaba con ellos, debido a su posicionamiento en el mercado local, desafortunadamente, Croydon S.A no visualizo los efectos negativos, que traía consigo la apertura económica.

## **6.2 Contar con productos o servicios competitivos en calidad y precio**

Antes de pensar en expandir el mercado, al comercio exterior, es primordial cumplir con los requerimientos de los mercados en cuanto a calidad y precio. Esto se puede alcanzar mediante procesos de elaboración y logística que permitan alcanzar estándares internacionales básicos en cuanto a sistemas de gestión calidad.

Croydon S.A además de invertir en maquinaria y bodegas de almacenaje, debió enfocar sus esfuerzos a mejorar o igualar los estándares de calidad, que se presentan en los mercados extranjeros. Al igual, pensar en optimizar el proceso de producción, ya sea haciéndolo en menos tiempo, o comprando insumos a un menor valor, esto con el fin de que la empresa pudiera competir en precios al consumidor.

## **6.3 Tener acceso a información suficiente y oportuna**

La empresa que decida iniciar el proceso de exportación debe conocer las tendencias de los consumidores, las cadenas de distribución, procedimientos, regulaciones etc., esto con el fin de que la empresa esté en la capacidad de adaptarse a otras culturas y pueda eliminar la barrera de comunicación entre ellas, permitiendo reducir así debilidades y obstáculos que se presentan a la hora de exportar.

En los 90s, las empresas no hacían una investigación previa, al proceso de internacionalización, Croydon S.A, basaba su análisis de mercado en el comportamiento que tenía su producto en el mercado nacional, de esta

forma, creía que iba a tener el mismo comportamiento, ya que el país destino tenía las mismas características culturales.

#### **6.4 Realización de un planeamiento de exportación**

<sup>33</sup>Es recomendable realizar un plan de mercadeo internacional, que incluya los objetivos y metas de exportación, estrategias y acciones que deberán realizarse para introducir, penetrar y consolidarse en el (los) mercado(s) elegido(s). Además, deberá contar con la información de los productos ofrecidos y las características del mercado objetivo.

Después de haber identificado internamente en la empresa, estas características indispensables, es necesario que se adelante todo lo concerniente a identificar cual es el país con más potencial exportador para la empresa. Este proceso brinda al empresario, una visión más clara a cual país debe exportar, logrando identificar cual es el país que más le conviene a la empresa, y cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la empresa para poder iniciar este proceso de exportación.

Para el caso Croydon S.A, la empresa tuvo en cuenta algunas de las condiciones para iniciar el proceso de exportación, como ya se menciona anteriormente. Croydon S.A, gozaba de gran reconocimiento en el mercado nacional, contaba con una importante fuerza laboral y maquinaria que le permitía alcanzar a conquistar el mercado extranjero, Según lo relataba el gerente general de la época de 1991, Croydon estaba al 60% de producción de la capacidad instalada, este porcentaje faltante era la oportunidad perfecta para poder iniciar este proceso. Croydon contaba con productos de alta calidad, diseño y renombre, pero todo esto a un alto costo de producción, por ende los precios eran poco competitivos, y todo esto enmarcado al mercado local, hasta cuando empresas extranjeras del sector empezaron a entrar al país, por causa de la apertura económica.

---

<sup>33</sup> Bogota, Cundinamarca (2012, Enero), Inteligencia de mercados, recuperado el 11 de Enero de 2012, del sitio Web: <http://www.pymex.pe/Aprenda-a-Exportar/iguales-son-las-condiciones-necesarias-para-exportar>.

Adicional a esto Croydon se vio muy limitado al acceso de la información, y al planeamiento de exportación, ya que para la época, las empresas decidían era iniciar su proceso de exportación a países cercanos y de cultura semejante, este fenómeno es conocido como psicosis de cercanía.

Las decisiones tomadas por Croydon en el momento de iniciar el proceso de exportación, inicialmente beneficiaron a la empresa, ya que sus exportaciones eran a países cercanos (fronterizos) y sus precios y calidad de producto, relativamente competitivo. Lo que Croydon no vio venir, fue el ingreso de competidores al mercado nacional, permitiendo esta situación a ceder parte del mercado local que ya tenían apoderado. Esta situación empezó afectar directamente las ventas, por ende los ingresos para la empresa.

Esta situación de ingreso de nuevos competidores al mercado nacional, afecto el proceso de exportación de la empresa, ya que cada vez más iban perdiendo ingresos que respaldaban la operación de exportaciones.

## **7. INCOTERMS 2010**

### **7.1 ¿Qué son los Incoterms?**

Los incoterms son reglas internacionales definidas por la cámara de comercio internacional, que regulan las operaciones de comercio exterior a nivel mundial. Son acordados voluntariamente entre el vendedor internacional y el comprador internacional luego de una negociación entre las partes. Definen las cláusulas y responsabilidades de las partes interventoras. Dan coherencia a un sistema comercial y jurídico que diverge entre países.

### **7.2 Finalidad de los incoterms**

Establecer un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos utilizados en el comercio internacional. Así podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de tales términos en diferentes países.

Los INCOTERMS y su variedad, indican en donde inicia y en donde termina la responsabilidad del que vende y en donde empieza y en donde termina la responsabilidad del comprador. Los INCOTERMS determinan el punto de transferencia de la responsabilidad de las mercancías en tránsito.

