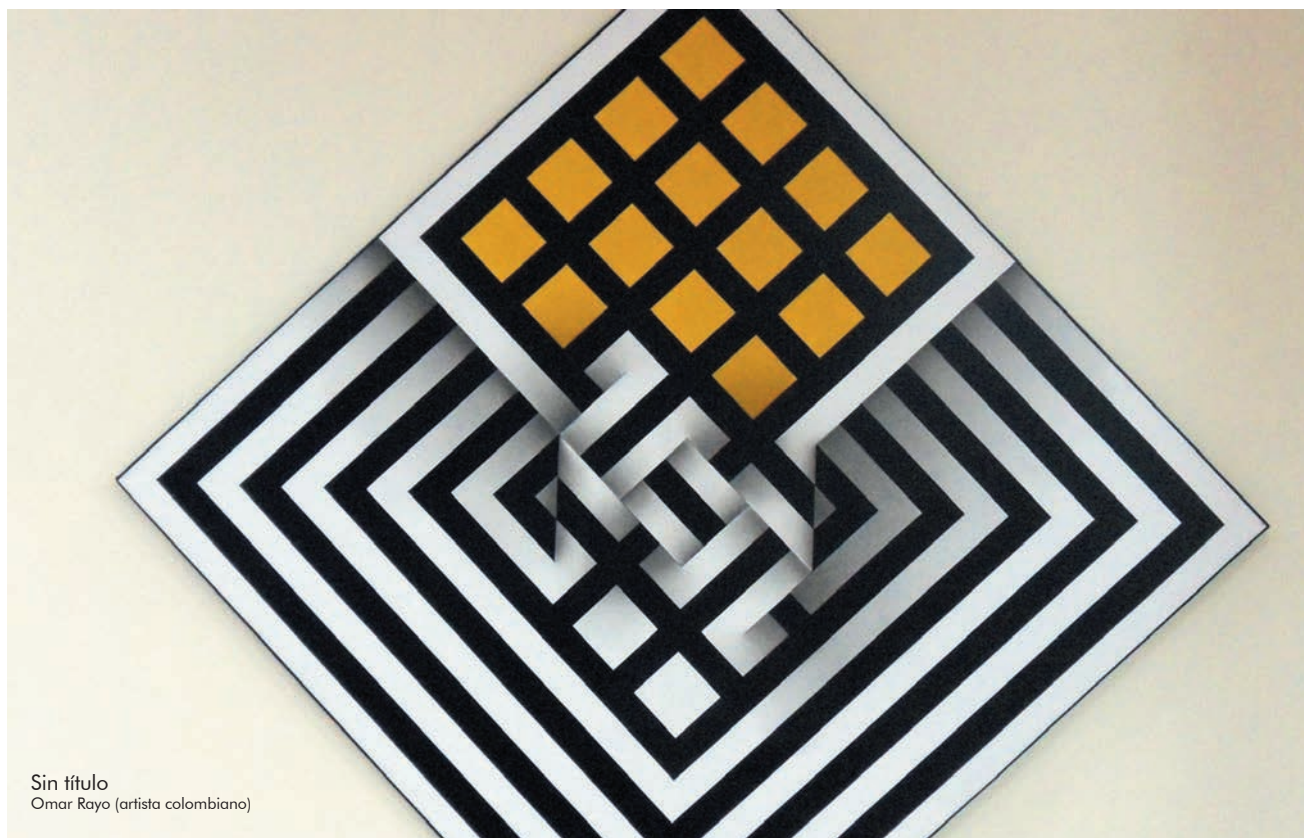


# 9.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



Sin título  
Omar Rayo (artista colombiano)

## *El diagnóstico en un momento de crisis*

*Dalsy Yolima Farfán Buitrago •  
Andrés Mauricio Castro Figueroa*

Farfán B., Dalsy Y. y  
Castro F., Andrés M.  
(2013).  
El diagnóstico en un  
momento de crisis.  
Criterio Libre, 11 (19),  
205-223  
ISSN 1900-0642

# EL DIAGNÓSTICO EN UN MOMENTO DE CRISIS\*

DIAGNOSIS IN A MOMENT OF CRISIS

O DIAGNÓSTICO EM UM MOMENTO DE CRISE

DIAGNOSTIC EN TEMPS DE CRISE

**DALSY YOLIMA FARFÁN BUITRAGO<sup>‡</sup>**  
**ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA<sup>§</sup>**

*Fecha de recepción: diciembre 10 de 2012*

*Fecha de aceptación: agosto 9 de 2013*

*Received: December 10th, 2012*

*Accepted: August 9th, 2013*

*Data de recepção: 10 de dezembro de 2012*

*Data de aceitação: 9 de agosto de 2013*

*Reçu le: 10 décembre, 2012*

*Accepté: 9 août, 2013*

\* Artículo de investigación. Article of research. Artigo de pesquisa. Article de recherche.

<sup>‡</sup> Contador público. Especialista en revisoría fiscal, Universidad Central; magíster en Derecho Económico, de la Pontificia Universidad Javeriana. Profesor de carrera de la Universidad del Rosario. [dalsy.fafan@urosario.edu.co](mailto:dalsy.fafan@urosario.edu.co)

CPA. Specialist in Fiscal Finance, Universidad Central; Master in Economic Law, Pontificia Universidad Javeriana. Professor, Universidad del Rosario. [dalsy.fafan@urosario.edu.co](mailto:dalsy.fafan@urosario.edu.co)

Contador público. Especialista em Auditoria Fiscal, Universidad Central; Mestre em Direito Econômico, Pontificia Universidad Javeriana. Professor titular da Universidad del Rosario. [dalsy.fafan@urosario.edu.co](mailto:dalsy.fafan@urosario.edu.co)

Comptable public. Spécialiste du contrôle légal des comptes, de l'Université Centrale, Maîtrise de droit des affaires de la Pontificia Universidad Javeriana. Professeur de Carrière à l'Université de Rosario. [dalsy.fafan@urosario.edu.co](mailto:dalsy.fafan@urosario.edu.co)

<sup>§</sup> Ingeniero industrial, especialista en gerencia de negocios internacionales, de la Universidad del Rosario. Magíster en gestión de organizaciones, de la Universidad de Quebec; profesor de carrera de la Universidad del Rosario. [andres.castro@urosario.edu.co](mailto:andres.castro@urosario.edu.co)

Industrial Engineer, Specialist in International Business Management, Universidad del Rosario, Colombia; Master in Corporate Management, Quebec University; Professor, Universidad del Rosario. [andres.castro@urosario.edu.co](mailto:andres.castro@urosario.edu.co)

