



**SUPERINTENDENCIA
DE SOCIEDADES**

**CAUSAS DE LA LIQUIDACIÓN
OBLIGATORIA DE SOCIEDADES.
ESTRATEGIAS PARA PREVENIR
LA CRISIS**

2004

Dirección:

RODOLFO DANÍES LACOUTURE
Superintendente de Sociedades

Investigadores:

ANDRÉS GAITÁN ROZO
JOSÉ DANILO CASTRO VELASCO

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	5
1. CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA	6
1.1. Aspectos generales.....	6
1.1.1. Sociedades admitidas o convocadas a liquidación obligatoria.....	6
1.1.2. Sociedades en liquidación obligatoria por regiones.....	7
1.1.3. Sociedades en liquidación obligatoria clasificadas por sector económico.....	7
1.1.4. Sociedades en liquidación obligatoria, según el nivel de supervisión de la Superintendencia de Sociedades.....	8
1.1.5. Sociedades en liquidación obligatoria por tipo societario.....	10
1.1.6. Sociedades en liquidación obligatoria según la duración como empresa en marcha.....	11
1.2. Características de las sociedades en liquidación obligatoria de acuerdo con los resultados de la encuesta.....	12
2. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LAS LIQUIDACIONES OBLIGATORIAS EN COLOMBIA	41
2.1. Aspectos generales.....	41
2.2. Las diez principales causas de las liquidaciones obligatorias en Colombia.....	50
2.3. Algunos casos de Sociedades en liquidación obligatoria.....	69

3.	IDENTIFICACIÓN OPORTUNA DE LAS CAUSAS DE LA CRISIS Y ESTRATEGIAS DE CAMBIO.....	82
3.1.	Reconocimiento de la crisis.....	82
3.2.	Técnicas para predecir situaciones de insolvencia.....	86
3.3.	Etapas en el desarrollo de la crisis de las empresas.....	88
3.4.	Algunas estrategias para detectar y atacar las crisis empresariales.....	92
4.	CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DIFICULTADES EN LA PROMOCIÓN DE LOS ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.....	101
5.	EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO MECANISMO PARA PREVENIR LA CRISIS DE LAS EMPRESAS.....	116
6.	CONCLUSIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	138

PRESENTACIÓN

Con el propósito de contribuir a la optimización de los resultados económicos y a la gobernabilidad de las empresas en Colombia, la Superintendencia de Sociedades realizó el presente estudio sobre la identificación de las principales causas de la liquidación obligatoria de las sociedades y el análisis de las estrategias fundamentales para prevenir la crisis.

Este trabajo tuvo como fuente principal una encuesta realizada sobre 409 sociedades que están tramitando el proceso de liquidación obligatoria regulado en la Ley 222 de 1995, el cual reemplazó a la quiebra y está caracterizado por su trámite jurisdiccional que trasciende la esfera de los intereses particulares, comprometiendo el interés social.

En la primera parte aparece una descripción y análisis de las características generales de las sociedades en liquidación obligatoria, seguida de los resultados de la encuesta, identificando las causas principales de las liquidaciones. Con el ánimo de contribuir a la prevención de las crisis, la segunda parte del estudio contiene algunas reflexiones sobre las estrategias de cambio, los acuerdos de reestructuración empresarial y el gobierno corporativo.

La formulación y ejecución de estrategias que, desde el ámbito de su competencia, permitan el mejor desempeño de la empresa en Colombia, como base del desarrollo económico, fuente generadora de empleo y fuerza motora del bienestar social de los ciudadanos, es el compromiso de esta institución, en cuyo cumplimiento divulgamos este trabajo, entregando herramientas que permitan a los empresarios prevenir y superar las crisis.

RODOLFO DANÍES LACOUTURE
Superintendente de Sociedades

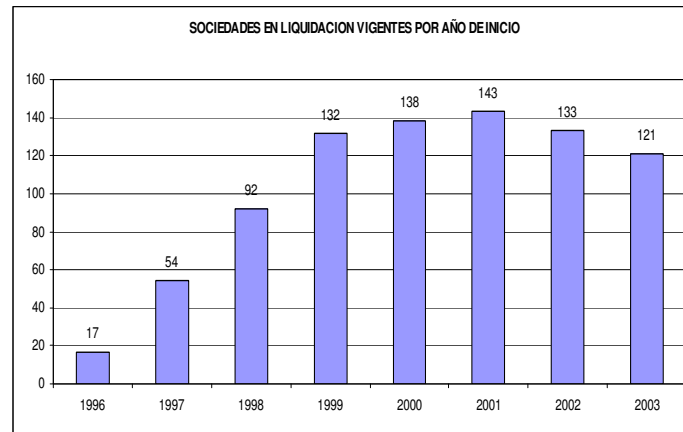
1. CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

1.1. Aspectos generales.

1.1.1. Sociedades admitidas o convocadas a liquidación obligatoria

Desde el año 1996 hasta el 31 de diciembre de 2003, fueron admitidas o convocadas a liquidación obligatoria 969 sociedades, de las cuales 830 siguen en el proceso y 139 ya concluyeron.

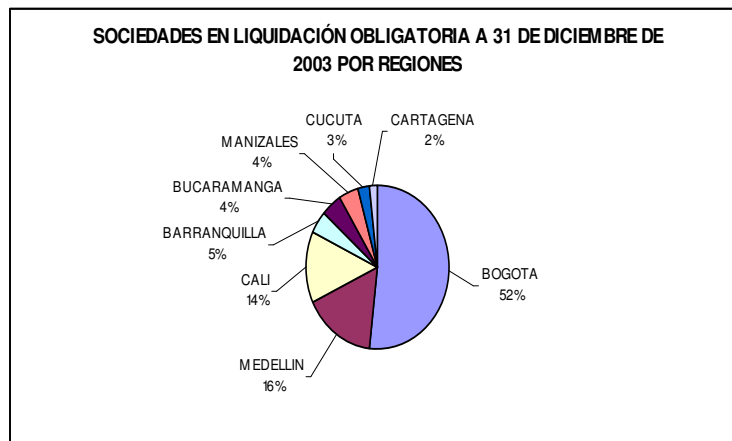
El gráfico siguiente muestra el total de las sociedades que anualmente han iniciado el citado trámite concursal.



La mayor cantidad de procesos de liquidación obligatoria iniciaron en la etapa comprendida entre 1999 y 2002, siendo el 2001 el año caracterizado por el mayor número de sociedades admitidas o convocadas a este trámite. Este período corresponde precisamente a la reconocida crisis económica nacional.

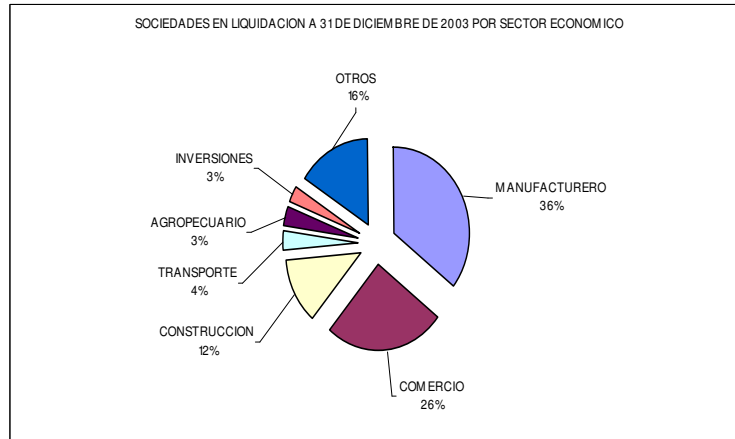
1.1.2. Sociedades en liquidación obligatoria por regiones

El 52% de las sociedades que están en este proceso tienen como domicilio Bogotá, el 16% Medellín o su área de influencia, el 14% Cali y el resto diferentes ciudades o municipios del país. El gráfico siguiente permite apreciar esta distribución.



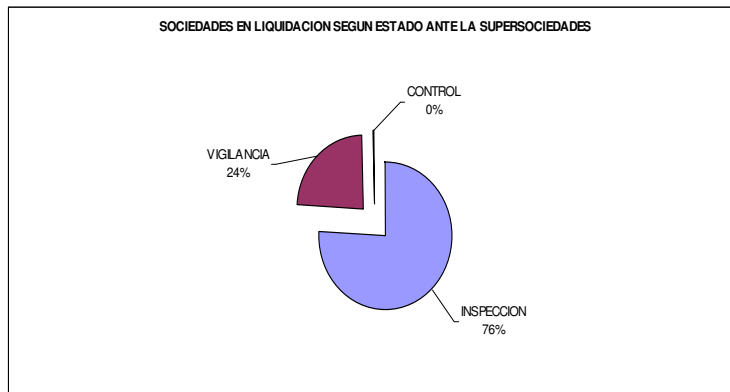
1.1.3. Sociedades en liquidación obligatoria clasificadas por sector económico

Aunque existen sociedades en liquidación obligatoria en los distintos sectores de la economía, la mayoría pertenecen al manufacturero con el 36%, al comercio con el 26% y a la construcción con el 12%, lo cual explica el aumento del desempleo en estos sectores.



1.1.4. Sociedades en liquidación obligatoria, según el nivel de supervisión de la Superintendencia de Sociedades

El 75.8% de las sociedades en liquidación obligatoria a 31 de diciembre de 2003 provenían del nivel de inspección, el 23.8% de vigilancia y el 0.4% de control.



De conformidad con los artículos 83, 84 y 85 de la Ley 222 de 1995 la Superintendencia de Sociedades ejerce tres niveles de supervisión: inspección, vigilancia y control.

La inspección es la atribución de la Superintendencia de Sociedades para solicitar, confirmar y analizar *de manera ocasional*, y en la forma, detalle y términos que ella determine, la información que requiera sobre la situación jurídica, contable, económica y administrativa de cualquier sociedad comercial no vigilada por la Superintendencia Bancaria o sobre operaciones específicas de la misma.

La vigilancia consiste en la atribución de la Superintendencia de Sociedades para velar porque las sociedades no sometidas a la vigilancia de otras superintendencias, en su formación y funcionamiento y en el desarrollo de su objeto social, se ajusten a la ley y a los estatutos. La vigilancia es ejercida *en forma permanente*. Tienen la calidad de vigiladas aquellas sociedades que se encuentren en alguna de las causales señaladas en el Decreto 3100 de 1997.

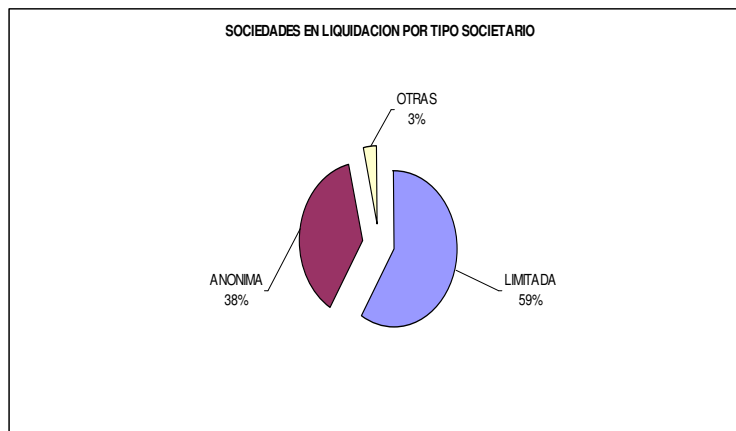
El control es la facultad de la Superintendencia de Sociedades de ordenar los correctivos necesarios para subsanar una situación crítica de orden jurídico, contable, económico o administrativo de cualquier sociedad comercial no vigilada por otra superintendencia, cuando así lo determine el Superintendente de Sociedades mediante acto administrativo de carácter particular.

Resulta significativo el hecho de que el 75.8% de las sociedades en liquidación obligatoria provengan del nivel de inspección, respecto de las cuales la

Superintendencia de Sociedades no ha ejercido un seguimiento permanente, sino ocasional, en los términos del artículo 83 de la Ley 222 de 1995. Esto debe llevar al replanteamiento de las causales de vigilancia, de tal manera que la supervisión esté principalmente orientada hacia aquellas sociedades que tengan un mayor riesgo de entrar en procesos de insolvencia. El criterio dimensional (tamaño de las sociedades) resulta insuficiente para determinar las causales de vigilancia.

1.1.5. Sociedades en liquidación obligatoria por tipo societario

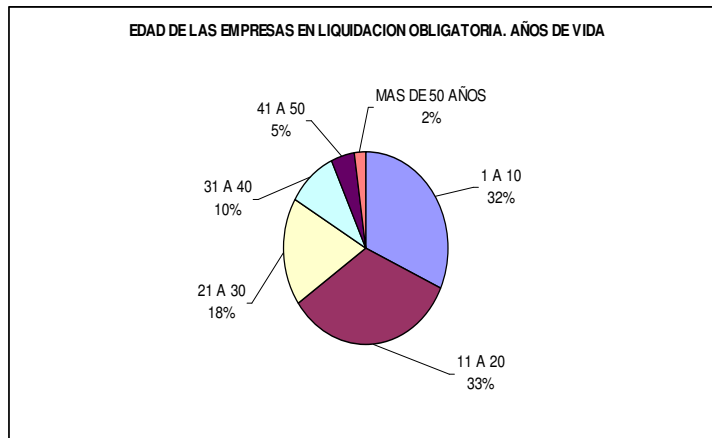
El 59% de las sociedades en liquidación obligatoria a 31 de diciembre de 2003 son limitadas, el 38% son sociedades anónimas y el 3% pertenecen a otros tipos societarios. Esta distribución es similar a las sociedades activas, que están operando sus negocios en el territorio nacional.