Los INCOTERMS no determinan la propiedad de una mercancía, este punto debe ser previsto en otra cláusula en el contrato de venta. Los INCOTERMS determinan el punto exacto de la transferencia del riesgo y la responsabilidad del cuidado de la mercancía entre vendedor y comprador. Los INCOTERMS NO son obligatorios de usar, sino una herramienta para una negociación entre empresas, creados por la cámara de comercio internacional.

Los Incoterms NO regulan, la forma de pago, la transmisión de la propiedad de la mercancía y/o las consecuencias del incumplimiento de contrato.

### **7.3 Agrupación de los Incoterms.**

Los incoterms se agrupan en cuatro categorías.

E: EXW: único término por el cual el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus mismas instalaciones.

F: FCA, FAS y FOB: el vendedor se encarga de entregar la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.

C: CFR, CIF, CPT y CI: el vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y despacho.

D: DAT, DAP, DDP: el vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.

### **7.4 Modalidad de uso de los Incoterms.**

Cualquier modo de transporte, incluido el multimodal. (Aéreo, Terrestre, Marítimo)

#### **7.4.1 EXW (Ex Works)**

El vendedor entrega la mercancía cuando la deja a disposición del comprador en el lugar convenido entre las partes, que por lo general es en la fábrica del vendedor, sin realizar despacho de la exportación o algún cargue en un vehículo receptor.

#### **Obligaciones del Vendedor:**

- Poner la mercancía a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor.
- Este término representa la mínima obligación para el vendedor

**Obligaciones del Comprador:**

- Elegir el modo de transporte.
- Soportar el costo del riesgo inherente al transporte, incluyendo seguimiento en tránsito, reclamaciones, etc.
- Efectuar el despacho de exportación de la mercancía.

**7.4.2 FCA (Free Carrier)**

El vendedor entrega la mercancía a exportar, a la persona asignada por el comprador en el lugar convenido.

**Obligaciones del Vendedor:**

- Entregar la mercancía al transportista designado por el Comprador en el lugar convenido.
- Efectuar el despacho de exportación de la mercancía. (Aduana de exportación).

**Obligaciones del Comprador:**

- Elegir modo de transporte y transportista.
- Soportar gastos y riesgos de la mercancía desde que el transportista se hace cargo de ella en el lugar convenido.
- CPT (Carriage Paid To): El vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando esta se pone a disposición del medio de transporte designado por el vendedor, pero debe pagar los costos de transporte necesarios para llevar la mercancía al destino convenido.

**Obligaciones del Vendedor:**

- Contratar y pagar el transporte hasta el lugar convenido.
- Efectuar el despacho de exportación de la mercancía.

### **Obligaciones del Comprador:**

- Soportar los riesgos inherentes a la mercancía desde que el Vendedor la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en tránsito (carga, descarga, daños en tránsito, etc.).

### **7.4.3 CIP (Carrige and Insurance Paid to)**

El vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando esta se pone a disposición del medio de transporte designado por el vendedor, debe pagar los costos de transporte necesarios para llevar la mercancía al destino convenido y, así mismo debe contratar la cobertura de un seguro internacional.

### **Obligaciones del Vendedor:**

- Contratar y pagar el transporte de la mercancía hasta el lugar convenido.
- Efectuar el despacho de exportación de la mercancía.
- Contratar una póliza de seguro de protección de la mercancía en el transporte por un importe mínimo del 110% de su valor.

### **Obligaciones del Comprador:**

- Soportar los riesgos inherentes a la mercancía desde que el Vendedor la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en tránsito (carga, descarga, daños en tránsito, etc.).
- DAT (Delivered at Terminal): La mercancía es entregada en la terminal designada, el puerto o lugar de destino convenido, ya descargada del medio de transporte internacional.

### **Obligaciones del Vendedor:**

- Entregar la mercancía en el punto convenido descargada del medio de transporte (antes o después del cruce de la frontera), pagando el transporte y soportando riesgos hasta dicho punto, pero no tiene la responsabilidad de contratar seguro ni de hacer los trámites aduaneros.

### **Obligaciones del Comprador:**

- Soportar todo tipo de riesgo inherente y gasto de, aduanas impuestos y transporte desde que la mercancía se pone a su disposición en el lugar convenido en la frontera hasta llegar a sus instalaciones
- DAP (Delivered at Place): El vendedor realiza la entrega, cuando la mercancía queda a disposición del comprador en el medio de transporte internacional de llegada, y se debe preparar para el descargue en el lugar de destino convenido.

### **Obligaciones del Vendedor:**

- El vendedor ha cumplido su obligación de entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en el medio de transporte de llegada, preparada para la descarga en el lugar de destino acordado; No hay trámites de importación.

### **Obligaciones del Comprador:**

- Asumir por su cuenta los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde que el vendedor la pone a disposición en el medio de transporte de llegada. (Descarga)
- Efectuar el despacho de importación de las mercancías, procesos de aduana y pago de impuestos de importación.

#### **7.4.4 DDP (Delivery Duty Paid)**

El vendedor entrega la mercancía despachada ya nacionalizada y preparada para su descarga en el medio de transporte asignado, en el lugar y destino convenido.