Engenheiro Industrial, especialista em gestão de negócios internacionais da Universidad del Rosario, Colômbia; Mestre em gestão das organizações, da Universidade de Quebec; Professor titular da Universidad del Rosario. [andres.castro@urosario.edu.co](mailto:andres.castro@urosario.edu.co)

Ingénieur industriel, spécialisé dans la gestion des affaires internationales de l'Université de Rosario, en Colombie, Master en gestion organisationnelle de l'Université du Québec; Enseignant de carrière Université del Rosario. [andres.castro@urosario.edu.co](mailto:andres.castro@urosario.edu.co)

## RESUMEN

Ser perdurable es el objetivo que buscan todas las empresas, junto con el crecimiento y el sostenimiento financiero, y todo lo relacionado con la estabilidad y el éxito del ente económico. Aunque este sea el deseo de las empresas, las dificultades y los momentos de crisis hacen parte del crecimiento de las organizaciones, desencadenando situaciones complejas de caos, que son tema importante para los estudios epidemiológicos empresariales. El presente artículo pretende analizar los momentos de crisis por los que atravesaron algunas empresas colombianas, buscando identificar los síntomas que estas mostraron al advenimiento de la misma, la cual no permitió que se cumpliera el deseo de ser una empresa perdurable, porque cuando el deseo de alcanzar sus objetivos no se cumple, se debe buscar el origen de este evento, es decir, identificar las causas y situaciones que llevaron a la enfermedad de la empresa, llamado así desde la perspectiva de la epidemiología, comenzando por el análisis de los síntomas presentados hasta el diagnóstico de los expertos, para determinar de alguna forma cuál es la enfermedad que la empresa tiene y cómo convertir estas experiencias en mecanismos de defensa para la prevención de enfermedades empresariales en el futuro.

## PALABRAS CLAVE:

Diagnóstico, perdurabilidad empresarial, crisis, epidemiología

## CLASIFICACIÓN JEL:

M13, K23, L25

## ABSTRACT

Being perdurable is all the companies' objective, along with their financial and sustainable growth and everything related to stability and success of the economic entity. Even though this is the companies wish, difficulties and critical moments are part of their growth unleashing chaotic complex situations that are important topics for the corporate epidemiology studies.

This article attempts to analyze the moments of crisis through which some Colombian companies went through seeking to identify the symptoms shown prior to the event, which didn't allow the companies' perdurability wish because when goals are not reached, the origin of the event must be searched for. This means identifying the causes and situations that lead to the companies' disease, so called from the epidemiology perspective, starting with the analysis of symptoms, to the expert's diagnosis to somehow determine which is the disease and how to turn these experiences into defense mechanisms for the prevention of corporate diseases in the future.

**Key words:** Diagnosis, corporate perdurability, crisis, epidemiology.

**JEL Classification:** M13, K23, L25.

## RESUMO

Ser duradoura é o objetivo que buscam todas as empresas, juntamente com o crescimento e sustentação financeira e tudo relacionado com a estabilidade e o sucesso da entidade econômica. Embora este seja o desejo das empresas, dificuldades e momentos de crise fazem parte do crescimento das organizações, provocando situações complexas de caos, que são tema importante para os estudos epidemiológicos empresariais. Este artigo pretende analisar os momentos de crise pelos quais atravessaram algumas empresas colombianas, buscando identificar os sintomas que estas mostraram com o advento da mesma, a qual não permitiu que se cumprisse o desejo de ser uma empresa perdurável, porque quando o desejo de alcançar os seus objetivos não são cumpridos, deve-se procurar a origem deste evento ou seja, identificar as causas e situações que levaram à doença da empresa, chamado assim na perspectiva da epidemiologia, começando com a análise dos sintomas apresentados até o diagnóstico dos especialistas, para determinar, de alguma forma, qual é a doença que a empresa tem e como converter essas experiências em mecanismos de defesa para a prevenção de doenças empresariais no futuro.

**Palavras chave:** Diagnóstico, perdurabilidade empresarial, epidemiologia, crise.

**Classificação JEL:** M13, K23, L25.

## RÉSUMÉ

Être durable c'est ce que toute entreprise cherche, bien sûr, en s'appuyant de la croissance, la viabilité financière, et tout ce qui touche la stabilité et le succès de l'entité économique. Bien que ce soit le désir des entreprises, des difficultés et des moments de crise font partie de la croissance des organisations, déclenchant des situations complexes du chaos qui sont enjeu important pour les études épidémiologiques d'affaires. Cet article vise à analyser les moments de crise qui ont traversé certaines entreprises colombiennes, cherchant à identifier les symptômes qu'ils présentaient à l'avènement de la même, laquelle n'a pas permis d'accomplir la volonté d'être une entreprise durable, parce que lorsque le désir d'aboutir leurs objectifs n'est pas atteint, il faut chercher l'origine de cet événement, c'est à dire, identifier les causes et les conditions qui ont conduit à la maladie de la société. Appelée de cette manière du point de vue épidémiologique, commençant par l'analyse des symptômes jusqu'au diagnostic pour déterminer en quelque sorte la maladie que la société a et ainsi transformer ces expériences en mécanismes de défense pour éviter des futures maladies d'affaires.

**Mots-clés:** Diagnostic, la durabilité de l'entreprise, la crise, l'épidémiologie.

**Classification JEL:** M13, K23, L25.

# 1. INTRODUCCIÓN

Es importante analizar los momentos de crisis por los que atravesaron algunas empresas colombianas, porque esto permite identificar de alguna manera los síntomas que estas mostraron al advenimiento de la crisis, la cual no permitió que se cumpliera el deseo de ser una empresa perdurable.

Existe en Colombia una serie de leyes que buscan mantener con vida las empresas en crisis que aún

tienen posibilidad de recuperarse y salir de estas, caso específico es la Ley 550 de 1999, la cual también recibe el nombre de reestructuración empresarial, creada con el objetivo de proteger los créditos, así como la recuperación y conservación de las empresas que presentan viabilidad económica a través de procesos de reorganización. Esta ley ha pasado por mejoras y modificaciones y se conoce hoy como la Ley 1116 de 2006, Régimen de Insolvencia Empresarial.

## 2. EPIDEMIOLOGÍA DE LAS EMPRESAS

### 2.1 EPIDEMIOLOGIA DE LAS EMPRESAS MÓRBILES EN COLOMBIA

La difícil situación que enfrentó Colombia en la década de 1990 afectó de manera directa la economía, ocasionando que un importante número de empresas ingresan a procesos concursales, entre ellos la Ley 222 de 1995 y la Ley 550 de 1999 referente al concordato, liquidación obligatoria y los acuerdos de reestructuración, respectivamente, esto debido a las dificultades económicas que atravesaron dichas empresas, con la consecuente reducción en su capacidad de generación de empleo, capital de trabajo y participación positiva en el crecimiento de la economía colombiana.