1.1.6. Sociedades en liquidación obligatoria según la duración como empresa en marcha.

De 540 sociedades estudiadas, la sociedad que más permaneció operando sus negocios duró 77 años (COLCURTIDOS S.A.), también hubo empresas que duraron menos de un año en operación. El promedio de existencia de esas sociedades fue de 18.4 años.

Una visión detallada sobre la duración como empresa en marcha de las sociedades en liquidación obligatoria muestra los siguientes rasgos: El 2% de las sociedades duraron funcionando más de 50 años, el 32% funcionó durante máximo 10 años y el 33% entre 11 y 20 años, es decir, el 65% de las compañías desarrolló sus negocios en un período comprendido entre 1 y 20 años.



1.2.- Características de las sociedades en liquidación obligatoria de acuerdo con los resultados de la encuesta

Identificadas las sociedades en liquidación obligatoria a 31 de diciembre de 2003, se procedió a elaborar una encuesta dirigida a los liquidadores y a algunos miembros de la junta asesora. La encuesta contenía 70 preguntas, 69 con respuestas cerradas y una con respuesta abierta. El diseño incluyó los siguientes aspectos: información general de la sociedad, aspectos laborales, relaciones institucionales y sociales de la empresa, información contable, antecedentes técnicos y financieros, tendencia financiera de los últimos tres años como empresa en marcha, influencia de factores externos, síntesis de los posibles factores que incidieron en la liquidación de la compañía y la pregunta abierta que corresponde a la última en la encuesta, relacionada con otros factores que a juicio de los encuestados hayan influido en la liquidación.

La encuesta fue remitida a las 830 sociedades en liquidación obligatoria y sus respuestas fueron recibidas a través de Internet por medio de la página Web de la Superintendencia de Sociedades.

Analizadas y depuradas las respuestas fueron tabuladas 409 encuestas que corresponden al 49.3% del total de la población estudiada.

A continuación aparece un resumen clasificado de las respuestas tabuladas.

El 41% de las sociedades tienen como domicilio a Bogotá o sus alrededores, el 13% a Cali y sus zonas cercanas, el 10% a Medellín y su área de influencia, el

6% a Barranquilla, el 4% a Manizales y las demás corresponden a otros lugares del país.

Por tipo de sociedad, el 55% de las sociedades en liquidación corresponden a sociedades limitadas, el 42% a sociedades anónimas y el 3% corresponde a otros tipos societarios.

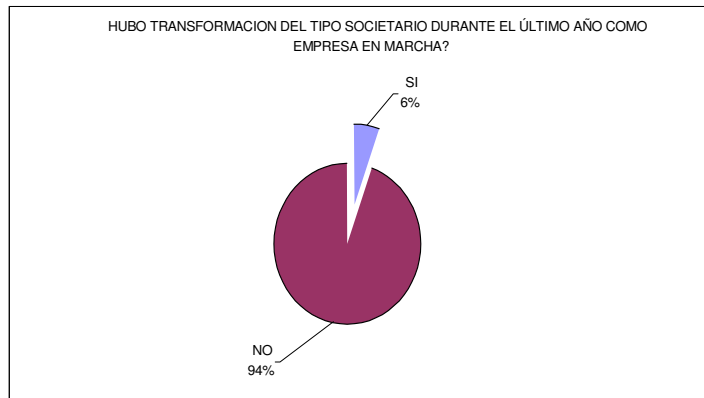
Según el nivel de supervisión, el 69% de las sociedades que respondieron estuvieron en inspección, el 30% en vigilancia y el 1% en control.

Por sectores económicos, el 42% corresponde al sector manufacturero, el 22% al comercio, el 13% a la construcción y las demás corresponden a otras actividades económicas.

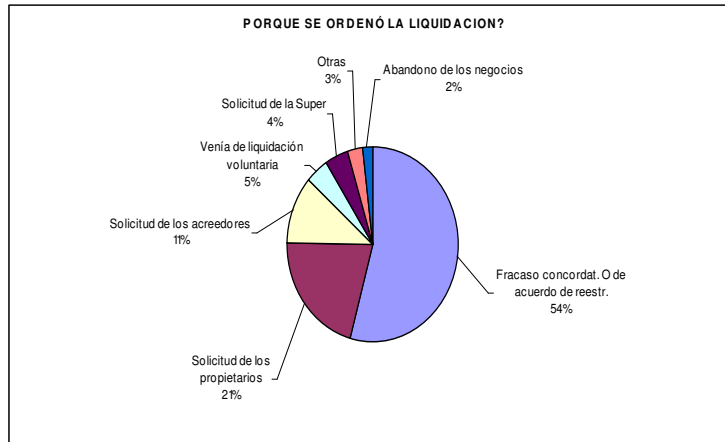
De acuerdo con el año de inicio de la liquidación obligatoria, el 20% de las respuestas corresponden a sociedades que iniciaron el proceso durante los años 2001 y 2002, el 17% en el año 2003 y durante el año 2000 el 16%.

Las respuestas a las preguntas de la encuesta son las siguientes:

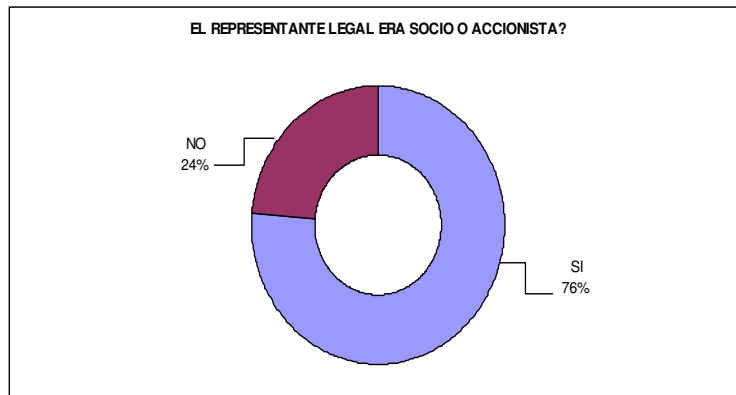
Durante el último año como empresa en marcha el 94% de las sociedades en liquidación obligatoria no registró transformación del tipo societario.



Los resultados de la encuesta muestran que más de la mitad de las sociedades en liquidación obligatoria, el 54%, estuvieron primero en concordato o en acuerdo de reestructuración. Las sociedades utilizan o agotan esta etapa antes de entrar en el proceso final que es la liquidación. Sin embargo, en especial en las sociedades pequeñas, estos procesos de recuperación al parecer no han sido muy útiles, por distintas causas, entre ellas, por un inadecuado diagnóstico, la falta de oportunidad para adoptar las decisiones y el interés del empresario en dilatar los procesos a pesar de no ser viable la empresa. Estos datos deben generar una reflexión en relación con la posibilidad de introducir un régimen especial de reestructuración para las pequeñas empresas y en hacer más exigente la evaluación sobre la viabilidad del negocio, como presupuesto de admisibilidad.



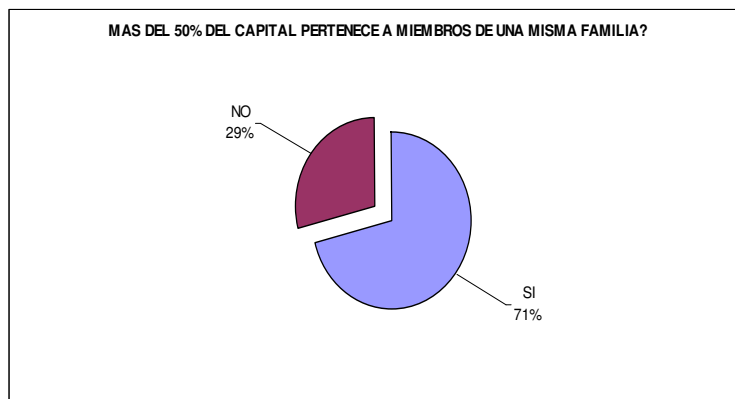
En el 76% de las sociedades en liquidación obligatoria, el representante legal era socio o accionista.



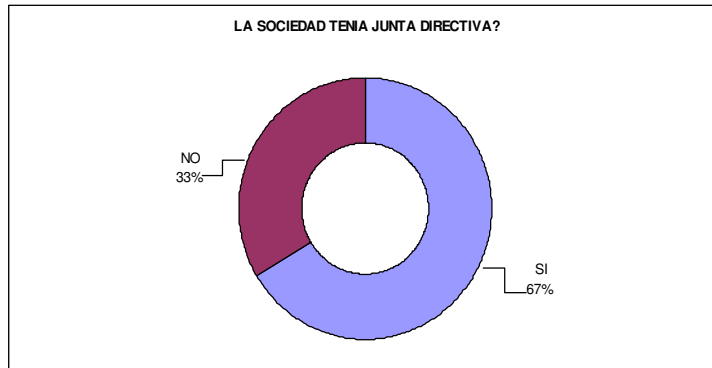
Esta circunstancia sumada al hecho de que la mayoría de las sociedades son limitadas en las cuales el gerente

tiene participación mayoritaria y en las que no es obligatoria la junta directiva, evidencia la excesiva concentración de poder en manos de una persona que resulta a la vez controlando el máximo órgano social y ejerciendo simultáneamente las funciones propias de la junta directiva y del representante legal.

Corroborando la respuesta anterior y con una relación similar con el estudio realizado por esta entidad en el año 2001, sobre sociedades de familia en Colombia, el 71% de las sociedades en liquidación obligatoria, son empresas de familia, entendiéndose por éstas aquellas en donde más del 50% del capital social pertenece a una misma familia. Adicionalmente, el 76% eran manejadas o administradas por el representante legal que era socio o accionista.



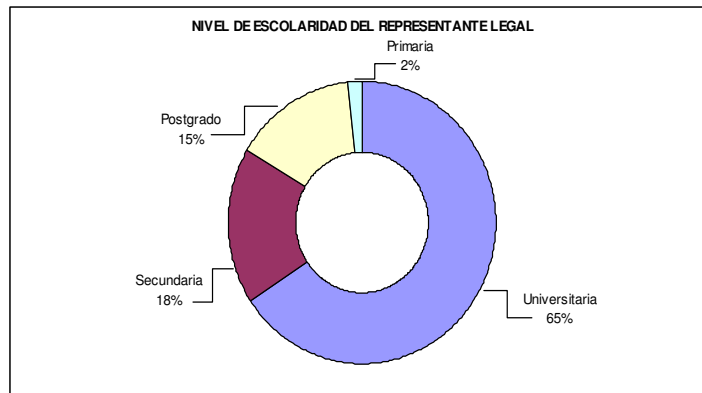
La mayoría de estas sociedades en liquidación obligatoria, el 67%, sí tenían junta directiva; sin embargo, esta junta estaba integrada por miembros de la misma familia o por administradores de la empresa.



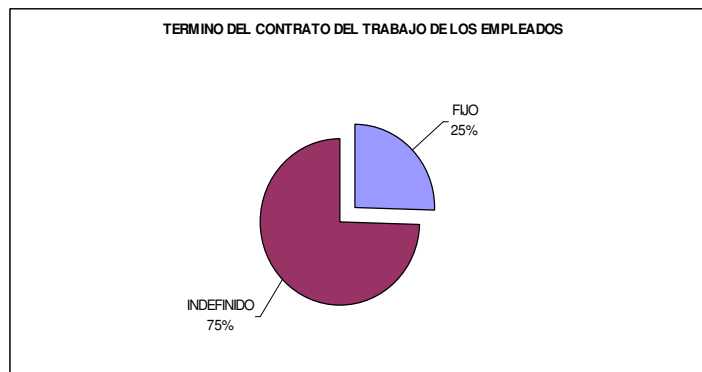
En el 76% de las juntas directivas no había miembros externos, es decir, estaban integradas por personas de la misma familia o por funcionarios de la misma empresa. Esta situación va en contra de los principios del buen gobierno de las empresas, los cuales exigen que la junta directiva de las sociedades, como órgano de dirección, incluya miembros externos, que tengan además el perfil adecuado de acuerdo con las necesidades de la empresa.



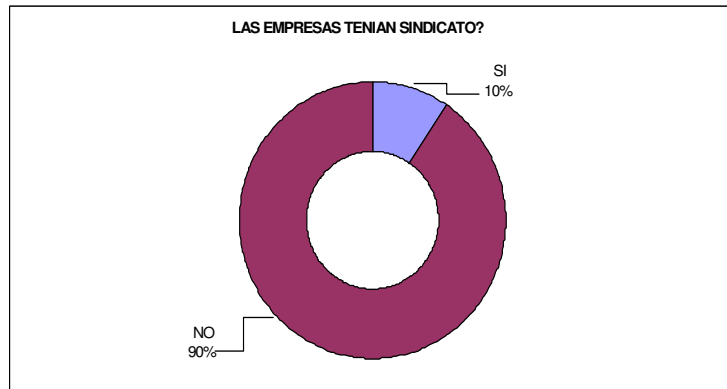
El 65% de los representantes legales tenían formación universitaria. Solamente el 15% tenía postgrado y el 18% sólo tenía estudios secundarios.