##### **Obligaciones del Vendedor:**

- Entregar la mercancía, por su cuenta, a disposición del Comprador, en el lugar de destino convenido en el país del Importador, incluidas las maniobras de descarga.
- Efectuar el despacho de exportación e importación de la mercancía.
- Representa la máxima obligación para el vendedor.

##### **Obligaciones del Comprador:**

- Soportar los riesgos y gastos que ocurran después de recibida la mercancía en el lugar convenido

#### **7.5 Transporte marítimo y vías navegables interiores.**

##### **7.5.1 FAS (Free Alongside Ship)**

El vendedor realiza la entrega de la mercancía al costado del buque en el puerto de origen convenido.

##### **Obligaciones del Vendedor:**

- Entregar la mercancía con aduana de exportación hecha en el lugar designado por el comprador en el puerto convenido. (Al costado del buque).

##### **Obligaciones del Comprador:**

- Cargar la mercancía al medio de transporte internacional y realizar el transporte internacional.

- Realizar y pagar todos los trámites de importación hasta llegar al destino final.

### **7.5.2 FOB (Free On Board)**

El vendedor realiza la entrega de la mercancía a bordo del buque en el puerto de origen convenido.

#### **Obligaciones del Vendedor:**

- Entregar la mercancía a bordo del buque elegido por el Comprador en el puerto de embarque convenido.
- Efectuar el despacho de exportación de la mercancía.

#### **Obligaciones del Comprador:**

- Correr con los gastos y riesgos inherentes a la mercancía desde que traspasa la borda del buque.
- Realizar todos los trámites de importación en el lugar de destino
- Transportar la mercancía hasta el lugar designado en país de destino.

### **7.5.3 CFR (Cost and Freight)**

El vendedor realiza la entrega de la mercancía a bordo del buque en el puerto de origen convenido y este paga los costes y el flete correspondiente para llevar la mercancía hasta el puerto de destino convenido.

#### **Obligaciones del Vendedor:**

- Contratar el buque, siendo por su cuenta el flete y la carga hasta el puerto de destino.
- Efectuar el despacho de exportación de la mercancía.

### **Obligaciones del Comprador:**

- Soportar cualquier gasto adicional y riesgo de pérdida o deterioro y su reclamación y seguimiento desde que la mercancía traspasa la borda del buque en el puerto de embarque

### **7.5.4 CIF (Cost Insurance and freight)**

El vendedor realiza la entrega de la mercancía a bordo del buque en el puerto de origen convenido y este paga los costes y el flete correspondiente para llevar la mercancía hasta el puerto de destino convenido. Además debe contratar un seguro internacional.

### **Obligaciones del Vendedor:**

- Contratar el buque y pagar el flete y la carga hasta el puerto de destino.
- Efectuar el despacho de exportación de la mercancía.
- Suscribir una póliza de seguro de protección de la mercancía en el transporte por un importe mínimo del 110% de su valor.

### **Obligaciones del Comprador:**

- Aunque el Vendedor contrata y paga el seguro, la mercancía viaja a riesgo del Comprador, quien es el beneficiario de la póliza por designación directa o por el carácter transferible de la misma.
- Realizar todos los trámites de importación en el lugar de destino
- Transportar la mercancía hasta el lugar designado en país de destino.

## **7.6 Aplicación a Croydon.**

Durante la crisis del 96, las exportaciones de Croydon S.A cayeron al suelo, debido a que las importaciones desde Asia estaban disparadas por todo el mundo y hacían del producto nacional exportado poco o nada competitivo en cuanto a precios y volumen que manejaban los asiáticos. Sin dejar atrás, que el contrabando técnico e ilegal estaba a flor de piel en el país, lo que también afectó el consumo local lo cual impactaba directamente en el precio de venta, donde no se registraba utilidad alguna.

Por otro lado, también la planta bajó su producción considerablemente por los problemas internos que estaban experimentando con sus empleados en sindicato, lo que generó que no hubiese el producto necesario para cumplir con la demanda internacional, cuando la había, lo que no permitía un flujo normal del proceso de exportación.

Durante la crisis, Croydon S.A. evita a toda costa asumir gastos adicionales de exportación, es decir asumir un flete o un seguro, unos procesos de aduana en un país de destino ó dejar la mercancía al cliente final en el lugar de destino convenido, no se evidencia por ningún lado, ya que, uno Croydon S.A. no estaba en condiciones financieras óptimas que le permitiesen asumir dichos gastos, y dos, como bien se nombraba anteriormente si se asumían estos gastos adicionales básicamente impactaban directamente en el precio de venta, que al final no era competitivo en los mercados internacionales.

Así pues, Croydon S.A durante la crisis que vivió en los 90's básicamente manejaba sus operaciones de exportación negociadas bajo los términos Incoterms donde la responsabilidad del vendedor es mínima en cualquier modalidad de transporte como lo son EXW-FOB-FCA-FAS. Y poder evitar de esta manera sucumbir ante la crisis tanto interna como mundial.