Entre las principales causas de la situación económica atravesada por las empresas colombianas en ese período se encuentra el considerable incremento en la inversión y el gasto que se presentó en la mitad de la década de 1990 y que fue financiado en su mayor parte con endeudamiento que excedió la capacidad real de pago de las entidades y deterioró la situación financiera, tanto del sector público como del sector privado.

Al respecto, durante el periodo 1996-1999 se presentó una caída sistemática en la tasa de crecimiento a largo plazo, y a la expansión inicial durante el período 1992-1995, producto del financiamiento con deuda externa y la intermediación del sistema bancario, le sobrevino un sobreendeudamiento y una caída en los precios de los activos que concluyó en la recesión de la economía (Carrasquilla, 2002).

Fue entonces cuando se dio paso a la aprobación de la Ley 550 de 1999, por la cual se estableció un régimen orientado a promover y facilitar la reactivación empresarial y la restauración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

Dados los objetivos trazados con la Ley 550 de 1999, la aparición de nuevos actores en el escenario de reestructuración económica, y los cambios en la economía colombiana, consideramos preciso realizar una investigación sobre esta norma, que permita conocer los efectos producidos en desarrollo de la intervención que se hace con el propósito de recuperar la empresa afectada y de manera particular, establecer los

*“La «salud» de la empresa depende en buena parte de su estado financiero y del correcto manejo de los recursos por parte de sus directivos, lo cual a la vez se relaciona con factores externos como la adopción de políticas económicas que lleven al crecimiento de la riqueza del país o por lo menos a su recuperación en períodos de crisis...”*

factores que inciden en la crisis empresarial, identificar los síntomas particulares o internos reflejados por la empresa que entra en proceso de reestructuración, distinguir su naturaleza y los mecanismos o remedios que sirven de respuesta.

El origen de esta investigación se da a partir del estudio de la perdurabilidad empresarial que hoy en Colombia lidera el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, y que tiene como subproyecto el estudio de la morbilidad empresarial.

## 2.2 LUGAR DE LA EPIDEMIOLOGÍA EN LA CIENCIA

La epidemiología ha sido definida y redefinida en múltiples ocasiones. Una de las más simples y claras definiciones indica: “La epidemiología es la disciplina que estudia la ocurrencia de las enfermedades en el hombre” (Hernberg, 1995). Durante siglos y hasta hoy la epidemiología ha mantenido un mismo interés: “el conocimiento de las causas y la distribución de las enfermedades en las poblaciones y la evaluación de medidas de control para disminuir su presencia”<sup>1</sup>.

La investigación epidemiológica se utiliza en la administración y la planificación sanitaria, en la valoración de riesgos y en la evaluación de la eficacia de los tratamientos médicos y recientemente los métodos epidemiológicos también se han aplicado en la evaluación de prestación de servicios sanitarios. Los usos científicos de la epidemiología incluyen el estudio de las CAUSAS de las enfermedades, la descripción de su historia natural, la evaluación de la eficacia de tratamientos y el estudio de la eficacia de ensayos preventivos (Hernberg, 1995).

Trasladando la epidemiología al tema de esta investigación, se buscará identificar algunas

<sup>1</sup> Artículo de investigación. Alejandro Sanín, *Introducción a la historia de la Epidemiología*, capítulo 1.



de las causas que llevaron a las empresas a entrar en el proceso de reestructuración empresarial establecido en la Ley 550 de 1999, visto como una especie de tratamiento de la enfermedad y el papel del promotor como encargado del diagnóstico. La “salud” de la empresa depende en buena parte de su estado financiero y del correcto manejo de los recursos por parte de sus directivos, lo cual a la vez se relaciona con factores externos como la adopción de políticas económicas que lleven al crecimiento de la riqueza del país o por lo menos a su recuperación en períodos de crisis; por el contrario, el excesivo endeudamiento sumado a políticas económicas puede derivar en choques y deterioro en la capacidad de generación de riqueza por parte de estas unidades empresariales.

### 2.3 LOS ACUERDOS DE RESTRUCTURACIÓN EN LAS CRISIS EMPRESARIALES

Aunando todos los esfuerzos posibles que han desarrollado las organizaciones para mantenerse vigentes y propender por la perdurabilidad, las crisis económicas a las que se han visto enfrentadas no han permitido hacer posible este propósito para algunas sociedades que se han enfrentado a la adversidad de dichas crisis sin mayor éxito. Pero para que el país disponga de un sistema societario coherente debería tener facilidad tanto para crear empresas como para liquidarlas, en especial para hacer efectivos los procedimientos de recuperación de las empresas.

Planeación Nacional señala que la pequeña y la mediana empresa difícilmente sobreviven sus primeros años. El 41% no alcanzan al primero y 76% al quinto año. La perdurabilidad de

las empresas familiares no es mejor. El 35% sobreviven a la primera generación y 13% a la tercera. La búsqueda de respuestas a este hecho conduce a una hipótesis preliminar: las empresas colombianas, en su administración, no solo adolecen de una gestión eficiente de su productividad sino que además es evidente la ausencia del componente estratégico en el pensamiento de sus dirigentes<sup>2</sup>.

El gobierno colombiano en su compromiso y responsabilidad económica a través de las entidades vigilantes de las organizaciones adscritas, ha dispuesto leyes que permitan ser “salvavidas” de las firmas, como lo es la ley 550 de 1999 (reformada por la ley 1116 de 2007), expedida por el Congreso de la República, la cual ha sido implementada y vigilada por la Superintendencia de Sociedades, entidad que ha permitido desarrollar esta investigación a través del estudio de los expedientes que reposan en las oficinas de la misma.

La Ley 550 de 1999 establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones. Asimismo, dispone el desarrollo y reglamentación de la materia, de acuerdo con los principios que esta ha establecido.

La ley era aplicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, sin importar la clase de persona jurídica que sea, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria y de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria y de las Bolsas de Valores (ahora Superintendencia Financiera).