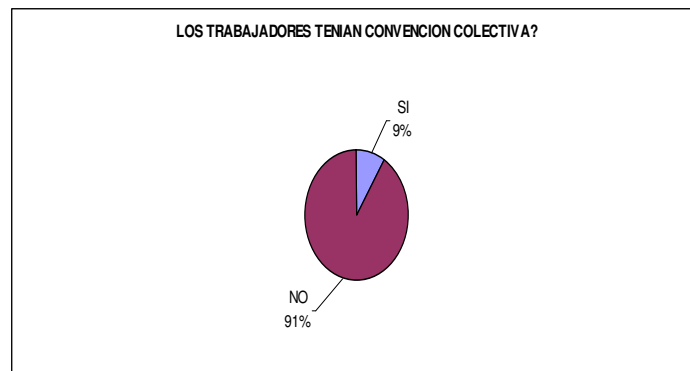
También la encuesta preguntó acerca de los principales aspectos laborales. El 75% de las sociedades en liquidación obligatoria contestó que tenía contratos a término indefinido.



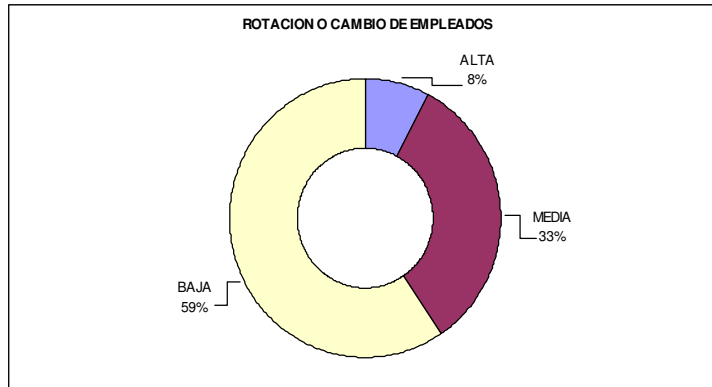
El 90% de las empresas no tenía sindicato.



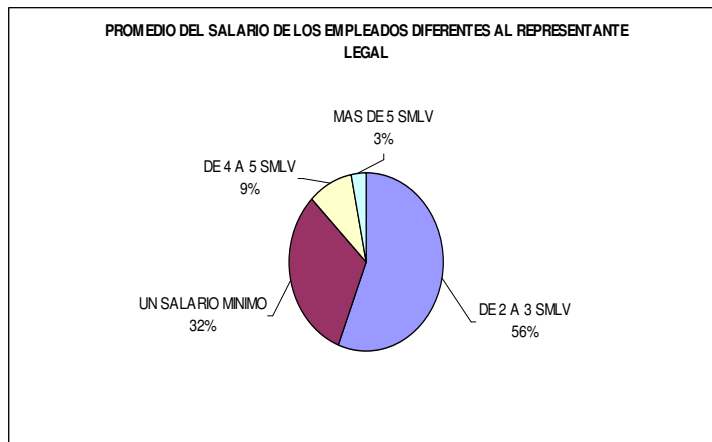
Similar a las respuestas sobre la existencia de sindicatos en las empresas en proceso de liquidación, el 91% de las empresas contestó que no tenía convención colectiva de trabajo.



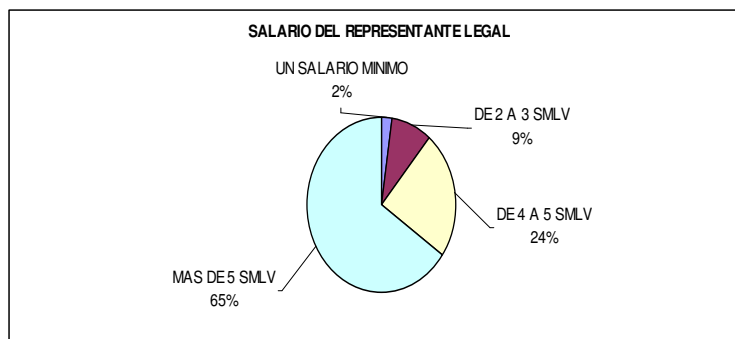
El 59% de los encuestados contestó que había una relativa estabilidad laboral.



El 56% de los trabajadores diferentes al representante legal devengaban entre 2 y tres salarios mínimos legales vigentes, el 32% solamente ganaba un salario mínimo y los demás devengaban más de tres salarios mínimos legales.

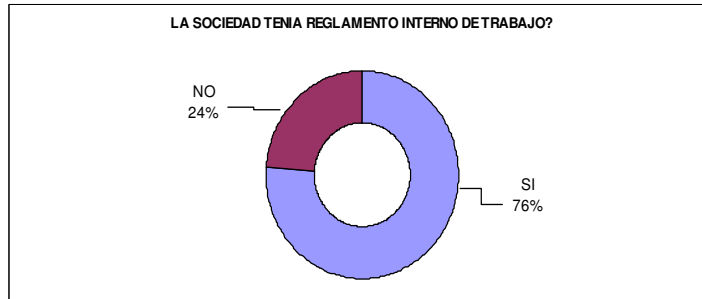


Por otra parte, el 65% de las empresas encuestadas respondió que el representante legal devengaba más de cinco salarios mínimos legales mensuales vigentes, el 24% entre 4 y 5 salarios, las restantes empresas respondieron que los representantes legales tenían salarios inferiores a cuatro salarios mínimos legales.



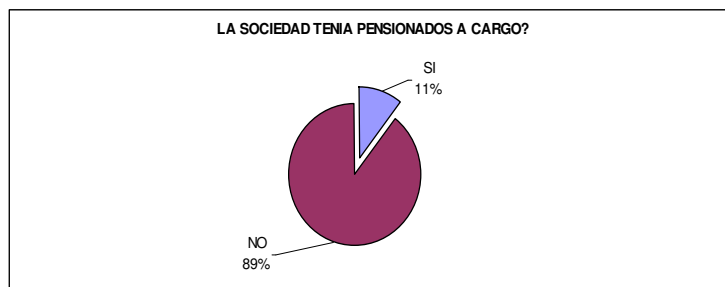
Uno de los aspectos que sobresale en el tema laboral de las sociedades en liquidación obligatoria es el relativo a las cuantiosas obligaciones laborales que aparecen a favor de socios, quienes resultan en la nómina aunque realmente no trabajaban en la empresa. Al aparecer como acreedores laborales tienen la prelación que los otorga la ley, quedando por encima de muchos otros acreedores, para quienes en la mayoría de los casos no alcanzan los recursos de la liquidación.

Otra pregunta relacionada con el aspecto laboral, fue si la empresa tenía reglamento interno de trabajo. El 76% respondió que sí tenía y el 24% contestó que no tenía ese reglamento, que es muy importante para el cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores.

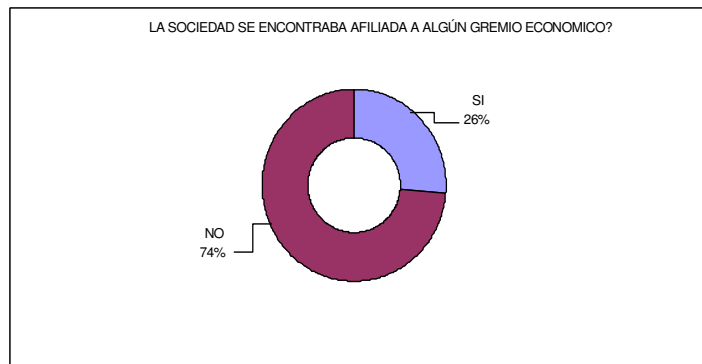


Otros costos laborales importantes para las empresas son las mesadas pensionales. A pesar de que sólo el 11% de las sociedades en liquidación tienen pensionados a cargo, resulta evidente que esta circunstancia es uno de los problemas más graves para dichas empresas.

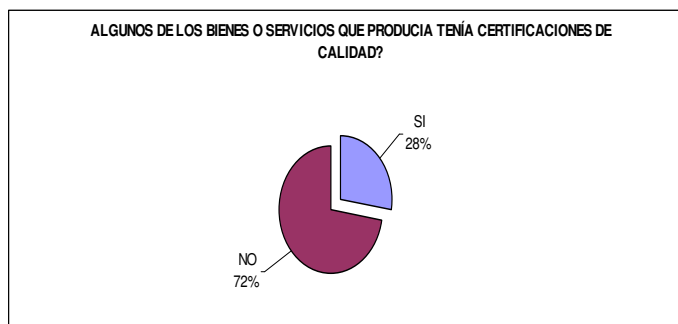
Actualmente existen 61 sociedades en liquidación obligatoria que tienen pensiones a cargo, con 3447 pensionados; activos por valor de \$781.000 millones y pasivos por valor de \$1.37 billones, es decir, que los pasivos representan 1.75 veces el valor de los activos. La sociedad que tiene el mayor número de pensionados a cargo (980) es la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante S.A..



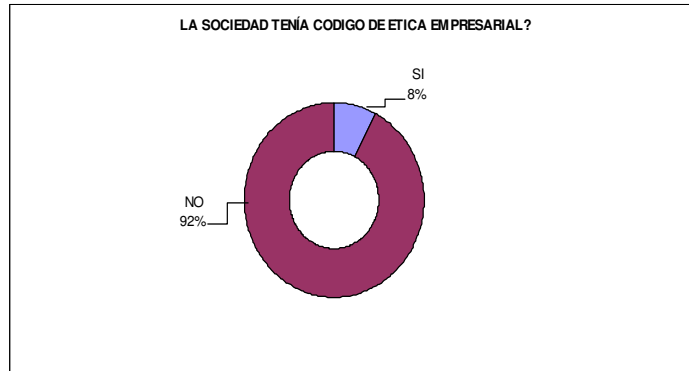
El 74% de estas sociedades no estaban afiliadas a gremios económicos.



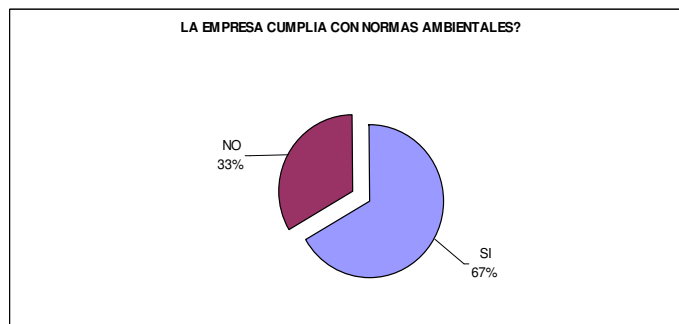
En el 72% de las sociedades en liquidación obligatoria los bienes y servicios que producían no contaban con certificaciones de calidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las certificaciones de calidad como las ISO o las demás que existen, empezaron a imponerse y a masificarse en Colombia a partir de la década del 90 y fue precisamente en esa década cuando estas empresas iniciaron su decrecimiento y su crisis. En la actualidad, las normas de calidad nacionales e internacionales son necesarias para poder competir en el mercado tanto interno como externo.



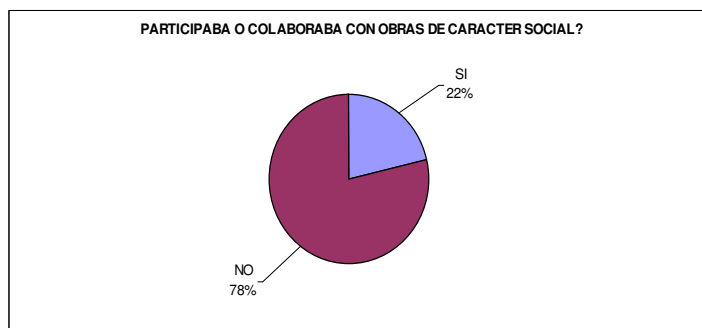
El 92% de las sociedades en liquidación obligatoria no tenían código de ética empresarial y solamente el 8% contestaron que sí lo tenían.



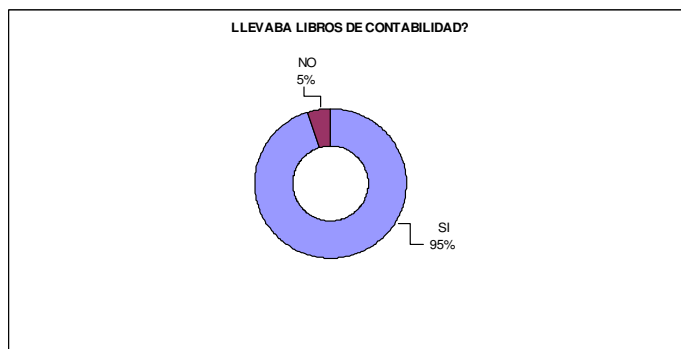
Otro factor consultado fue el cumplimiento de las normas ambientales. En Colombia, el sistema nacional ambiental tomó relevancia a partir de la Ley 99 de 1993. El 67% de las sociedades encuestadas respondieron que sí estaban cumpliendo con las normas ambientales. El 33% no cumplían con estas normas. En la actualidad el cumplimiento de las normas ambientales es primordial para garantizar el desarrollo sostenible y es parte fundamental de la ética empresarial en que debe estar basado el buen gobierno de las empresas.