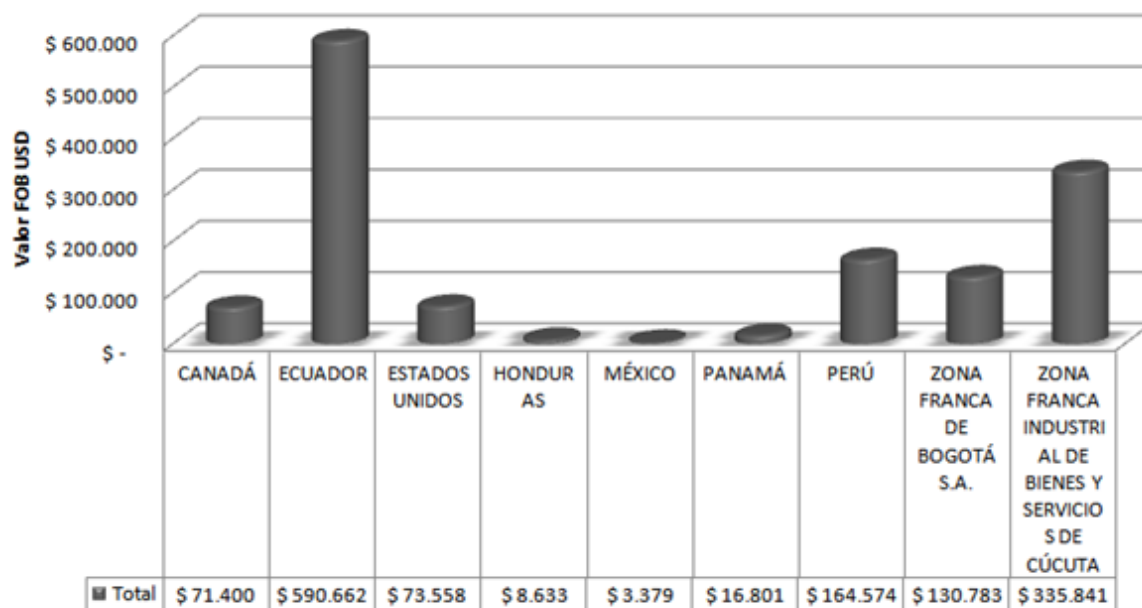
Ahora bien, luego de superar una liquidación obligatoria, Croydon vuelve a los mercados internacionales con gran fuerza, pues ya la crisis pasaba y se evidenciaron nuevas oportunidades en los mercados internacionales, durante el 2008 se reinician las exportaciones de la compañía ya en gran forma, siendo este uno de los años que más registraron ventas internacionales, con utilidades representativas para la compañía.

De este modo, para el 2008 Croydon exporta sus mercancías, bajo 4 principales términos Incoterms, como lo son EXW-FCA-FOB-CFR. Sus principales clientes internacionales son Canadá, Ecuador, Venezuela, Estados Unidos de América, Honduras, México, Panamá, Haití y Perú. También, se evidencian altas exportaciones para las Zonas Francas de Bogotá y Zona Franca Cúcuta, lo cual demuestra que los clientes internos también son clientes potenciales para esta empresa.

Para el 2008, el principal Cliente de Croydon estaba en el Ecuador con ventas facturadas totales de USD 590.662, como segundo cliente se encontraba la Zona Franca de Cúcuta y el tercer cliente más importante se encontraba en el Perú. Acumulando un total facturado a todos sus clientes de USD 1.395.630, demostrando así que la empresa retomaba de nuevo su participación en los mercados internacionales, mejorando las utilidades de la empresa y demostrando que SyxFoot Wear se estaba recuperando de la crisis luego de la Liquidación obligatoria de Croydon S.A.

En el gráfico siguiente, se compara el país de destino de exportación vs Valor FOB facturado al cliente, haciendo evidencia de lo anteriormente nombrado.

**Ilustración 1: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2008**



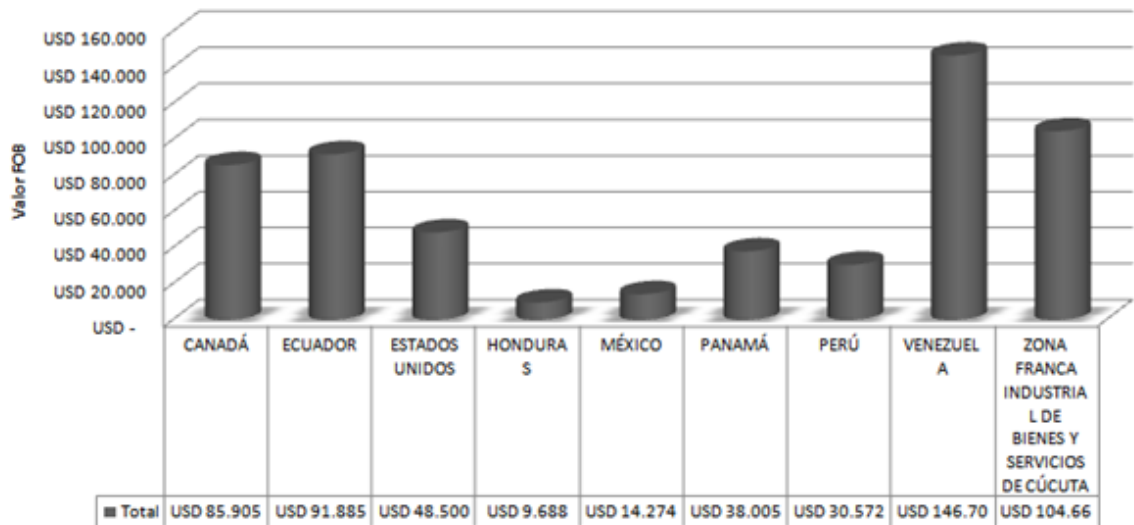
Fuente propia: Elaborada bajo información base de datos Legiscomex de Exportaciones para el año 2008.