<sup>2</sup> Restrepo Puerta, Luis Fernando; Vélez Bedoya, Rodrigo; Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Rivera Rodríguez, Hugo Alberto; Mendoza Saboya, Liliana (marzo 2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Documento de investigación No. 39. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

## 2.4 EMPRESAS QUE SE ENCUENTRAN EN EL PROCESO

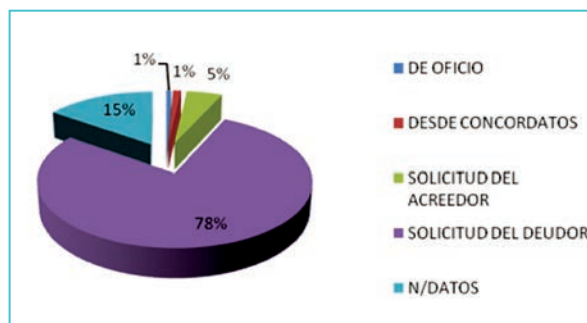
Con relación a los resultados en la implementación de la Ley 550 de 1999 y particularmente, hablando de la figura denominada “acuerdo de restructuración”, la Superintendencia de Sociedades reporta que entre el año 2000 y el 2007, 1.321 empresas convinieron ingresar al trámite de reestructuración, desde más de 100 municipios del país, mostrando una concentración importante en la ciudad de Bogotá, esto teniendo como referencia que la ciudad capital es el principal centro económico de Colombia, pues es aquí donde se concentran los inversionistas, la mayor parte de la población y se sitúa como el octavo centro financiero más influyente de América Latina dentro de las 10 ciudades más atractivas para invertir (CCB, 2010).

Existen diferentes factores de fracaso para que las empresas entren en crisis, los cuales inciden directamente en los procesos de decisiones gerenciales, en la toma de decisiones pertinentes y a tiempo, así como en el crecimiento sostenido de las empresas. De las decisiones que un gerente toma hoy, los resultados se verán reflejados en el futuro, pero muchas se caracterizan por cambios acelerados e incertidumbre. Koontz & Weihrich (1998) plantean que *“los directivos muchas veces prefieren decisiones que garanticen estabilidad y seguridad eludiendo asumir riesgos, aunque estos pueden presentar oportunidades potenciales, pero de todas maneras se evita el fracaso”*.

En consecuencia, las empresas que se veían abocadas a la crisis solicitaban a los entes reguladores ayuda para no llevar al cierre definitivo de las mismas, y de esta manera salvar el trabajo y esfuerzo de años de trabajo, salvar empleos y familias que dependen de esos empleos y de paso, no afectar la economía nacional.

Para esta investigación se tomó la clasificación de la Superintendencia de Sociedades, en donde agrupa el origen del acuerdo para las empresas de la ciudad de Bogotá de acuerdo con su mecanismo de ingreso, como se muestra en la Gráfica 1.

Gráfica 1. Origen del proceso.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

## 2.5 CLASIFICACIÓN POR CIUDAD

Como precedente de un período crítico en la economía en Colombia, se tiene el ocurrido durante la década de 1990; en ese periodo se encuentran los gobiernos de César Gaviria (1990-1994), Ernesto Samper (1994-1998) y Andrés Pastrana (1998-2002); en el gobierno de César Gaviria se planteó la necesidad de integrar al país a una economía global, para lo cual se implementó una apertura comercial con baja de aranceles y una apertura financiera (esta última implicó, entre otros aspectos, la eliminación del mercado cambiario con la eliminación del manejo de divisas por parte del banco central), bajo el supuesto de considerar que el país podría competir en mercados internacionales.

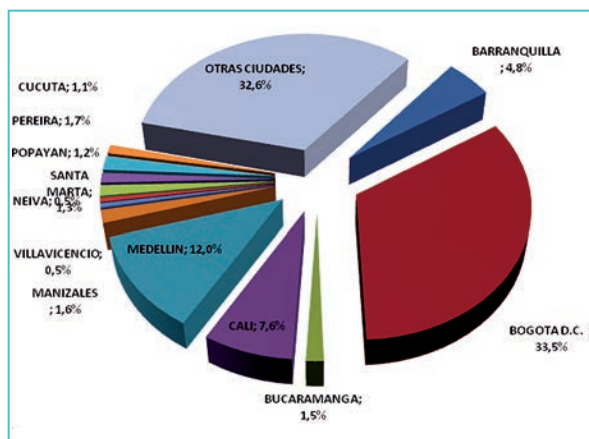
La implementación de esta política económica de apertura generó impacto fuerte para las empresas, toda vez que venía precedida de una política proteccionista y las empresas no estaban preparadas para afrontar ni competir contra grandes multinacionales, donde sus cadenas de valor, de abastecimiento y costos eran exponencialmente superiores. A lo cual se suma el incremento en las tasas de interés y el impacto de la apertura financiera, pues para Colmenares (2003) esta última *“legalizó las cuentas corrientes en moneda extranjera y amplió las facilidades para la inversión extranjera y el endeudamiento externo. Una cuantiosa presencia de divisas en el mercado doméstico, producto de la apertura financiera, llevó a una sustancial revaluación del*



peso”, y las autoridades monetarias para proteger la banda cambiaria existente en ese momento elevaron las tasas de interés, fenómeno que trajo como efecto el golpe al sector exportador y, en general, a la economía nacional que, sumado a la crisis internacional, superó las expectativas negativas, al punto que para el período 1998-1902 el crecimiento del país fue negativo (0.36)<sup>3</sup>.

Este trabajo toma como base la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades respecto de la ciudad de Bogotá, en donde se encontró que del total de 1.321 empresas que ingresaron al acuerdo, 442 son de Bogotá, las cuales representan 33.5% de la población de las empresas a nivel nacional, como se muestra en la Gráfica 2.

Gráfica 2. Participación por ciudad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

## 2.6 ANÁLISIS POR SECTORES

Para el estudio de las causas y diagnósticos para ingresar al acuerdo de restructuración de las empresas existen aproximadamente más de mil (1.000) expedientes de todo el país que reposan en la Superintendencia de Sociedades, que por su densidad y por el tiempo de esta investigación

“... las empresas que se veían abocadas a la crisis solicitaban a los entes reguladores ayuda para no llevar al cierre definitivo de las mismas, y de esta manera salvar el trabajo y esfuerzo de años de trabajo, salvar empleos y familias que dependen de esos empleos y de paso, no afectar la economía nacional.”

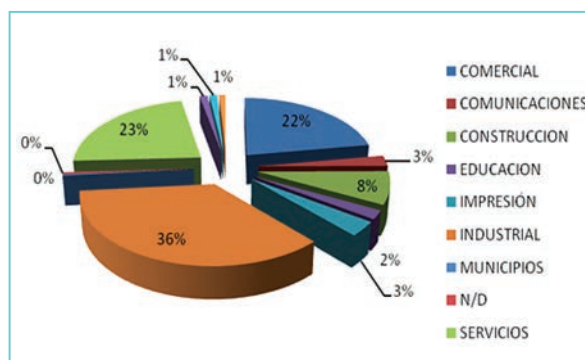
<sup>3</sup> Pueden hallarse mayores detalles en: Banco de la República, 2010.