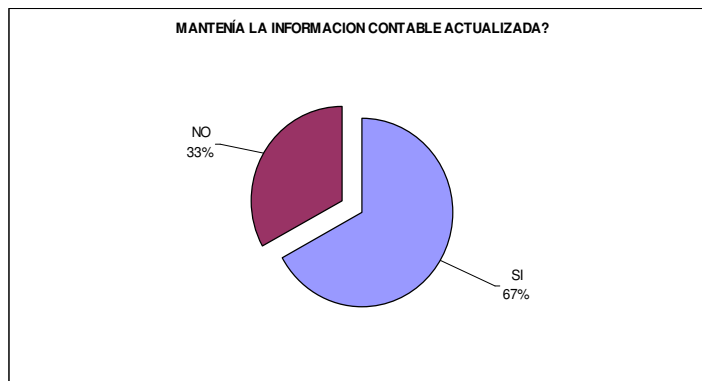
Otra manera de establecer lazos de amistad y de compromiso entre las empresas y la comunidad, es mediante la financiación de obras de carácter social que beneficien a la población con la cual se relaciona la empresa. El 78% de las sociedades en liquidación obligatoria no participaba en obras de carácter social.



La información contable es necesaria para conocer el estado de las compañías, para evaluar su desempeño y en parte para pronosticar el futuro. Los libros llamados "oficiales de contabilidad", conocidos como el libro diario y el mayor, son obligatorios para llevar los registros de los movimientos y transacciones de las empresas. Casi todas las sociedades en liquidación obligatoria, el 95% contestó que sí llevaba libros de contabilidad.

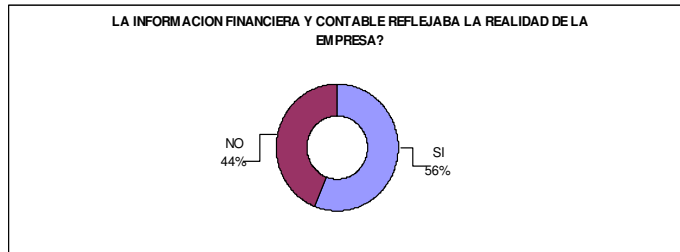


Pero una cosa es tener los libros de contabilidad y otra es tener la información contable actualizada permanentemente. Dos terceras partes de las sociedades en liquidación obligatoria, el 67%, tenían la información contable actualizada y la otra tercera parte la tenía atrasada.

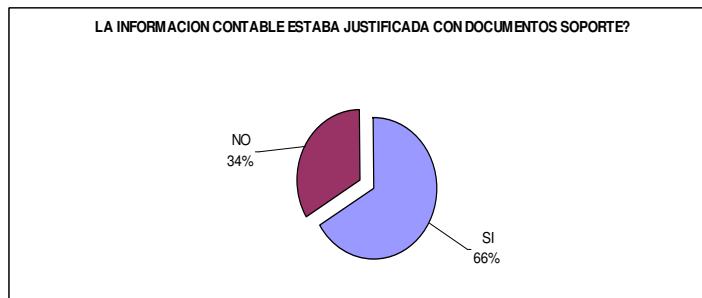


El 36% de los encuestados dijeron que el atraso era menor de tres meses, el 11% entre tres y seis meses y el 18% tenía esta información con atraso superior a un año.

Teniendo en cuenta los hechos conocidos recientemente sobre falta de veracidad de la información financiera y contable de las empresas, especialmente en compañías multinacionales de gran prestigio, que las llevó a la liquidación, la encuesta incluyó una pregunta relacionada con este tema. El 44% de las sociedades respondieron que la información no era real.



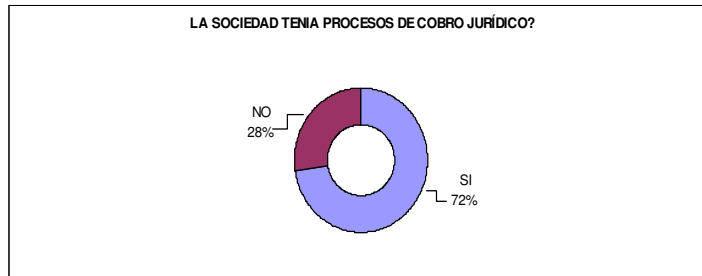
El 66% de las sociedades en liquidación obligatoria contestaron que la información contable sí tenía documentos justificativos de las operaciones. No obstante, una parte representativa, el 34%, manifestó que esta información no estaba soportada, situación que genera graves problemas.



La información contable de numerosas sociedades en liquidación obligatoria presenta serias deficiencias especialmente en lo relacionado con las cuentas por cobrar, ya que no registran las debidas provisiones, y en el valor atribuido a los activos que por lo general no corresponde al valor de realización. Así mismo,

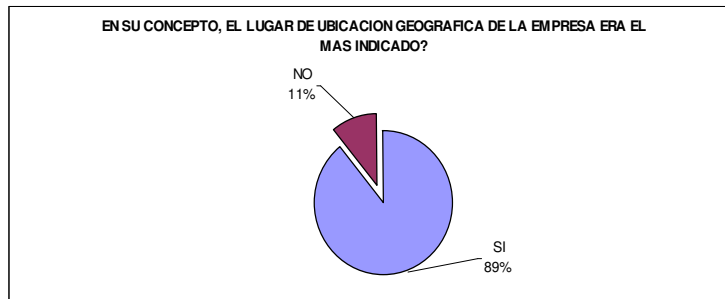
reiteradamente los estados financieros incluyen cifras significativas en las cuentas por cobrar a socios, circunstancia que ha sido considerada como una de las causas que han incidido en la crisis de las empresas. El abuso en el otorgamiento de los préstamos a los socios constituye una de las principales razones del deterioro financiero de muchas compañías.

La gran mayoría de las sociedades en liquidación obligatoria, el 72%, tenían procesos de cobro jurídico.

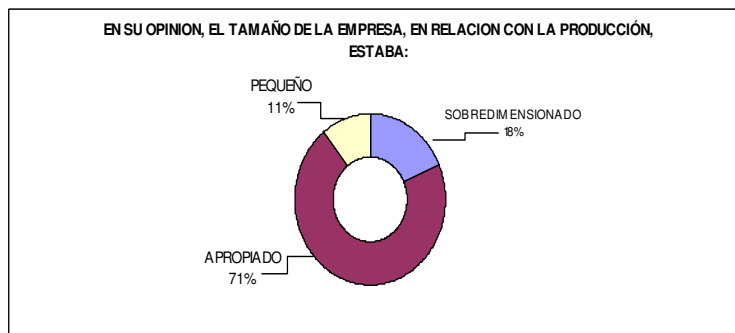


Es importante conocer la situación financiera, operacional y técnica de las sociedades antes de que entraran al proceso de liquidación obligatoria, razón por la cual las preguntas analizadas a continuación fueron enfocadas para los tres últimos años de las sociedades como empresas en marcha.

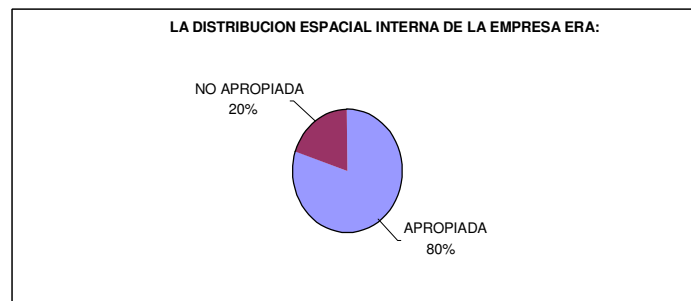
El 89% de las empresas en liquidación obligatoria contestaron que la ubicación o localización geográfica de la empresa era la apropiada.



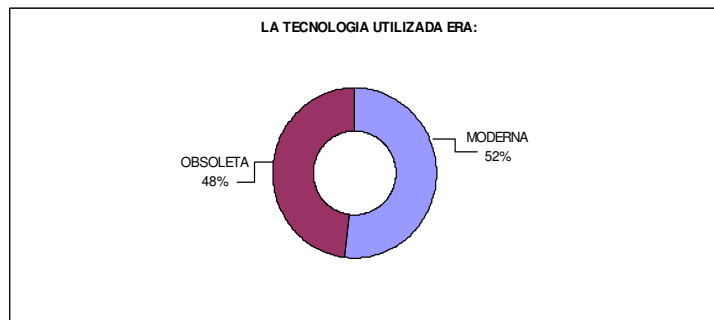
El tamaño de la empresa, en relación con la producción era apropiado para el 71% de las sociedades.



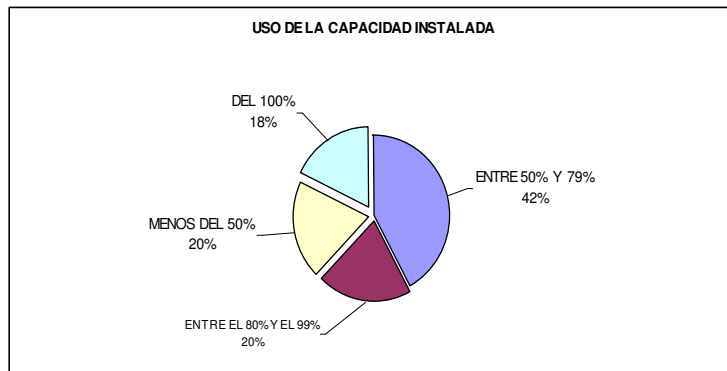
La distribución del espacio al interior de la empresa era apropiada para el 80% de las compañías.



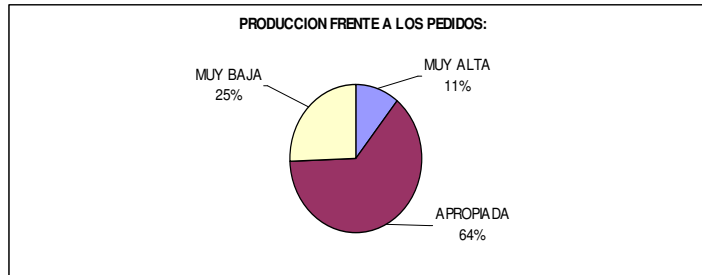
Cerca de la mitad de las sociedades en liquidación obligatoria, el 48%, tenía tecnología obsoleta y el 52% moderna. Esta característica incide de manera directa en la supervivencia de las sociedades.



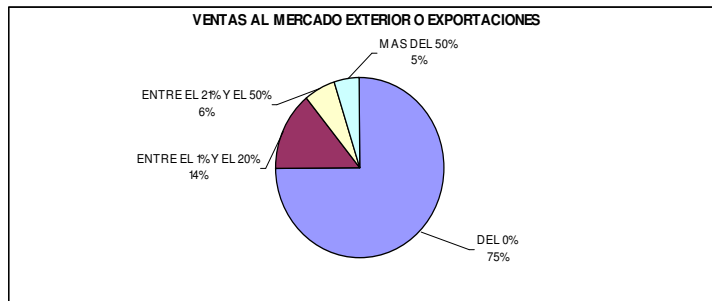
En cuanto a la utilización de la capacidad instalada, solamente el 18% de las compañías utilizaban el 100%. El 42% utilizaban entre el 50% y el 79% y el 20% de las empresas utilizaban menos del 50%. En algunos casos puede variar en los períodos estacionales como son junio y diciembre.



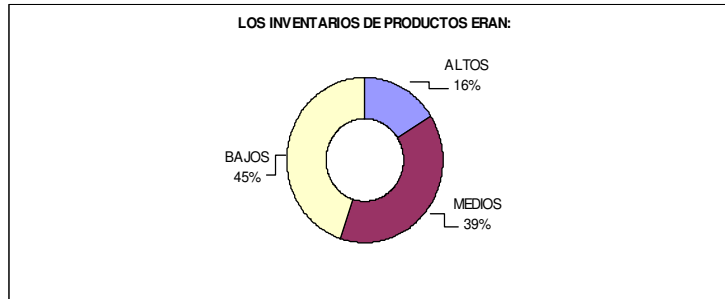
Para el 36% de las empresas los pedidos no tenían una relación directa con el volumen de producción.



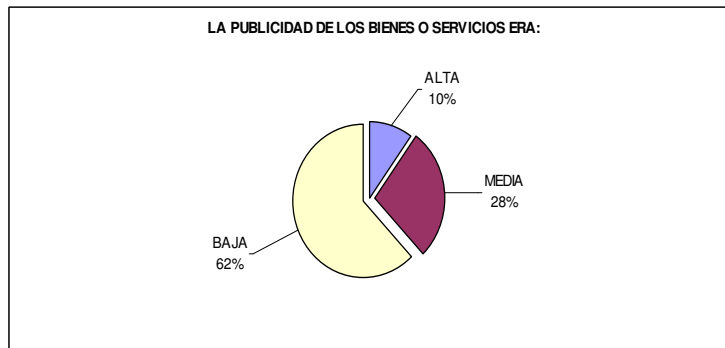
En cuanto a las ventas, el 75% de las empresas no tenía exportaciones y sólo el 5% exportaba más de la mitad de la producción.



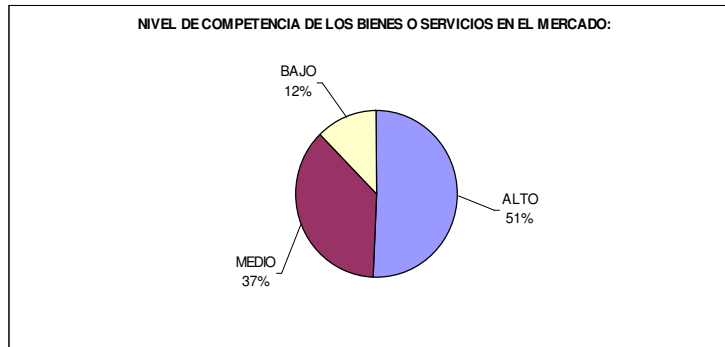
Para el 45% de las empresas el stock de inventarios era bajo y para el 39% era medio o normal. Solamente el 16% consideraron que era alto.