Para el 2009, SyxFoot Wear sufre una recaída en los mercados internacionales con pérdidas de utilidad en cuanto a exportaciones de más del 40% a comparación del año 2008, debido a la crisis mundial que se vivió en todo el planeta durante este año.

La capacidad de endeudamiento de los clientes estaba a tope, y el temor que había en los mercados financieros por desplomes de grandes empresas, causó que los consumidores se abstuvieran de adquirir obligaciones financieras y a su vez que el producto se vendiera en menos cuantía aumentando inventarios y a su vez reducción en producción (Generación de Empleo). Para este año, las exportaciones de la empresa alcanzaron apenas unas ventas facturadas en valor FOB por USD 570.201, sin dejar atrás que los principales clientes (Ecuador, Zona Franca Cúcuta y Perú) mantuvieron sus posiciones dentro del ranking de clientes potenciales.

En el gráfico siguiente, se compara el país de destino de exportación vs Valor FOB facturado al cliente, haciendo evidencia de lo anteriormente nombrado.

**Ilustración 2: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2009**



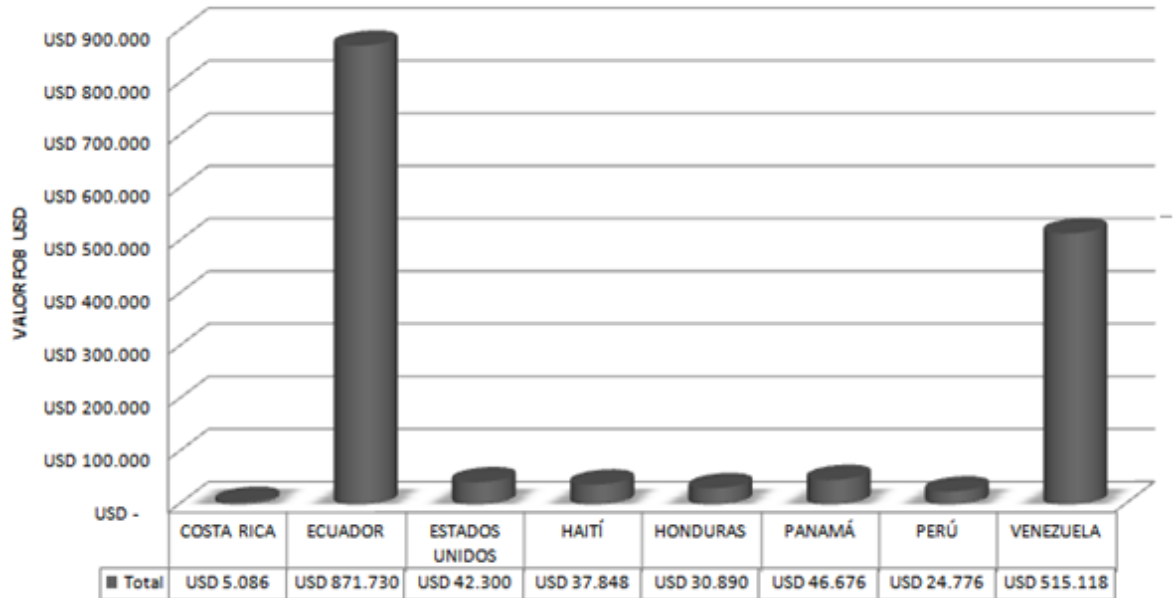
**Fuente propia: Elaborada bajo información base de datos Legiscomex de Exportaciones para el año 2009.**

Para el año 2010, las exportaciones se concentraron específicamente en dos clientes potenciales, los cuales fueron Ecuador y Venezuela teniendo estos dos la mayor actividad financiera en el mercado internacional. Aparece un nuevo cliente internacional que es Haití, luego de haber vivido la catástrofe natural necesitaba de la mayoría de producto que SyxFoot Wear maquilaba. Así que aprovechando facilidades de exportación a dicho país por su condición Socio-Económica después de tan grave suceso logra hacer excelentes negociaciones para la venta del producto.

Las ventas a las Zonas Francas se dejaron a un lado y las exportaciones a los clientes no potenciales se redujeron en más de un 30%. Sin embargo, las utilidades aumentaron para la empresa a comparación del año anterior después de la crisis, ya que se facturó una de las cifras más altas que ha tenido la compañía en los últimos 10 años, un total de USD 1.574.424 en valor FOB.

En el gráfico siguiente, se compara el país de destino de exportación vs Valor FOB facturado al cliente, haciendo evidencia de lo anteriormente nombrado.