“... Bogotá es la ciudad en donde se localiza el mayor número de empresas y en donde se crean más empresas (50.293 en 2008); de cada 100 empresas registradas, 87 son de tamaño micro, 12 son Pymes y 1 una es grande.”

no permitían ser estudiados en su totalidad; esto llevó a delimitar la población de estudio solamente a la ciudad de Bogotá, respecto de la cual se tomó una muestra de 10% del total de las empresas, que eran 442.

Apoyados en la información que brindó la Superintendencia de Sociedades, y de acuerdo con la delimitación de la población de empresas que ingresaron al acuerdo entre el año 2000 y el 2007, se agruparon por sectores estratégicos, basados en la clasificación de los sectores que hace la Superintendencia de Sociedades.

Gráfica 3. Clasificación por sectores en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Superintendencia de Sociedades.

Como muestra la Gráfica 3, el sector que más empresas ha tenido en este proceso es el sector industrial manufacturero, ocupando 36% del conglomerado de empresas de diferentes sectores que ingresaron en Ley 550, dejando así una gran preocupación en dicho sector, porque Colombia en su mayor parte es un país industrial que posee una gran variedad de empresas manufactureras, entre las cuales se puede definir el progreso y el nivel de desarrollo de Colombia frente a otros países.

En el entorno económico que se encuentra Colombia, una de las características principales de su economía es la tendencia al apalancamiento por medio de la producción generada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), al igual que en la mayoría de los países en vía de

desarrollo. “Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento, sin embargo al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos nos podemos dar cuenta que su participación no es de igual importancia que el de la generación de empleo” (Puyana, s.f.)

Según el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá sobre las “Causas de la liquidación de empresas en Bogotá”, en el país Bogotá es la ciudad en donde se localiza el mayor número de empresas<sup>4</sup> y en donde se crean más empresas (50.293 en 2008); de cada 100 empresas registradas, 87 son de tamaño micro, 12 son Pymes y 1 una es grande.

La segunda característica de las empresas bogotanas es que se crean, en la mayoría de los casos, como unipersonales, 64 de cada 100 empresas; la tercera característica es su concentración en el sector de los servicios; 78 de cada 100 empresas, en el cual se destacan el comercio (37 empresas), las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (15 empresas), hoteles y restaurantes (8 empresas) y el transporte, almacenamiento y comunicaciones (7 empresas).

También es la ciudad en donde más se liquidan empresas: entre 2006 y 2008 se cerraron en promedio 16 mil empresas cada año, con activos cercanos a \$14 billones. En su mayoría, 78%, creadas como unipersonales y 22% como sociedades.

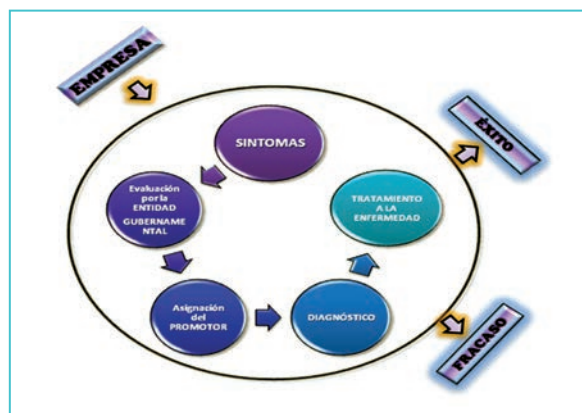
## 3. DIAGNÓSTICOS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS QUE PRESENTARON LAS EMPRESAS PARA ENTRAR EN CRISIS

### 3.1 EL PROMOTOR COMO MÉDICO TRATANTE

Desde la perspectiva del estudio epidemiológico, tenemos que el promotor se constituye en el agente llamado a realizar el diagnóstico respecto de cada una de las empresas que han presentado los síntomas de una enfermedad que ataca a diferentes empresas, independientemente del sector en que se desenvuelvan.

Pero ¿en qué momento hace su intervención el promotor para diagnosticar, atender e intentar salvar la empresa? Al respecto, se debe señalar que la intervención del promotor está condicionada a la previa existencia de síntomas en los organismos empresariales, advertidos

Gráfica 4. Proceso de diagnóstico de una empresa



Fuente: Elaboración propia.

directamente por el titular del organismo (empresario), por los acreedores internos o

<sup>4</sup> Bogotá concentra cerca de 27% de las empresas de Colombia; en 2008 se registró un total de 243 mil empresas legalmente constituidas y con matrícula mercantil renovada. Informe de la Cámara de Comercio de Bogotá.

externos (dolientes), padecimiento que debe ser puesto en conocimiento de la entidad del Estado encargada de controlar dichos organismos y prevenir esta situación epidémica (Superintendencia de Sociedades, y otras como la Cámara de Comercio) la cual debe emitir el correspondiente “signo clínico”<sup>5</sup> y solo en el evento de confirmarse los síntomas de la crisis de la empresa, este ente de control realiza el nombramiento del promotor.

El promotor es el responsable directo de la gestión por alcanzar el acuerdo y del cumplimiento del cronograma imperativo que establece la ley, pero por la especialidad del procedimiento que se va a ejecutar, su responsabilidad depende en forma significativa del propio estado del paciente y de la voluntad de los demás intervinientes en lograr que el paciente salga adelante y pueda superar los inconvenientes surgidos por los padecimientos de insolvencia.

## 4. RELACIÓN ENTRE EL DIAGNÓSTICO DEL PROMOTOR Y SU PERTINENCIA EN LAS CAUSAS GENERADORAS DE LA CRISIS

Determinado el diagnóstico de los promotores, a quienes se ha identificado como “médico tratante” dentro de la epidemiología de las empresas, entraremos a revisar si su diagnóstico fue acertado y conducente para el mejoramiento del paciente, si no contribuyó en nada a su recuperación, o si, por el contrario, lo agravó y condujo a su fallecimiento, presentando este análisis de acuerdo con las causas que se han identificado como generadoras de las crisis y particularizando dentro de los diagnósticos de los promotores, los sectores que hemos determinado dentro de nuestra muestra representativa.

Se lograron establecer como principales causas de la crisis el endeudamiento superior a la capacidad de pago, los elevados costos de producción, las altas tasas de interés, lo cual podría saturar aún más el ya elevado nivel de endeudamiento, vocación exportadora de algunos sectores ligados intrínsecamente a la caída del precio del dólar (devaluación del dólar frente al peso colombiano), el avance de la sociedad consistente en la masificación de las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento, la falta de liquidez y el elevado índice de pasivos fiscales, siendo uno de los más apremiantes. Los principales diagnósticos de los promotores y su pertinencia para recuperar a las empresas se presentan a continuación.