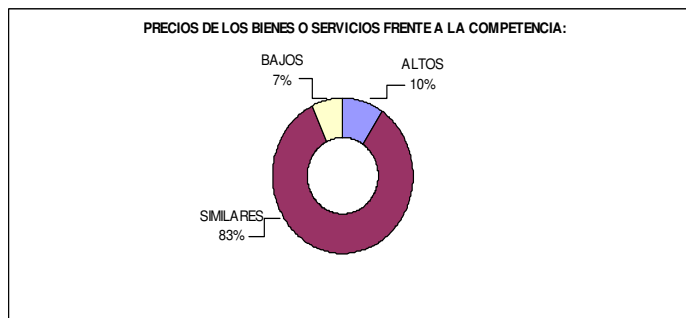
El 62% de las empresas en liquidación obligatoria consideraron que les faltó hacer más y mejor publicidad a sus productos. En un mundo competitivo como el actual, la publicidad es fundamental para poder llegar a los mercados internos y externos.



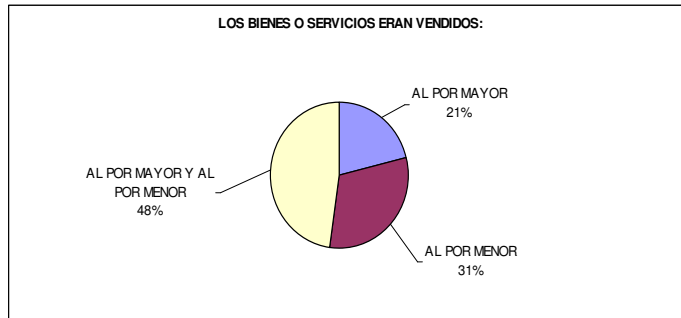
Para el 51% la competencia en el sector donde desarrollaban el objeto social era alta y sólo para el 12% era baja.



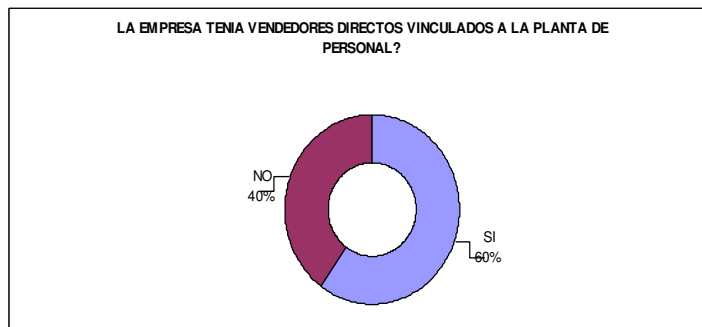
La gran mayoría de las empresas, el 83%, tenían precios similares a los de la competencia, muchas veces sólo para mantenerse en el mercado, a pesar de las pérdidas que ello pudiera implicar.



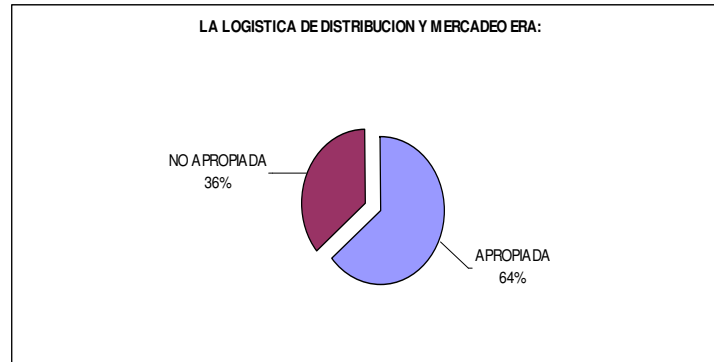
Sólo el 21% de las empresas estaban especializadas en ventas al por mayor.



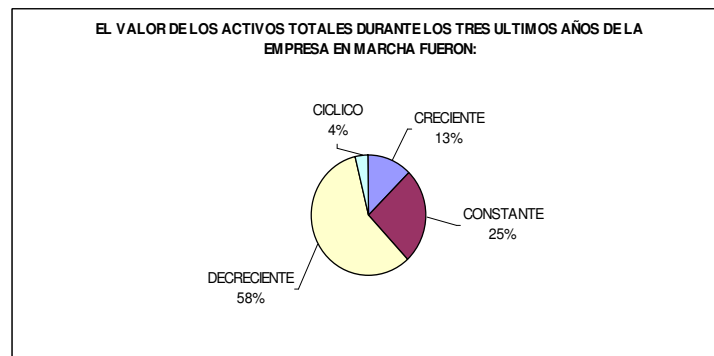
La comercialización de los bienes y servicios es cada día más importante para los resultados finales de las empresas, puesto que de esta gestión dependen los ingresos. La fuerza de ventas de las compañías debe tener una capacitación y unos incentivos permanentes. El 60% de las empresas en liquidación obligatoria tenía vendedores directos que dependían de la planta de personal.



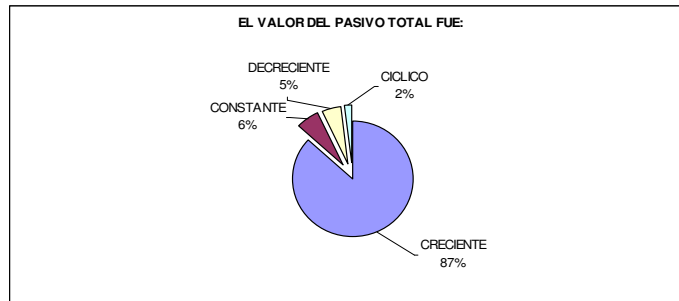
El sistema de distribución y mercadeo era apropiado para el 64% de las sociedades en liquidación obligatoria, es decir, que contaban con los mecanismos e instrumentos necesarios para la comercialización de los bienes o servicios.



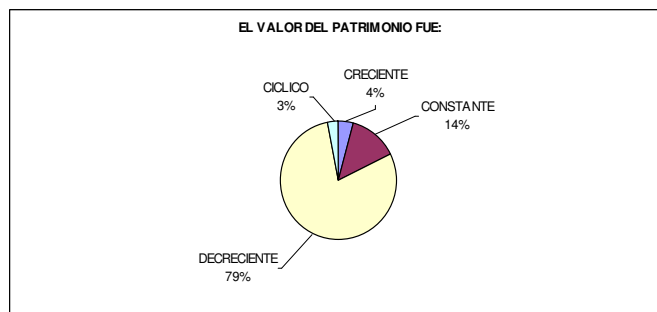
Con respecto al monto de los activos durante los últimos tres años como empresa en marcha, para el 58% de las sociedades fue decreciente.



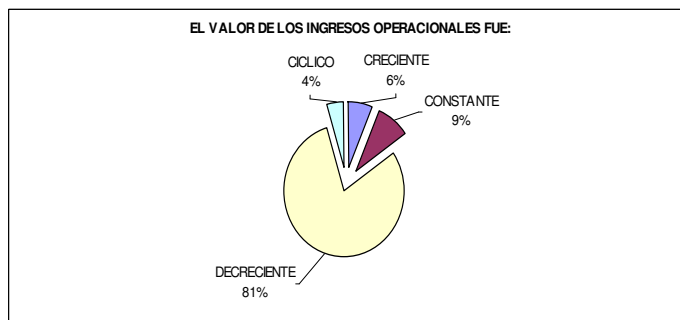
Para el 87% de las sociedades en liquidación obligatoria, el pasivo durante los últimos tres años como empresa en marcha aumentó.



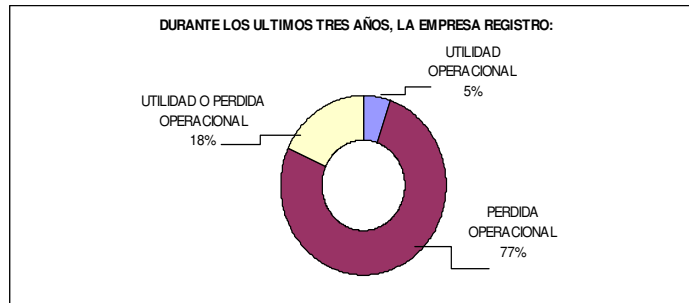
El patrimonio decreció para el 79% de estas sociedades.



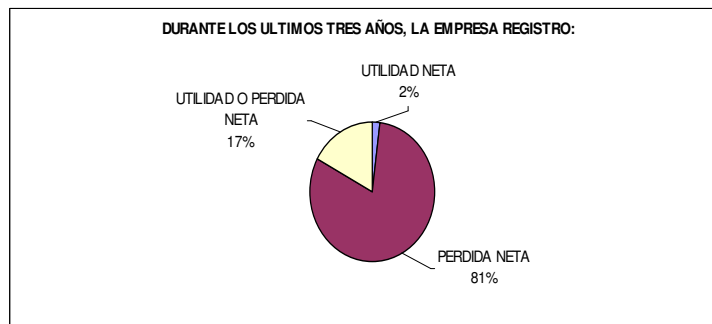
Para el 81% de las sociedades en liquidación obligatoria, las ventas decrecieron durante los últimos tres años como empresa en marcha.



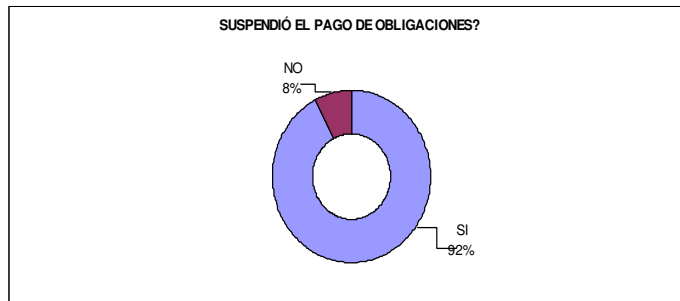
El 77% de las empresas en liquidación obligatoria registró pérdida operacional durante los últimos tres años de funcionamiento. Solamente el 5% registró utilidad operacional.



El 81% de estas sociedades registraron pérdida neta.



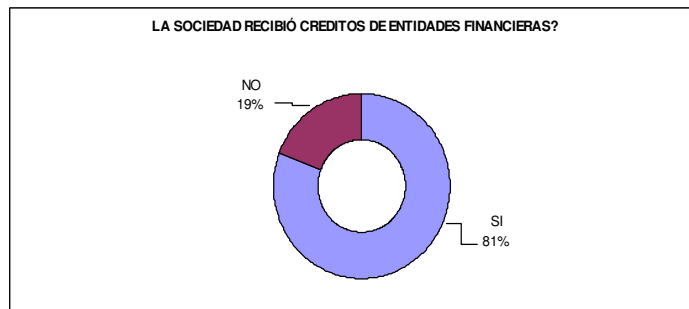
El 92% de estas sociedades suspendió el pago de las obligaciones durante los tres últimos años como empresa en marcha.



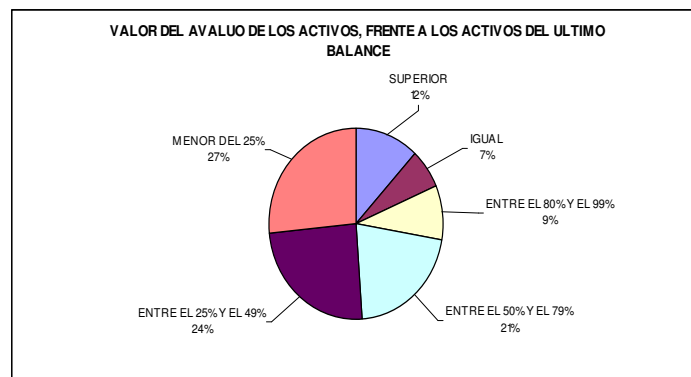
Para el 86% de estas sociedades el valor de los pasivos era superior al de los activos; es decir, tenían patrimonio negativo.



El 81% de las sociedades en liquidación obligatoria recibió créditos de entidades financieras durante los últimos tres años como empresa en marcha.



La encuesta indagó por el valor de los activos, comparando el valor del avalúo efectuado durante el proceso de liquidación, con el valor de los mismos registrado en el balance del último año como empresa en marcha. Sólo para el 7% de las sociedades estos valores fueron iguales, para el 27% el valor del avalúo fue menos de la cuarta parte del valor del último balance y para el 24% el avalúo estuvo entre el 25% y el 49% del valor del balance; es decir, que para más de la mitad de las empresas en liquidación obligatoria, el 51%, el valor del avalúo estuvo por debajo de la mitad del valor del balance del último año de la sociedad como empresa en marcha. Esta situación puede reflejar en algunos casos distorsión en la información de los balances de las compañías, agravada por la pérdida de valor de los activos, cuando la empresa deja de ser productiva.



La mayoría de las sociedades en liquidación obligatoria tenían las siguientes características: la ubicación geográfica, el tamaño de la empresa, la distribución espacial interna, la infraestructura y la logística para la distribución de los productos eran apropiadas.