**Ilustración 3: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2010**



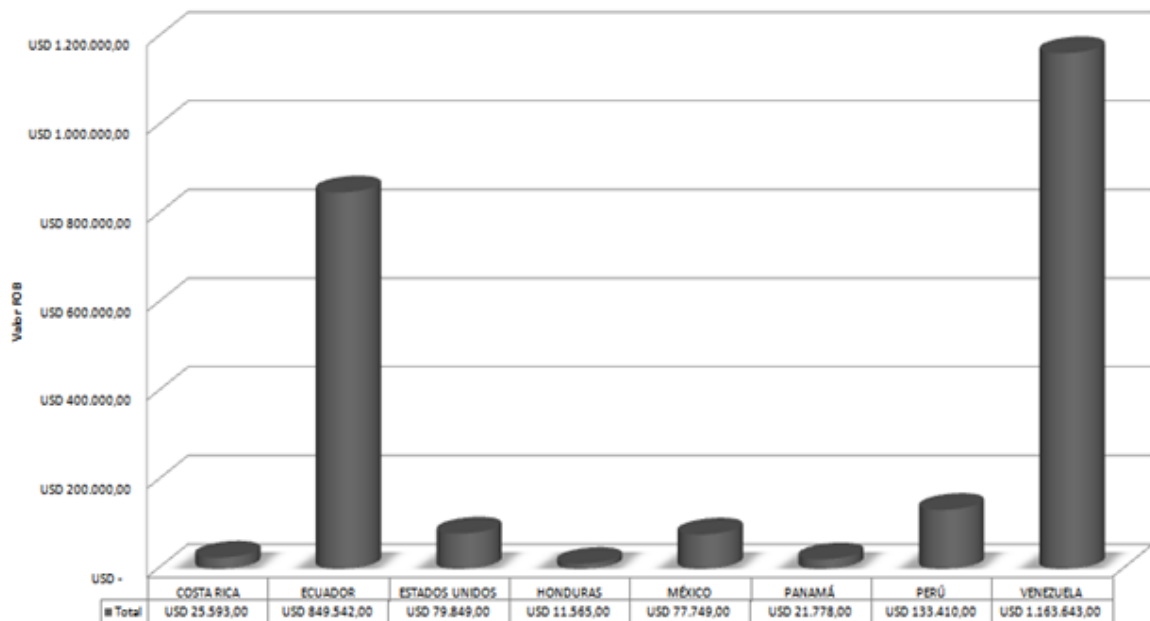
**Fuente propia: Elaborada bajo información base de datos Legiscomex de Exportaciones para el año 2010.**

Finalmente, para el año 2011 hasta el final del mes de Noviembre, Venezuela se había apoderado del título de cliente principal, las relaciones entre los países Colombia y Venezuela habían mejorado debido a los cambios en el gobierno colombiano, reactivando así las actividades económicas entre los países siendo SyxFoot Wear el principal beneficiado de esto, pues el cliente venezolano a Noviembre de 2011 ya le había triplicado las ventas a comparación del año 2010. Ecuador se posiciona como segundo mayor comprador de los productos de esta empresa, sin dejar atrás que, Estados Unidos, Perú y México duplican sus pedidos de compra, haciendo que de esta forma SyxFoot Wear hubiera facturado a Noviembre de 2011 un total de USD 2.363.129, batiendo el record de ventas de

los años pasados, generando una confianza financiera alta para la compañía y un reposicionamiento de la marca con sus productos en los mercados internacionales.

A continuación, el gráfico siguiente donde se compara el país de destino de exportación vs Valor FOB facturado al cliente, haciendo evidencia de lo anteriormente nombrado.

**Ilustración 4: Exportaciones SYX FOOTWEAR 2011**



**Fuente propia: Elaborada bajo información base de datos Legiscomex de Exportaciones para el año 2011.**

## 8. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN CROYDON S.A

Luego de haber realizado un completo análisis de la situación por la cual Croydon S.A atravesó, se logra determinar, que la empresa no tuvo en cuenta ninguna teoría, para el inicio de un proceso exportación. La teoría de la Ruta de Exportación, descrita por Andrés Mauricio Castro, en el libro: “Aproximación al modelo de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” (2009), explica de una manera adecuada el proceso que se debe seguir, para que una empresa tenga éxito en su proceso de internacionalización.

Este proceso debe enmarcarse, dentro de tres esferas claves:

- Teoría económica: Esta teoría basa su análisis, en las empresas que toman la decisión de iniciar un proceso que les permita acceder a mercados extranjeros, enfocando su análisis estrictamente en datos económicos, ya sean internos de la compañía o bien sea datos generales que describan el comportamiento del sector.

Para el caso Croydon, la empresa enfoco su análisis, en la evolución del comportamiento del sector de calzado, ya que años atrás, el sector venia demostrando una fuerte dinámica de crecimiento, dejando grandes utilidades a las empresas reconocidas de este sector. Adicional a esto, Croydon, analizo variables tales como costos de distribución, costos de almacenaje, entre otros, que afectarían directamente a la operación en el nuevo mercado.

- Teoría de Procesos: Esta teoría explica el proceso en el que incurre una empresa en el momento de introducir sus productos o servicios en el nuevo mercado. Esta teoría se enfoca principalmente en la organización, a sus estrategias, y en la metodología, por la cual cada una de las empresas

empieza a construir un perfil internacional, que le permita, posicionarse satisfactoriamente en nuevos mercados, bien sean locales o internacionales

El manejo administrativo que presentaba Croydon, en la época que decidió iniciar su proceso de exportación, era bastante rígido, y consideraba que si sus procesos funcionaban en el mercado local, estos mismos, funcionarían de igual manera en el mercado extranjero, por tal motivo, Croydon nunca presento nuevas estrategias, procedimientos actualizados ni consecuentes al mercado al cual querían llegar. Error sumamente importante, ya que toda empresa que desee incurrir en nuevos mercados debe acomodar sus procesos a la nueva cultura y estilo de consumidor.