### 4.1 ELEVADAS CARGAS PRESTACIONALES

*Reducción de capital humano en frente del mejoramiento de maquinaria:* se evidencia que los promotores han sugerido mayoritariamente la reducción del número de trabajadores de las empresas y alternativamente el mejoramiento tecnológico. Se entiende como alternativo, porque en algunos casos la adquisición de nueva tecnología se sugería para la reducción de costos laborales pero en otros simplemente se medicaba la reducción de trabajadores sin su remplazo por nueva maquinaria.

Se evidencia como acertada esta estrategia, toda vez que sí ayudó a las empresas del sector a reducir las altas cargas prestacionales que un elevado número de trabajadores generaban y, a pesar de incurrirse en gastos de inversión elevados por la adquisición de nueva tecnología, a mediano y a largo plazo se vieron las recuperaciones y el mejoramiento en gastos de producción. En aquellos casos en los que no se remplazó la pérdida de capital humano por tecnológico, igual se evidenció una reducción de costos de producción que ha permitido funcionar a las empresas del sector con menores ventas pero, se insiste, con menores costos. Por supuesto que

<sup>5</sup> Signo clínico: dato objetivo y objetivable, diferente al síntoma, que corresponde a la referencia subjetiva que da un enfermo por la percepción o cambio que reconoce como anómalo, o causado por una enfermedad.

para la adquisición de maquinaria se requiere inversión financiera y en esto se encuentra el acierto del diagnóstico de los promotores.

Se concluye que, aunque los propios promotores pueden sugerir como estrategia la disminución de trabajadores para reducir los gastos de producción por altas cargas prestacionales, no es suficiente acudir exclusivamente a dicha estrategia sino que, por el contrario, se requiere un paquete de fórmulas que atiendan distintas problemáticas de las empresas y el mercado. Se redujeron las cargas prestacionales pero las empresas continuaban sin liquidez para atender los gastos operacionales y los pasivos anteriores, con lo cual se profundizó la crisis.

#### 4.2 CONSECUCIÓN DE LIQUIDEZ PROVENIENTE DE NUEVOS INVERSORES

*Inversionistas a cambio de acreedores:* La obtención de dinero proveniente de bancos no era recomendada debido a las altas tasas de interés, lo cual podría saturar aún más el ya elevado nivel de endeudamiento. Por tal razón, la salida de los promotores fue buscar recursos líquidos sin tener que acudir a endeudamiento bancario directo. Las principales estrategias se encaminaron a la obtención de recursos líquidos provenientes de terceros, esto es, al convencimiento de inversionistas privados – no bancos–, para que inyectaran capital a las empresas. La recapitalización de liquidez para que las empresas invirtieran en las estrategias diseñadas, como el mejoramiento de tecnología de producción y elaboración de nuevos productos.

Se puede deducir que son acertados el diagnóstico y las estrategias planteadas por los promotores en tanto se evidencia que las empresas que no disminuyen sus costos y no buscan liquidez para cubrir sus gastos, indefectiblemente no pueden seguir viviendo. Podría señalarse casi que son empresas que se quedan sin el oxígeno necesario para subsistir.

“... se evidencia que las empresas que no disminuyen sus costos y no buscan liquidez para cubrir sus gastos, indefectiblemente no pueden seguir viviendo. Podría señalarse casi que son empresas que se quedan sin el oxígeno necesario para subsistir.”

*“Ya se ha mencionado que la crisis no afectó solamente a las empresas sino a toda la sociedad, por lo que era inevitable que el nivel de consumo se redujera. Las estrategias o tratamientos de las empresas deben, por supuesto, acudir a diferentes escenarios y, como ocurre con las enfermedades, si se medica para mejorar todos sus síntomas y no uno solo esperando que los otros mejoren por la recuperación de uno, los resultados serán la supervivencia de la persona.”*

### 4.3 ENDEUDAMIENTO SUPERIOR A LA CAPACIDAD DE PAGO

Se detectó como una causa argumentada por las empresas y promotores el elevado nivel que alcanzaron sus pasivos, ya que en gran medida el nivel elevado de pasivos tenía su génesis en el endeudamiento bancario, pero no era su único generador. Los proveedores de materia prima y los prestadores de servicios en distintos momentos de la cadena productiva, siendo por demás empresarios, comenzaron a ver acrecentadas sus carteras morosas por parte de otras.

Se evidencia un acierto en cuanto al diagnóstico de los promotores, toda vez que en más de 80% de los casos<sup>6</sup> la salida a la crisis de las empresas se fundamentaba en la continuidad del funcionamiento con mejoramiento de maquinaria y menor número de trabajadores, pero con la misma materia prima y pretendiendo la obtención de mejores precios de la misma. Acierto entendiendo que el acuerdo con los proveedores facilita la forma de pago de sus materias primas, menores costos por modalidades como el pronto pago o en el caso de no tener la liquidez para ello, facilitando el pago a mediano plazo, sin mayores recargos y por el contrario, manteniendo descuentos por cantidades.

### 4.4 CAÍDA DEL DÓLAR FRENTE AL PESO

Está claramente identificado el fenómeno de la devaluación del dólar –o revaluación del peso–, como una de las principales causas de la crisis y adentrándose en el escenario de la epidemiología, se podría asimilar esta causa como exógena al individuo, sobre todo en escenarios de mercados propios de fronteras abiertas, y en ningún caso está bajo el alcance de los promotores de acuerdos liquidatorios. Es

<sup>6</sup> De los 13 folios de las empresas que se analizaron en la Superintendencia de Sociedades, 11 siguieron esta recomendación de mantener buenas relaciones con los proveedores.



cierto que mediante determinadas acciones como apertura de nuevos mercados, fortalecimiento de los internos o cambio de proveedores se pueden contrarrestar los efectos de la devaluación; sin embargo, en ningún caso un promotor podría mejorar dicha situación directamente. De esta manera, en frente de esta causa no había tratamiento posible que fuera del resorte de los promotores y que pudiera solucionar la crisis. Se insiste en que indirectamente se pueden contrarrestar los padecimientos pero en ningún caso la causa directa.

#### 4.5 DISMINUCIÓN CONSIDERABLE EN LAS VENTAS

Ya se ha mencionado que la crisis no afectó solamente a las empresas sino a toda la sociedad, por lo que era inevitable que el nivel de consumo se redujera. Las estrategias o tratamientos de las empresas deben, por supuesto, acudir a diferentes escenarios y, como ocurre con las enfermedades, si se medica para mejorar todos sus síntomas y no uno solo esperando que los otros mejoren por la recuperación de uno, los resultados serán la supervivencia de la persona. En los casos en los que los promotores centraron sus estrategias en las variables externas que dependen del mercado, se encuentra que las empresas no reaccionaron favorablemente y en algunos casos fueron conducidas a la liquidación.