Aproximadamente la mitad de las sociedades tenían tecnología obsoleta y la otra mitad contaba con tecnología moderna, la utilización de la capacidad instalada oscilaba entre el 50% y el 80%, característica similar a las empresas que están en marcha, el manejo de inventarios era adecuado, el 75% de las empresas no exportaba y el restante 25%, exportaba una pequeña parte de su producción, la publicidad de los productos ofrecidos era baja, estas empresas estaban en un medio altamente competitivo.

Durante los últimos tres años como empresa en marcha, el valor de los activos, del patrimonio y de los ingresos operacionales se redujo, el pasivo se incrementó y la gran mayoría de las compañías registró pérdida operacional y neta. En el 86% de estas empresas el valor del pasivo fue superior al valor del activo, es decir, el patrimonio fue negativo, por tal razón, estuvieron en causal de disolución, el 58% estuvo en acuerdo de reestructuración o en concordato antes de la liquidación. El 92% suspendió el pago de las obligaciones, el 81% recibió créditos del sector financiero y para más de la mitad de estas sociedades, 51%, el valor del avalúo de los activos, estuvo por debajo de la mitad del valor de estos mismos activos registrados en el balance del último año como empresa en marcha.

2. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LAS LIQUIDACIONES OBLIGATORIAS EN COLOMBIA

2.1. Aspectos generales

Son muy diversas las causas por las cuales fracasan los negocios. En algunos casos, van desde la falta de planeación adecuada para la iniciación del negocio, hasta la saturación en el mercado de productos similares por la excesiva competencia, en un mercado que sólo permite que sobrevivan aquellas empresas mejor preparadas, tecnificadas y con adecuadas estructuras de gobierno corporativo.

Un hecho relevante en el contexto económico mundial de los últimos años es la llamada globalización, que consiste básicamente en la apertura de las fronteras de cada país, para permitir sin restricciones la entrada y salida de bienes y servicios. Como consecuencia de esta apertura se dice que “el crecimiento de un país no está dado por su capacidad industrial sino por su habilidad comercial.”¹

Las fuerzas del mercado han cambiado a través del tiempo. Primero la demanda superaba en gran medida a la oferta, había escasez de bienes y servicios y quien los producía era considerado como un rey, debido a que la venta de su producción estaba garantizada por el excedente de demanda que existía, de esta manera podía obtener grandes utilidades. Con el paso del tiempo, las fuerzas del mercado, oferta y demanda, fueron equilibrándose y por último en esta época, la

¹.- Gastaldi, Andrés. Empresas en tiempos de crisis. www.cpcecba.com.ar

oferta supera, de lejos, a la demanda, lo que hace necesario un cambio de estrategia en las empresas. Aquí es donde gana importancia la habilidad para vender, más que la destreza para producir, pues se ha llegado a afirmar que sólo el 10% de la población mundial puede producir y abastecer de bienes y servicios a la totalidad de la población del planeta.

La globalización busca entonces, conseguir nuevos mercados para aquellos productos que ya saturaron la demanda interna y que pueden competir en el exterior.

Para analizar las principales causas del fracaso de los negocios, es necesario hacer distintas clasificaciones. Por una parte, están las causas internas que dependen directamente del manejo o administración del negocio y, por otra, las externas que son ajenas a la voluntad o actuación de los administradores.

Así mismo, pueden clasificarse desde el punto de vista funcional en administrativas, financieras, legales, fiscales, comerciales, tecnológicas, de capacitación, etc.

Esta última clasificación incluye tanto factores internos como externos. Un resumen de las causas desde el punto de vista funcional, que están mencionadas en varios documentos² son las siguientes:

La empresa nace sin planeación y aislada, sin asesoría especializada; hace falta liderazgo por parte de los administradores; inadecuada administración ante los

² .- Universidad Regiomontana. Causas comunes del fracaso de los negocios. www.ur.mx/cursos

- Ladrón de Guevara Rogelio. La crisis de la micro, pequeña y mediana empresa. www.uv.mx/iiesca

- Zúñiga Umaña Fernando. Discusión en torno a los procesos de liquidación e intervención judicial. www.gestiopolis.com/canales

retos de la globalización; deficiencias en la dirección, como la toma de decisiones equivocadas, la falta de profesionalismo, la falta de políticas adecuadas de personal, de desarrollo de productos de mercados y de distribución; falta de preparación del personal de la empresa; carencia de una visión que traspase fronteras; falta de planeación de largo plazo.

Algunos factores tienen una incidencia en el corto plazo y otros en el largo plazo. En el corto plazo, la falta de liquidez, excesivas cuentas por cobrar, créditos muy amplios, exceso de inventarios, falta de rotación adecuada de los mismos y deficiencias en las negociaciones de financiamiento.

En el largo plazo, pueden destacarse los siguientes factores: inversiones improductivas, compromisos de amortización de deudas fuera de la capacidad financiera de la empresa, capital contable deficiente para el desarrollo del negocio y otros factores externos como la inflación, la devaluación, la revaluación, las tasas de interés y el bajo crecimiento de la producción nacional y de la demanda, entre otros.

También incide en el fracaso de los negocios la ocurrencia de pérdidas operacionales y netas de manera continua, así como el elevado endeudamiento, el cual con frecuencia obedece a que las empresas no proyectan de manera adecuada o eficiente el flujo de recursos para atender sus obligaciones y que en muchas ocasiones existe negligencia por parte de los funcionarios bancarios, quienes en su afán de mostrar resultados, conceden créditos y fijan plazos que no están acordes con la capacidad de pago de sus clientes, a lo cual hay que sumar las elevadas tasas de interés. También los administradores y los empresarios

además de utilizar el crédito en forma desmedida, lo desvían para otros fines, por ejemplo para la adquisición de activos improductivos o que no son de fácil realización.

El nuevo modelo económico obliga a que las empresas sean más competitivas, porque la apertura hace que los negocios no sólo puedan buscar mercados en otros países, sino que deban defender su mercado interno. El modelo proteccionista está desapareciendo e imponiéndose el librecambismo, el cual obliga a las empresas a ser altamente competitivas en todos los aspectos. Por ejemplo, una forma de sumar valor a su operación, es establecer canales de distribución enfocados a llegar directamente al consumidor final, evitando intermediarios. En el aspecto comercial también es muy importante el apoyo logístico o de infraestructura con que cuenta el país, como las carreteras, los servicios públicos, los puertos fluviales y marítimos, los aeropuertos, los ferrocarriles etc. De igual manera, son importantes los convenios o tratados comerciales con los demás países, los cuales están tomando cada día mayor fuerza.

El aspecto fiscal también puede incidir en la crisis o en la recuperación de una empresa. Existen situaciones en las cuales los impuestos tanto del nivel nacional como regional y local asfixian a las compañías, ocasionándoles elevados gastos y en consecuencia afectando el resultado final del negocio. Así mismo, está demostrado que el alivio o la exención tributaria oportuna y dirigida han contribuido a crear y a recuperar empresas.

Los aspectos tecnológicos también son relevantes en el fracaso o en la supervivencia de los negocios. En un

mundo competitivo como el actual, la tecnología moderna o de punta es indispensable para poder subsistir y crecer. La tecnología moderna implica no sólo la adquisición de maquinaria y equipo nuevos, sino también la capacitación a las personas que las manejan y desde luego la preparación y actualización permanente de todos los funcionarios de la empresa, en especial de los administradores.

Incide en los fracasos empresariales lo relacionado con la confusión entre propiedad y administración, de tal manera que no siempre los dueños tienen la capacidad para dirigir las empresas, no obstante ejercen como administradores, vinculando con frecuencia a la familia, sin tener en cuenta si realmente tienen los conocimientos y la experiencia requeridos.

Desde el punto de vista jurídico las principales causas de la liquidación privada son las siguientes (art. 218 del Código de Comercio): Por vencimiento del término previsto para su duración; por imposibilidad de desarrollar la empresa social; por reducción del número de asociados; por decisión de los asociados; por decisión de autoridad competente; por la ocurrencia de pérdidas que reduzcan el patrimonio por debajo del 50% del capital social.

En este punto, es del caso hacer referencia al estudio sobre las causas de las crisis de las empresas que realiza el profesor José Arturo García Betancourt, quien identifica las siguientes:

- Catástrofes naturales
- Catástrofes naturales provocadas por el hombre
- Sabotaje, terrorismo y los conflictos armados
- Decisiones y actos del hombre.

Los tres primeros orígenes son esporádicos y poco comunes. Por tal razón el origen más frecuente y el principal corresponde a las decisiones y actos del hombre y es aquí donde debería centrarse todo el estudio del diagnóstico, para así mismo poder atacar la raíz de estas causas.

Los administradores son los responsables primarios y quienes están obligados a anticipar y a detectar los síntomas de las crisis y a actuar para evitar los riesgos o minimizarlos.

De acuerdo con el citado tratadista, en la mayoría de los casos la raíz de las crisis empresariales es una causa de gestión; corresponde a las decisiones o actos humanos que toman los administradores, de donde se desprenden las causas operativas, que conllevan a las causas financieras.

Algunos de los actos de las personas que pueden incidir en la crisis de las empresas son los siguientes:

A nivel externo:

- Decisiones y actos del gobierno, tales como leyes, decretos, disposiciones nacionales y mundiales sobre medio ambiente, decisiones de política internacional o de comercio exterior y medidas para contener el terrorismo y la violencia, entre otros.
- Avances y desarrollos tecnológicos, en diversos órdenes.
- Transformaciones y evoluciones del mercado, como por ejemplo, los cambios en los hábitos de consumo de la población o cambios producidos en la competencia.

- Cambios en la política monetaria y fiscal del país

Dentro de los actos internos de los administradores de la empresa se destacan los siguientes:

- Falta de liderazgo y de dirección de la empresa. Aquí se identifican las siguientes acciones: Falta de capacidad y liderazgo para la toma de decisiones; falta de respuesta rápida y adecuada a los cambios; definición clara de misión y visión; estructura inapropiada de financiación y de capital; falta de competitividad; cultura empresarial deficiente; uso de estrategias inadecuadas; orgullo de los administradores, etc.
- Actos malintencionados en la empresa. Se destacan los siguientes: Dolo de sus propietarios, administradores o empleados; terrorismo y sabotajes internos; filtración de información y de secretos empresariales; manejo inadecuado en el retiro de utilidades; conflictos familiares mezclados con el manejo de la compañía.

Algunas situaciones operativas y financieras derivadas de las actuaciones de las personas y que pueden reflejar alerta en las empresas, según el profesor García Betancourt son las siguientes:

- Falta de crecimiento en las ventas
- Aumento de reclamos por parte de los clientes
- Ilíquidez de tesorería
- Aumento en la antigüedad de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar
- Aumento de los inventarios
- Deterioro de la confianza de los clientes
- Reducción de los márgenes financieros

- Desmotivación de los trabajadores
- Necesidad de acudir al sector financiero para pagar la nómina
- Exigencia de los proveedores de recibir el pago antes de entregar la mercancía

En el estudio citado, el profesor García Betancourt señala que *“las decisiones y los actos de los hombres (propietarios, administradores y empleados) dentro de las empresas, en forma activa o pasiva, son los mayores causantes de las crisis económicas empresariales y no las decisiones de los actores de su entorno, como casi siempre se invoca por parte de las empresas cuando caen en una crisis. En igual forma, son sus propias acciones las únicas que pueden superarlas”*.³

En el mismo sentido, un estudio⁴ realizado por los profesores Maza y Páez en 1997 sobre las causas de la desaparición de las empresas familiares plantea que éstas pueden dividirse en dos grandes grupos: las estructurales, que tienen que ver con la empresa, y las del entorno, que contemplan aspectos de mercado, financiamiento e impuestos.

El estudio citado indica que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y de política fiscal.

³ García Betancourt, José Arturo. *El manejo de las crisis en las empresas*. Mc Graw Hill. Bogotá. 1999. Pág. 21-22

⁴ Maza P.A. *Causas de Mortandad de la Microempresa*. Instituto de Proposiciones estratégicas, México.

El primer factor de fracaso de orden administrativo es la carencia de un sistema administrativo. Todavía hay emprendedores que dirigen sus negocios en forma improvisada, sin un sistema lógico y eficiente. La creatividad y la imaginación son fundamentales para el éxito de una empresa, pero si no van acompañadas por una gestión sistematizada el esfuerzo no rinde frutos.

El segundo factor es la aplicación de un sistema de dirección que no conozca la naturaleza de la familia propietaria y maneje la empresa familiar en forma inadecuada.

El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos. Los beneficios que genera la empresa están frecuentemente en disputa y siempre hay una gran tentación de favorecer al sistema de familia y dejar sin recursos a la empresa.

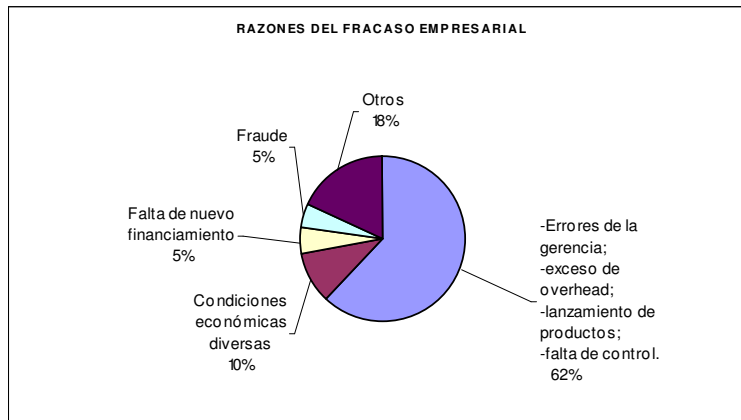
La cuarta y última causa administrativa que propicia la desaparición de las empresas familiares es la carencia de control y la falta de adecuada delegación. La delegación es una herramienta básica de la administración, pero si no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos.