- Teoría de redes: Esta teoría, describe el comportamiento de las nuevas empresas cuando deciden iniciar el proceso de exportación. Basa su análisis en que las empresas actúen de manera local en la nueva economía, ya sea por franquicias, alianzas, fusiones, adquisiciones, etc., logrando así poder reducir, o en el mejor de los casos eliminar los costos de transacción, que se pueden generar en el envío de productos al mercado extranjero.

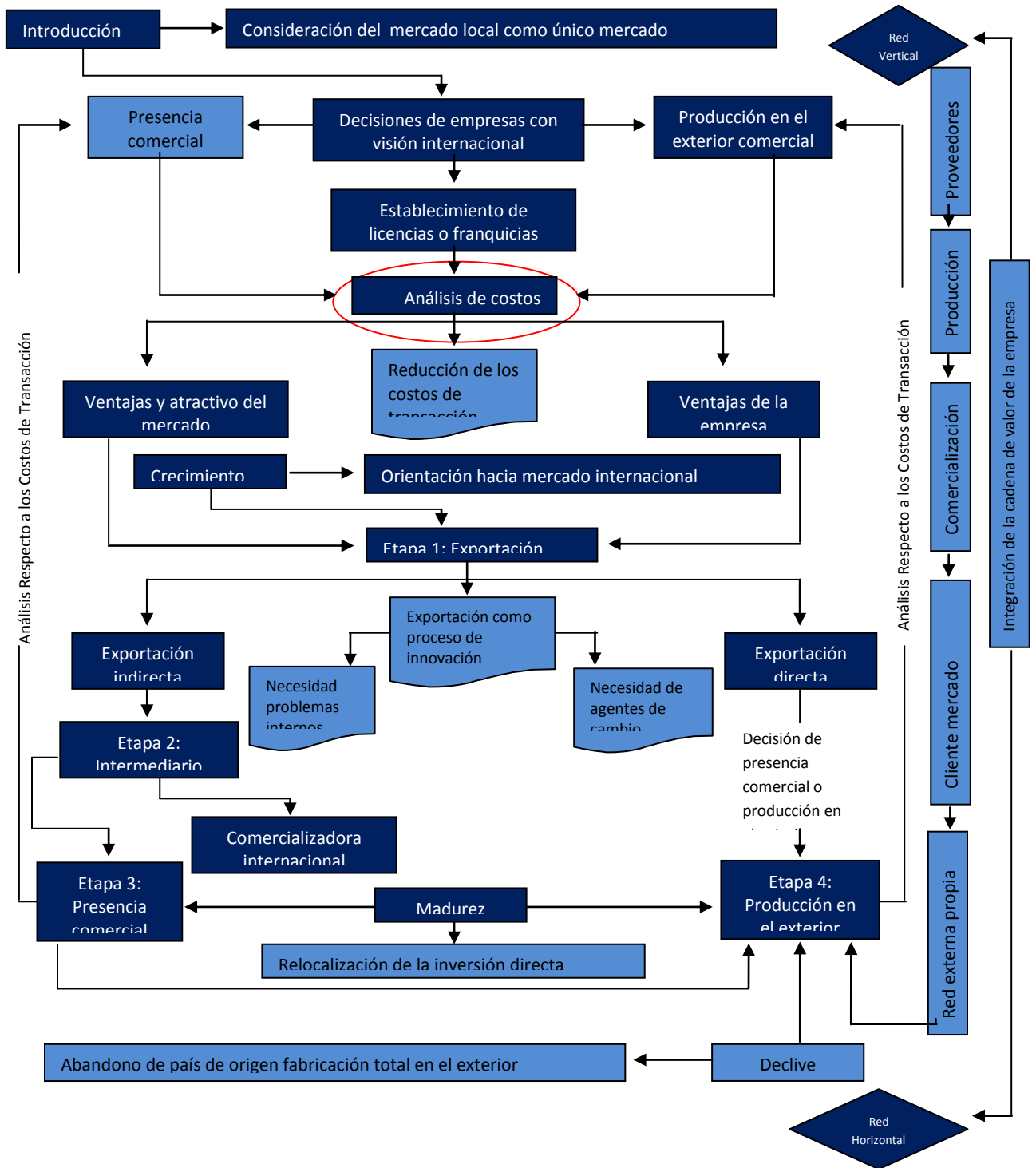
Debido a que Croydon, gozaba de reconocimiento en el mercado local, este quiso iniciar su proceso de internacionalización, ingresando a los nuevos mercados, sin ninguna alianza o franquicia, que le permitiera reducir los costos de transacción de alguna manera. Por este motivo principalmente, Croydon tuvo que vivir un proceso traumático, mientras se establecía en los nuevos mercados.

Habiendo identificado el comportamiento de Croydon, dentro de las tres esferas claves de la ruta de internacionalización, se puede concluir que Croydon no puso en marcha ninguna ruta de internacionalización ya que, se enfocaron únicamente en la esfera de indicadores económicos dejando a un lado los demás factores importantes, como mejora de procesos en la organización, elaboración de estrategias y metodologías innovadoras de penetración del mercado como lo son alianzas, fusiones o adquisiciones de franquicias del extranjero.

En el siguiente gráfico, se hace referencia al avance al cual logró llegar Croydon S.A. dentro de la ruta de internacionalización, evidenciando un desarrollo incompleto para la ruta de internacionalización.