El cambio de estrategias de publicidad, cambio de empaques de productos, mayor cobertura de mercado y mayores metas en las ventas, no fueron tratamientos acertados para sacar adelante a las empresas. Las demás variables como costos de producción, endeudamiento, falta de liquidez, entre otras, arrastraron a las empresas que no tomaron correctivos en las mismas para mejorarse y son clara muestra de que un diagnóstico erróneo, seguido de malas estrategias, lleva a la liquidación de las empresas.

#### 4.6 ELEVADOS COSTOS DE OPERACIÓN

Se sostuvo antes que las cargas laborales no son los únicos costos de producción que determinaron la crisis de las empresas. Así, encontramos distintos costos en los cuales una empresa debe incurrir, como la gasolina para los vehículos con un elevado costo, la nueva tecnología, mantenimientos, alquiler de locales comerciales, etc., los cuales tampoco pudieron ser cubiertos por algunas empresas en ejercicio de su producción.

Los incrementos en la gasolina redundan en mayores costos de producción en determinados sectores, así como en el encarecimiento del transporte de materias primas o de productos terminados.

En cuanto a los *joint venture* como estrategia para salir de la crisis, se determinó por parte de los promotores que podrían establecer alianzas estratégicas con otras empresas del mismo sector para trabajar mancomunadamente y disminuir costos de administración. En este sentido, se observa el positivo resultado que arrojó este tratamiento, toda vez que las empresas que lograron organizarse para funcionar con unidad administrativa, de tesorería y solidariamente con deudas en el sector financiero, han podido continuar funcionando sin ir a la liquidación.

#### 4.7 MAL MANEJO GERENCIAL

Se habla del mal o erróneo manejo, entendiendo que las personas naturales que se encuentran al frente de las empresas no siempre toman las decisiones más acertadas en el direccionamiento de las mismas.

- *No seguir las recomendaciones y estrategias del promotor.* Se logró evidenciar que, aunque en un porcentaje muy reducido<sup>7</sup>, las empresas

<sup>7</sup> Un porcentaje de 6.25% correspondiente a una sola empresa de las analizadas en la muestra.

que deciden actuar en contra de las directrices o estrategias propuestas por los promotores llevan a sus empresas a la liquidación.

- *Estrategias motivacionales y poco concretas.* Se llegó a sugerir como tratamiento, por parte de los promotores, que se recurriera a charlas motivacionales a los trabajadores como parte de elevar los niveles de producción en frente de una reducción de personal.
- *No es viable iniciar acuerdo de reestructuración.* En distintos casos también se evidenció como estrategia el hecho de no ingresar a acuerdo de reestructuración por resultar inviable, pero aun así algunas empresas ingresaron y se liquidaron.
- *Ausencia de tratamiento.* Se logró evidenciar que, por tratarse su principal causa de crisis de un hecho exógeno y generalizado como lo fue la caída del dólar y sobre todo, de una causa que no podía ser solucionada y atendida por las empresas, muchas empresas se fueron a liquidación obligatoria y no pudieron ingresar a acuerdos de reestructuración.
- *Cambio de diagnóstico y tratamiento.* Una vez que las empresas habían entrado a acuerdo

de reestructuración, se decidió por parte del promotor sugerir la liquidación de la empresa, toda vez que con el acuerdo y sus estrategias (tratamiento), no se estaban solucionando los problemas y por el contrario, estaban agravando la crisis de las mismas.

De esto se puede concluir que si el diagnóstico inicial hubiera sugerido la liquidación de la empresa, no se hubiera presentado un agravamiento, con la clara consecuencia de mayores pasivos para la misma y acreencias difícilmente recuperables para los distintos tipos de acreedores.

## 4.8 MAL DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO

La falta de negociación con los representantes de entidades públicas, como la DIAN<sup>8</sup>, dan cuenta de un incremento lógico y esperado en los impuestos adeudados, generándose un importante crecimiento en los pasivos con la propia actividad u objeto de la empresa<sup>9</sup>. Los promotores que no diseñaron como estrategia la negociación de todos los acreedores, incluidos los estatales, condujeron a las empresas a la liquidación y en otros casos a una recuperación más lenta dependiente de otras estrategias.

## CONCLUSIONES

---

La intervención del Estado y la pertinencia de las políticas implementadas y los instrumentos adoptados resulta ser determinante para la superación del ciclo de crisis y, en efecto, la ley 550 de 1999 constituyó un procedimiento más expedito que los procesos concordatarios para la intervención y apoyo de las empresas afectadas al punto de constituir un avance en la búsqueda de recuperación y salida a la crisis de las empresas<sup>10</sup>

mejorando los tiempos procesales respecto del proceso concordatario, al desjudicializar distintos trámites como el de impugnación de las actas, conflictos de nulidades en asuntos societarios, entre otros aspectos.

Si bien la crisis registrada a finales de los años noventas pudo ser superada, esto no significa que la morbilidad empresarial haya cesado, pues

---

<sup>8</sup> Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

<sup>9</sup> El título IV de la ley 550 de 1999 establece el régimen tributario de las empresas que ingresan a Acuerdos de reestructuración.

<sup>10</sup> *Derecho y competitividad. Colombia en el contexto del ALCA*, pp. 82-84. 'Instituciones, Justicia y Competitividad'. Universidad de los Andes.

son distintos los factores internos y externos que inciden en la enfermedad de estos organismos empresariales, siguiendo vigente el propósito estatal de priorizar su recuperación.

Como pudo establecerse en la investigación, el conocimiento oportuno de las causas que llevan a la crisis de las empresas y en especial, de las situaciones estructurales que pueden hacerse extensivas a otras compañías, es vital en desarrollo del proceso preventivo de la salud empresarial; a su vez, realizar un buen diagnóstico sobre los síntomas presentados por la empresa puede constituir la gran diferencia entre su recuperación o su desaparición.

En este último escenario cobra especial importancia la intervención del promotor, quien desempeña un papel relevante, no solo en el momento de establecer el diagnóstico (cuya oportunidad y pertinencia resulta esencial en el proceso de recuperación), sino en el acompañamiento durante todo el tiempo de intervención, bien por las fórmulas de acuerdo propuestas a los acreedores, las alternativas sobre formas de pago que beneficien a todos los intervinientes y mantengan con vida la empresa, así como por la indicación de las perspectivas económicas; luego cualquier revisión al proceso, hoy por hoy hace necesario contar con la asistencia del promotor.