Por su parte, el profesor Imanol Belausteguigoitia enfatiza lo siguiente:

“Si bien el entorno determina en gran medida el éxito o el fracaso de las organizaciones, éste será determinado por las acciones de las personas que las dirigen”⁵.

⁵ Belausteguigoitia Rius; Imanol. *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill, México, 2003, pág. 18.

Así mismo, el profesor Pinkas Flint⁶ ilustra de la siguiente manera las razones del fracaso empresarial:



Es así como es preciso reconocer la multiplicidad y diversidad de las causas de las liquidaciones de las empresas, dentro de las cuales la de mayor incidencia es la gestión deficiente de quienes las administran y controlan, por encima de factores exógenos.

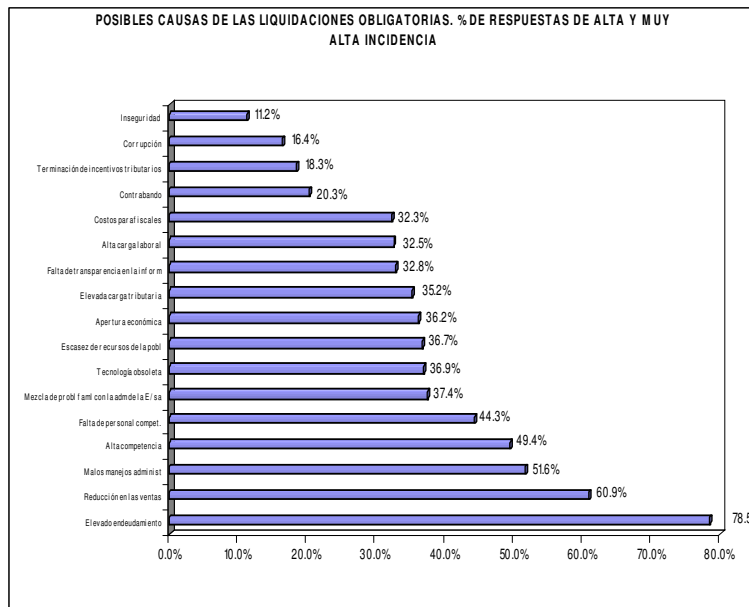
2.2. Las diez principales causas de las liquidaciones obligatorias en Colombia

De acuerdo con los resultados de la encuesta citada en el capítulo anterior las diez principales causas de las liquidaciones obligatorias son las siguientes:

1. Elevado endeudamiento
2. Reducción en las ventas
3. Malos manejos administrativos

⁶ Flint, Pinkas. Gestión de empresas en crisis. Cámara de Comercio de Bogotá. Año 1999. Pág. 360

4. Falta de capacidad para competir
5. Falta de personal competente para administrar la empresa
6. Mezcla de problemas familiares con el manejo de la empresa
7. Tecnología obsoleta
8. Escasez de recursos de la población
9. Apertura económica
10. Elevada carga tributaria



Elevado endeudamiento

Financiarse de manera adecuada es vital para el sostenimiento de las empresas, las cuales pueden obtener recursos con capital de los socios, con créditos de los proveedores o del sector financiero, mediante la

retención de utilidades, o incrementando las ventas. Generalmente las empresas acuden al mecanismo más común y fácil que es adquirir créditos. De acuerdo con cifras de ANIF y FEDESARROLLO, el 46% de las empresas financian su crecimiento con deudas y sólo el 21% reinvierte utilidades.⁷ Según las mismas fuentes, en Colombia el 17% de las empresas adquiere créditos a largo plazo.

Para el 78.5% de las sociedades en liquidación obligatoria, el elevado endeudamiento fue una de las causas más importantes en la generación de la crisis.

Según el estudio elaborado en el año 2003 por la Superintendencia de Sociedades sobre pymes, desde el punto de vista de la financiación y endeudamiento de las mipymes, los rubros que mayor incidencia tuvieron dentro del total de los pasivos fueron las obligaciones financieras y los proveedores, con una participación promedio durante el período de 23.76% y 23.22%, respectivamente. Del mismo modo, durante los últimos tres años fue persistente el incremento del endeudamiento con el sector financiero, alcanzando una tasa de crecimiento de 13.36% entre 2001 y 2002.

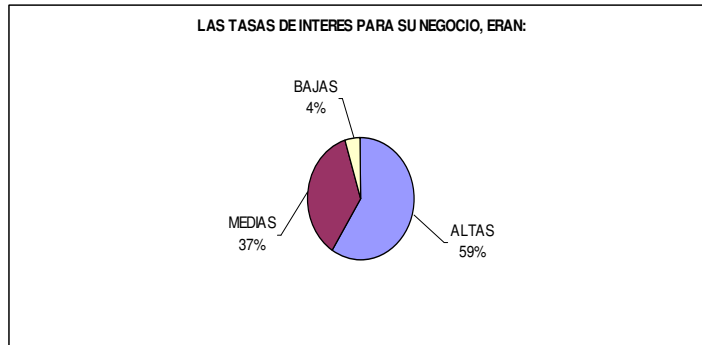
El endeudamiento bien administrado no es malo. Inclusive, la administración financiera sostiene que una empresa puede financiar el 100% de sus operaciones con deuda, siempre que el negocio genere los flujos de caja y la rentabilidad suficientes para atender las obligaciones. El problema está en que la anterior premisa no se cumpla y es ahí donde es fundamental establecer una estructura de financiación adecuada, basada en la capacidad de la empresa para generar

⁷ Revista Dinero No. 208. Junio 25 de 2004. Crecer sin fracasar. Pags 74 y 75

fondos que permitan atender las deudas. El otro extremo, es decir, la financiación con solo patrimonio, puede resultar negativo, por el riesgo de tener que ceder el control de la sociedad o por el costo de oportunidad que implica invertir los recursos en la compañía.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, las sociedades en liquidación obligatoria utilizaron un elevado endeudamiento, que sumado con las altas tasas de interés registradas, en especial en la década del 90, absorbieron una gran parte de los recursos. Así mismo, el alto endeudamiento mezclado con otras causas como la reducción en las ventas, incidieron en la liquidez, lo que llevó a las empresas a la suspensión de pagos, lo cual es un indicador fundamental para diagnosticar la crisis de las sociedades. La encuesta revela que en el 86% de los casos el valor del pasivo fue superior al del activo, es decir, tenían patrimonio negativo y que el endeudamiento aumentó durante los últimos tres años de la empresa en marcha, por cuanto mientras los activos se reducían, los pasivos aumentaban.

El 59% de las sociedades en liquidación obligatoria consideró que las tasas de interés eran altas y por tal motivo habían incidido en los resultados operacionales y financieros de la compañía. Esta situación es convergente con la situación general de la economía nacional, cuando en la década del 90, las tasas de interés fueron elevadas e incidieron en la recesión económica vivida por el país en 1999.



Es importante señalar que en algunos casos el análisis de riesgo que efectúan los establecimientos de crédito es deficiente, de tal manera que no realizan un examen detallado y cercano a la realidad sobre la verdadera capacidad de la empresa para generar los fondos que le permitan cancelar oportunamente los créditos adquiridos. Adicionalmente, los montos de los créditos y los plazos no son los adecuados a las posibilidades reales de las empresas. El crédito de largo plazo es escaso y el crédito de corto plazo exige una mayor liquidez.

Adicionalmente, es del caso considerar que de acuerdo con el análisis realizado por la Contraloría General de la Nación al estudio efectuado por la Facultad de Economía de la Universidad Nacional, las entidades financieras han preferido invertir gran parte de sus recursos en títulos del gobierno y no en el otorgamiento de créditos a las empresas:

“Al evaluar el contenido del estudio, el Contralor afirmó que es incomprensible que la banca goce de “elevados rendimientos a pesar de la escasa dinámica de la

cartera". El mayor beneficiado de esta situación es el gobierno, en la medida en que buena parte de los recursos se destinan a la compra de Títulos de Tesorería (TES).

En este sentido, el sistema financiero no está haciendo una gran contribución al desarrollo de la economía pues el 22 por ciento del total de sus colocaciones están representados en TES, que no significan riesgo ni esfuerzo. La banca, en consecuencia no ha evolucionado en los procesos de profundización como se esperaba, señala el contralor.

Aunque no lo señala expresamente, el estudio de la Universidad Nacional comentado por Hernández Gamarra, ve con preocupación que la llegada de la banca extranjera al país no significó cambios sustanciales en el sistema financiero. Se acomodaron a las circunstancias, mantienen márgenes de intermediación altos y tasas de interés que en términos reales son elevadas.

Hay que recordar que desde principios de la década de los 90 se desmontó lo que se denominó la "colombianización de la banca", con lo cual los inversionistas extranjeros pueden adquirir más del 49 por ciento de la propiedad accionaria de una entidad de intermediación.

La banca goza ahora de buena salud, luego de la crisis del segundo lustro de 1990 cuando fue necesario el auxilio del Estado, que se vio obligado a intervenir y generar recursos para honrar el ahorro del público con políticas como la creación del 2 por mil transitorio, hoy convertido en 4 por mil permanente.

El Contralor reconoce, como lo menciona la investigación del CID, que la recuperación económica se presentó con crédito privado reprimido, pues apenas se recuperaron los niveles de consumo.

Y aunque se hablan de cifras halagadoras de la banca de segundo piso, la verdad es que los desembolsos de las entidades financieras de primer piso no muestran la misma evolución.⁸

Reducción en las ventas

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los esfuerzos por implementar estrategias para aumentar el nivel de ventas en la mayoría de los casos resultaron infructuosos. Por el contrario, la tecnología obsoleta, la incapacidad para buscar mercados alternativos, las deficiencias en la publicidad, la falta de continuidad de las políticas de mercadeo, el deterioro de la imagen institucional, entre otros, determinaron situaciones críticas en la generación de ingresos.

Muchos empresarios ante la crisis generalizada fueron influenciados por el pesimismo y no hicieron los esfuerzos suficientes para sostenerse en el mercado, como tampoco asumieron los riesgos que demandaba el entorno económico del momento. Una de las características de las empresas que lograron sobrevivir a la crisis es su capacidad para diversificar productos y creer en el país a pesar de las enormes dificultades.

Para el 61% de los encuestados la reducción en las ventas fue un factor altamente significativo en la liquidación de las sociedades.

⁸ Infopyme, boletín 127, Martes 17 de Agosto de 2004.

Malos manejos administrativos

Los liquidadores encuestados enfatizaron lo relacionado con los malos manejos administrativos como causa determinante de la crisis. Para el 51% esta circunstancia incidió de manera importante en la liquidación de las empresas por ellos representadas. Las inconsistencias en la contabilidad, la falta de planeación, la carencia de juntas directivas profesionales, la indebida utilización de recursos, los préstamos habituales a los socios, la exigencia de remuneraciones superiores a la capacidad de la empresa, los atrasos en el cumplimiento de las obligaciones parafiscales, entre otras, demuestran la administración deficiente de las empresas.

En algunos casos incluso se trata de conductas dolosas en donde los instrumentos del derecho de sociedades son utilizados para defraudar a los diferentes grupos de interés que giran alrededor de las organizaciones empresariales. A veces ante la crisis, administradores y dueños optan por constituir empresas paralelas a las cuales trasladan los activos más representativos deteriorando la prenda general de los acreedores, de tal manera que cuando sólo existe el “cascarón” de la empresa la entregan para que el Estado asuma el trámite liquidatorio y enfrente a los acreedores desprotegidos, quienes por lo general no tienen mayores posibilidades de obtener el pago de sus créditos.

Es evidente que la transparencia en la manejo de la información depende fundamentalmente de los administradores. Si éstos no revelan de manera oportuna, completa y veraz la información financiera, contable, jurídica, del ente económico pueden propiciar

situaciones irreversibles de crisis. En las sociedades en liquidación, usualmente socios minoritarios, trabajadores, proveedores manifiestan su inconformidad por el manejo dado por los administradores a la información en la etapa anterior al proceso liquidatorio.

En algunos casos en los días previos a la apertura de la liquidación, ante la presión de los acreedores fuertes, los administradores realizan pagos que deterioran sustancialmente el patrimonio de la empresa, de forma tal que los acreedores débiles como trabajadores y pensionados encuentran empresas con activos insuficientes y de difícil realización para atender las obligaciones.

El incumplimiento de los deberes consagrados para los administradores en el artículo 23 de la Ley 222 de 1995 es uno de los factores que ha incidido en el fracaso de las empresas. Esta norma les impone el deber de obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios, grandes principios que deben guiar todas las actuaciones de representantes legales y miembros de juntas directivas.

El profesor Sydney Finkelstein en el libro WHY SMART EXECUTIVES FAIL⁹, presenta las 7 prácticas que pueden llevar a un gerente a hacer fracasar una empresa:

1. Consideran que tanto ellos como sus empresas dominan su medio: están convencidos de su éxito personal y de la posición de su empresa en el mercado que no perciben nuevos competidores o tendencias.

⁹ Citado en la revista DINERO, número 215, octubre 1º de 2004.