## Ilustración 5: Ruta de Internacionalización Croydon S.A

Fuente Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: caso colombiano



## 9. CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado la investigación en la Superintendencia de Sociedades, a la empresa de calzado Croydon S.A, y de haber entendido la situación por la que tuvo que pasar en su proceso de liquidación obligatoria, se logro determinar las razones por las cuales esta empresa se tuvo que acoger a la ley 222 de 1995.

- La principal razón de ingreso a proceso de liquidación obligatoria, fue el maltrato que se le dio a los colaboradores de la compañía, lo cual incentivo a que un grupo de estos colaboradores, dieran inicio a uno de los sindicatos de mayor organización y afiliados en Colombia, para los años 90s. Durante todo el proceso que tuvo que afrontar Croydon S.A, el sindicato, era el primer obstáculo que le impedía poder solucionar de manera rápida y eficiente los problemas de liquidez.
- La segunda razón que se determino del análisis, fue el impacto negativo, que tuvo el sector manufacturero, con la apertura económica, que vivió el país a partir de 1991. La entrada de nuevos competidores extranjeros, al mercado nacional, con precios bajos, calidad alta, y reconocimiento de marca, fueron algunos de los factores por los cuales, Croydon S.A, perdió cobertura en el calzado nacional.
- A raíz de la apertura económica, y sus políticas de eliminación de barreras arancelarias, el mercado nacional se inundo de mercancía de contrabando, afectando directamente en los costos de producción de toda empresa que manufacturara en el país. Croydon S.A, no solo tuvo que afrontar la disminución de ventas por la entrada de nuevos competidores legales, si no también, ceder terreno al contrabando, a causa de no poder competir con niveles de costo tan bajos.

- Luego de hacer una revisión a los Incoterms con los que negocia Croydon S.A sus exportaciones, se evidencia que en la época de la crisis estos términos de negociación no eran aplicados de la manera correcta, pues nunca se habían facturado tantas exportaciones, y no habían dejado tan buenas utilidades. Siempre se debe saber negociar como vendedor el mejor incoterm que más se acomode a las necesidades financieras de la empresa y también en cuanto a la distribución física nacional e internacional.

## 10.RECOMENDACIONES

- Desarrollar previamente una investigación de mercados internacionales, permitiendo identificar clientes internos y externos, con el fin de poder iniciar un proceso de exportación, con factores claramente identificados como; costo, productividad, calidad, utilidad.
- Dejar atrás paradigmas, para así poder desarrollar nuevas estrategias innovadoras empresariales que lleven a la compañía a generar esa ventaja competitiva y comparativa en los mercados nacionales como internacionales.
- Posterior al desarrollo de la investigación de mercados internacionales, enfocar todos los esfuerzos a países donde la distancia psicológica no sea muy grande, con el fin de que la empresa puedan adquirir toda la experiencia y recorrido que se necesita para apuntar a países de altos niveles de competencia.
- Preferiblemente no exagerar, en apuntar las exportaciones a países cercanos y similitudes culturales, ya que no permitiría tener a la empresa, una visión global del mercado en el cual se está desarrollando, arrastrando a niveles bajos el nivel de competitividad.
- Establecer comunicación directa y confiable entre ejecutivos y colaboradores de la empresa, de esta manera se lograra fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores para con la empresa, evitando asi, la formación de sindicatos, que con el tiempo van consumiendo dinero y esfuerzos de la compañía.

## BIBLIOGRAFIA

- JAIVIA. (2007, 27 de Junio) Acuerdos para salvar empresas insolventes serán cortos y ágiles La Ley 1116, que reemplaza a la 550, involucra a jueces civiles y da plazo de 4 meses para reorganización. Condiciones para quienes se someten a la Ley 1116 La nueva ley se ajusta a las normas internacionales. PORTAFOLIO
- CUADROS, Nicolás Enrique: Análisis en los procesos concursales y responsabilidad empresarial. [en línea]. Vol. 1, No. 1 (2003).
- Bogotá, Cundinamarca (2012, Enero), Ley 222 de 1995, recuperado el 2 de Enero de 2012, del sitio Web:  
[http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=muestra&id\\_pag=3867&t=](http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=muestra&id_pag=3867&t=)
- Bogota, Cundinamarca (2012, Enero), Sector Manufacturero en Colombia, recuperado el 2 de Enero de 2012, del sitio Web:  
<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra361.pdf>
- Bogota, Cundinamarca (2012, Enero), Sector Manufacturero en Colombia, recuperado el 2 de Enero de 2012, del sitio Web:  
<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/EconomiaColombianaYPoliticaEconomica.pdf>
- COLMENARES, Julio Silva. Economía y Desarrollo, Volumen 2, Numero 2, Septiembre 2003.
- ORTIZ SOTO, Uriel. (2001, 3 de marzo). Inteligencia de Mercados. *EL ESPECTADOR*

- Vásquez Benítez. Edgar. Historia de Cali en el siglo 20: Sociedad, economía, cultura y espacio. Valle: Universidad del valle.
- Carta del presidente de Croydon S.A. al superintendente de sociedades 26/08/1996
- Croydon se resiste a desaparecer del mercado (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1960769>
- Clase Empresarial (1996). Croydon el ocaso de un grande. Revista Clase Empresarial, 75 y 76.