Visto el número de empresas que entran al proceso de reestructuración respecto del alto número que posteriormente termina en liquidación, queda claro que esta no constituye ni asegura la recuperación de la empresa en crisis, sin que esta situación pueda desdibujar la importancia del procedimiento y menos del papel del promotor, pues la finalidad de la norma es recuperar aquellas empresas que puedan ser viables.

Sobre el particular se logró establecer que un correcto diagnóstico, aunado a estrategias acertadas (correcto tratamiento) desde el momento en que se detecta la enfermedad o crisis empresarial, puede llevar a una empresa a su recuperación, aun cuando sea en forma lenta.

“... el conocimiento oportuno de las causas que llevan a la crisis de las empresas y en especial, de las situaciones estructurales que pueden hacerse extensivas a otras compañías, es vital en desarrollo del proceso preventivo de la salud empresarial; a su vez, realizar un buen diagnóstico sobre los síntomas presentados por la empresa puede constituir la gran diferencia entre su recuperación o su desaparición.”

Con respecto a lo anterior, se concluyó que correctos diagnósticos y tratamientos establecidos tiempo después de que la crisis ha afectado a las empresas, a pesar de su pertinencia, no alcanzan a remediarlas cuando los síntomas no fueron detectados a tiempo y difícilmente recuperan a una empresa.

Con relación a las estrategias propias de los promotores, se puede concluir, de manera generalizada, que aquéllas encaminadas a solucionar los problemas de liquidez y pasivos fueron más acertadas que las propuestas que apuntaron a nuevas y “mejores” estrategias de mercadeo; sin demeritar la importancia de esta última, resultaba más efectivo preocuparse por evitar el crecimiento de pasivos y perder algunos de los proveedores, que por ampliar las ventas a cualquier costo.

Aunque una de las causas de la disminución de empresas que entran en proceso de

reestructuración ha sido la introducción de mayores exigencias para que la empresa en crisis pueda acogerse a este proceso de salvamento, debe admitirse que también existen serios cuestionamientos al papel del promotor; por eso, además de estar en estudio una reforma que haga razonables los requisitos para las empresas y establezca plazos más ágiles, también se ha propuesto la eliminación de la figura del promotor, quien es visto como parte de la burocracia generada alrededor de estos procesos.

Debido a la falta de preparación de los dirigentes de las empresas, a la precaria infraestructura nacional, la ausencia de políticas que mitigaran el impacto a corto plazo, la falta de explotación y aprovechamiento de ventajas competitivas y comparativas, y el impacto de la apertura financiera, muchas empresas cerraron, unas se unieron a la competencia y otras entraron en proceso de liquidación.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Abella, J.; Pulido, J. (2010). *Lecciones de fracaso gerencial*. Tesis de Grado Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas, Facultad de Administración, Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.

Álvarez, C. (2002). *Manual de interpretación de la ley 550/99*. Promoción de acuerdos de reestructuración, guía del promotor. Bogotá D.C.: Temas Jurídicos 3R.

Farfán, D.; Foseca, O.; Ramírez, W. (2001). *Principales causas de ingreso de las empresas al acuerdo de reestructuración (Ley 550 de 1999) y el papel del promotor, en Bogotá*. Tesis maestría en Derecho Económico. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.

Beaglehole, R.; Bonita, R. (2008). *Epidemiología Básica de Departamentos de Salud Comunitaria y Medicina de la Universidad de Auckland*. Auckland, Nueva Zelanda: Organización Panamericana de la Salud.

Cámara de Comercio de Bogotá (2010). *Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina 2010*. Bogotá, Colombia: Dirección de Estudios e Investigaciones.

Cámara de Comercio de Bogotá (2009). *Informe sobre las “Causas de la liquidación de empresas en Bogotá”*. Bogotá, Colombia: Dirección de Estudios e Investigaciones (CCB).

Carrasquilla, A. (2002). *Estancamiento: Colombia en el mundo 1999-2002*. Bogotá, Colombia. Colección Contraloría.

Colimon, K. (1990). *Fundamentos de Epidemiología*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Colmenares, J. (2003). Colombia, crisis del desarrollo económico. *Revista Economía y Desarrollo*, Vol. 2 (2), p. 50.

Hernández, A. (2003). Derecho y competitividad: Colombia en el contexto del ALCA. *Instituciones*,

- Justicia y Competitividad*. Primera edición, Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- García, J. (1999). *El manejo de las crisis en las empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Garzón, R. (2002). *Cómo Reestructurar su Empresa. Ley 550 de 1999, guía para el promotor y las partes*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Hernberg, S. (1995). *Introducción a la Epidemiología Ocupacional*. Traducido por los doctores Magda Campins Martí y José Rossello Urgel. Título original: *Introduction to Occupational Epidemiology*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. 11ª ed., México: McGraw-Hill.
- Leal, H. (2005). *Los procesos concursales y los acuerdos de reestructuración empresarial. Concordato mercantil, liquidación obligatoria, liquidación forzosa administrativa conforme con las Leyes 222 de 1995, 550 de 1999 y 922 de 2004*. Bogotá: Editorial Leyer.
- Lilienfeld, A.; Lilienfeld, D. (1982). *Fundamentos de Epidemiología*. Wilmington: Ediciones Addison Wesley Iberoamericana.
- Ortiz, L. (2002). *La investigación cualitativa. Avance del trabajo tutelado para obtener el grado de doctor por la Universidad Politécnica de Madrid*.
- Parra, G. (1992). *Procesos Concursales. Vol. 1. Del Concordato de los Comerciantes*. Bogotá: Editorial Temis.
- Posner, R. (2000). *El Análisis Económico del Derecho*. México: Impresora y Encuadernadora Progreso S.A., Calz. de San Lorenzo.
- Puyana, S. (s.f.) *La problemática de las PYMES en Colombia es internacionalizarse o desaparecer*. Director centro de investigaciones Escuela de finanzas y comercio exterior. Recuperado el 26 de julio de 2012. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>
- Restrepo, L.; Vélez, R.; Méndez, C.; Rivera, H.; Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documento de investigación No. 39*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Silva, J. (2003). *Colombia, crisis del crecimiento económico. Economía y Desarrollo, Vol. 2 (2)*. Bogotá.
- Tapias, J. (2007). *Desarrollo Empresarial*. 5ª ed., Editorial Visión Digital Hadad.

### Leyes y decretos

Código de Procedimiento Civil.

Código de Comercio.

Decreto 1400 y 2019 de 1970.

Decreto 410 de 1971.

Ley 550 de 1999.

Ley 1116 de 2006.

Ley 222 de 1995.

### Páginas web consultadas

<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=25>

<http://lunazul.ucaldas.edu.co/index.php?option=content&task=view&id=328>

<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?>

<http://www.estrategiamagazine.com/adminstracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