2. Se identifican tanto con la compañía que no hay una separación clara entre sus intereses personales y los intereses de la empresa: algunos ejecutivos trabajan tantas horas que sienten que han sacrificado su vida privada en aras de la compañía. Esto los hace creer que todo objetivo de la empresa es personal, pierden el control y terminan por tomar decisiones sin consultar a nadie.
3. Creen tener todas las respuestas: estos ejecutivos son dinámicos y admirados por todo el mundo. Sin embargo, en un mundo en el cual la constante es la innovación, nadie puede tener todas las respuestas y, en algún momento, terminan por cometer grandes errores.
4. Eliminan a quien quiera que no los apoye.
5. Son voceros consumados de la compañía y están obsesionados con la imagen de la empresa: actuar todo el tiempo desde la perspectiva de las relaciones públicas los lleva a no ser autocríticos.
6. Pierden de vista elementos centrales en estrategia, estructura, recursos humanos, entre otros.
7. Creen que las estrategias que llevaron a una compañía al éxito pueden mantenerla ahí de por vida.

Falta de capacidad para competir

Cada día es más aguda la competencia en todos los mercados, tanto a nivel nacional como internacional. En el campo empresarial universal es indudable que las compañías que no adecuen su estructura operativa a la nueva realidad, están condenadas a desaparecer. En

este momento, Colombia está en negociaciones con Estados Unidos para firmar un acuerdo o tratado de libre comercio, el cual será a la vez una oportunidad y un reto para las empresas. Aquellas que estén preparadas podrán expandir su actividad comercial y fortalecerse, mientras que para otras la falta de capacidad para competir les impedirá progresar y será un factor generador de situaciones críticas.

Competir con las empresas del mercado interno y con las extranjeras, requiere conocer muy bien el sector, el mercado e implementar mecanismos más eficientes de producción y distribución, para lo cual, además de utilizar tecnología de punta, resulta indispensable implementar procesos permanentes de capacitación. La competencia exige a los empresarios superar niveles medios en las estructuras administrativas, operacionales y financieras, buscando optimizarlas.

Existen factores externos que pueden incidir en la competitividad de las empresas, en los cuales el Estado tiene una gran responsabilidad como principal encargado de velar por el desarrollo de la infraestructura necesaria para el crecimiento empresarial, lo que supone una sustancial mejora en carreteras, aeropuertos, puertos marítimos y fluviales, ferrocarriles, servicios públicos, entre otros.

Los encuestados manifestaron que las sociedades en liquidación no fueron capaces de afrontar la elevada competencia, especialmente en los sectores que requieren un alto componente tecnológico .

Falta de personal competente para el manejo de la empresa

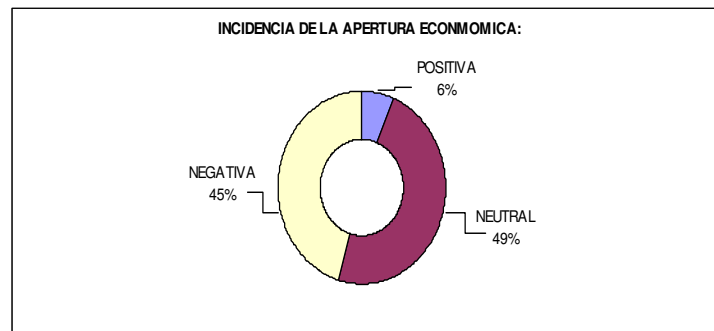
El 44% de los encuestados identificaron la falta de personal competente para el manejo de las empresas como un factor altamente influyente en la crisis de las sociedades por ellos representadas. Subrayaron que con frecuencia para los cargos directivos eran vinculadas personas de la familia propietaria o cercanas a ella, sin considerar la capacitación y experiencia requeridas para el cargo. La situación económica de las empresas dificulta la vinculación de personas con el perfil adecuado para el buen desempeño organizacional.

Precisamente una de las dificultades para la adecuada conformación de las juntas directivas es el esquema de no determinar mecanismos de compensación que estimulen y comprometan a sus integrantes en el cabal desempeño de sus funciones. La escasa presencia de miembros externos en las juntas directivas de las sociedades estudiadas obedece generalmente a que los mismos socios y gerentes asumen ese rol sin ninguna retribución adicional con el propósito de evitar costos adicionales y por el temor a que extraños penetran en la organización, así sean competentes. Prefieren personal interno de confianza, aunque no siempre calificado.

Apertura económica

La apertura económica tomó fuerza en los países emergentes a partir de la década de los 90, la cual agudizó la competencia porque ésta ya no sólo era interna, sino también externa. Reiteradamente analistas

atribuyen a este factor la crisis económica del país y concretamente de las empresas. Sin embargo, sólo el 45% de los encuestados la calificaron como factor determinante en la crisis de sus empresas.



Los distintos estudios demuestran que las empresas no estaban preparadas para esta transformación económica, a la cual le ha sido criticada la falta de gradualidad, puesto que nadie discute la necesidad de abrirse a los mercados, pero mediante un proceso que consultara la realidad colombiana y permitiera a los empresarios capacitarse para los cambios.

Mezcla de problemas familiares con la administración de la empresa

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la mezcla de los problemas familiares con la administración de la empresa es una de las principales causas de la liquidación de las sociedades. Esto tiene relación directa con el dato presentado anteriormente en el sentido de que el 71% de las sociedades en liquidación son familiares.

En las sociedades de familia concurren tres dimensiones importantes que son la familia, la empresa y la propiedad, las cuales deben mantenerse en un equilibrio dinámico que permita el crecimiento tanto de la organización familiar como de la empresa. De acuerdo con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades en el año 2001¹⁰, en la mayoría de este tipo de sociedades no se separan las relaciones familiares de la realidad empresarial, de tal manera que no es extraño encontrar las siguientes situaciones: reuniones del máximo órgano social en las que tratan principalmente asuntos de la familia, problemas económicos de la familia atendidos con recursos de la empresa, situaciones emocionales que se trasladan al ámbito empresarial, conflictos entre familiares por dificultades en la empresa, vinculación de personal atendiendo únicamente criterios de familia.

Para el profesor Miguel Ángel Gallo las empresas familiares están especialmente expuestas a cinco trampas que precisamente generan desequilibrio entre los dos sistemas mencionados: confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir; confusión de los flujos económicos; confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa; retrasar innecesariamente la sucesión y “creerse inmunizado”¹¹.

Para regular las relaciones familia, empresa y propiedad existen varios instrumentos que deben utilizarse

¹⁰ Gaitán Rozo, Andrés y Castro Velasco, José Danilo; *Sociedades de Familia en Colombia*; 2001; Pág. 63.

¹¹ Gallo, Miguel Angel y otros; *La Empresa Familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*; Editorial Civitas S.A.; Madrid; 1995; Págs. 55 y 56.

conjuntamente como son la planeación estratégica, el protocolo de familia, el Consejo de Familia, el Código de Buen Gobierno, la planeación sucesoral, entre otros. Para que estos sean efectivos es necesario que las familias con compromiso asuman un proceso de mejoramiento integral en el que queden claramente diferenciados los roles de las personas tanto en la familia como en la empresa.

Existen importantes casos de empresas en liquidación obligatoria que incluso registraban indicadores financieros favorables y que llegaron al proceso concursal por los problemas familiares entre los socios. Cuando los conflictos familiares no son resueltos oportuna y eficazmente pueden escalar hasta un punto en que la empresa colapsa, generando graves perjuicios a los diferentes grupos de interés.

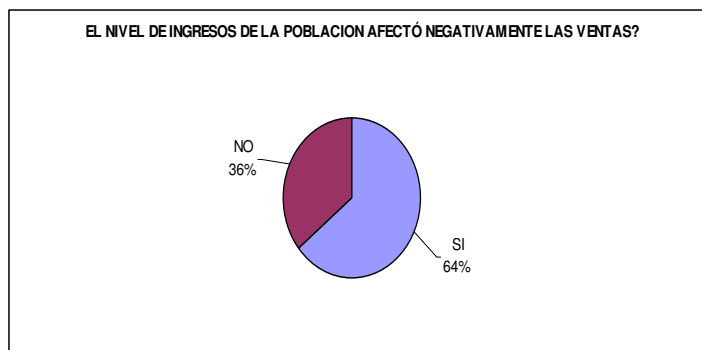
Escasez de recursos en la población

John Keynes en su obra *“Teoría general de la Ocupación, el Interés y el Dinero”*, publicada luego de la crisis de 1929, argumenta que la falta de ingresos en la población es una causa fundamental que reduce el consumo, situación que afecta la demanda y las ventas de bienes y servicios de las empresas, lo cual puede llevarlas a situaciones de crisis. Una forma de salir de esta crisis es suministrar recursos a la gente, para que restablezca su poder de compra. Para lograr ese objetivo es necesario generar empleo y para este propósito el estado debe intervenir en la economía.

Este planteamiento sigue teniendo vigencia para la interpretación de la crisis actuales y en particular al analizar lo que ocurre en Colombia. Resulta indiscutible

que los altos niveles de pobreza que caracterizan al pueblo colombiano afectan el desempeño empresarial, en la medida en que el poder adquisitivo de bienes y servicios de la población se ha visto seriamente afectado.

Los resultados de la encuesta muestran que para el 64% de las sociedades en liquidación obligatoria el nivel de ingresos de la población afectó en forma negativa las ventas y que ésta situación incidió sustancialmente en la decisión de liquidar la empresa.



Tecnología obsoleta

La encuesta muestra que la mitad de las empresas tenían tecnología obsoleta y que los liquidadores la identifican como una de las causas importantes de la crisis.

En un mundo tan cambiante y tan competitivo, la actualización tecnológica es parte fundamental en todos los sectores económicos, aunque por supuesto algunos son más vulnerables a los cambios en esta materia,

como por ejemplo las comunicaciones, los textiles, las confecciones y los electrodomésticos.

Las sociedades en liquidación en general presentan como característica que durante los períodos de generación de utilidades no fueron adoptadas políticas de reinversión de las mismas para modernizar las empresas. Algunas sociedades familiares exitosas han implementado serias políticas en la distribución de las utilidades, de tal manera que un porcentaje significativo de éstas ha sido destinado a la modernización tecnológica, incluso a costa de sacrificios económicos para la familia.

Adicionalmente, la maquinaria obsoleta en el proceso liquidatorio agrava la situación económica de las sociedades, en la medida en que su valor resulta sustancialmente inferior al que aparece registrado en los libros, por lo cual la prenda general de los acreedores resulta seriamente deteriorada.

En el estudio elaborado por la Superintendencia de Sociedades sobre PYMES aparece resaltado lo relacionado con la obsolescencia tecnológica: *“El constante desarrollo de los mercados, el surgimiento de competidores dentro y fuera del país y la necesidad de mantenerse vigente para promover su propio crecimiento, obligan a las empresas a evitar la obsolescencia tecnológica y a mantener una capacidad productiva que permita satisfacer un ensanchamiento de la demanda.*

Sin embargo, en el caso de las mipymes colombianas el crecimiento de la propiedad planta y equipo parece no ajustarse a la premisa antes mencionada. Al deflactar el valor de la propiedad planta y equipo observamos como

durante los cuatro años evaluados, este rubro no solamente redujo su dinámica de crecimiento, sino que decreció 16.69%...

Las mipymes revisadas perdieron cerca de 200.000 millones de pesos en el valor de sus propiedades planta y equipo, y este fenómeno se convierte en una alerta para las políticas de fomento empresarial que deben propender por la búsqueda de elementos que permitan mantener la tecnología vigente y las capacidades de producción crecientes.”¹²

Incidencia de la carga tributaria en la liquidación de las empresas

La encuesta realizada también refleja que el aspecto impositivo es otro factor importante en la crisis empresarial. La elevada carga tributaria incide en los costos y, por tanto, en el resultado operacional y financiero de las empresas. Al respecto han sido adelantados estudios tendientes a determinar el grado de incidencia de los impuestos en la marcha de las compañías y las alternativas para aliviar estos costos, en especial para las PYMES.

Felix Howald, por medio de la organización FUNDES, en su libro “OBSTÁCULOS AL DESARROLLO DE LA PYME CAUSADOS POR EL ESTADO. EL CASO DEL SISTEMA TRIBUTARIO EN COLOMBIA.”¹³, plantea como posibles estrategias las siguientes:

¹² Superintendencia de Sociedades, *Las mipymes en Colombia: evolución, desarrollo y fomento*, 1999-2003, págs. 10 y 11.

¹³ Howald, Felix. FUNDES. *Obstáculos al desarrollo de la PYME causados por el estado. El caso del sistema tributario Colombiano*. Mc Graw Hill. Santiago Chile. 2001.

- Establecer tarifas diferenciales de impuestos, tomando como base el capital y el valor de los activos de la empresa.
- Crear incentivos especiales y posibilidades de descuento para las PYMES, en especial en el impuesto sobre la renta.
- Unificar los distintos impuestos para crear uno solo.
- Establecer mayores plazos para el pago de los impuestos de las PYMES.
- Adoptar requerimientos simplificados para los trámites, así como ofrecer mayor apoyo por parte de la administración de impuestos, con respecto a la declaración de renta, los pagos y la contabilidad.
- Brindar mejor capacitación y acceso a información relacionada con las obligaciones fiscales y con los plazos para la presentación y pago de los impuestos.
- Relacionar de manera directa el monto de la sanción tributaria con el monto del capital de la empresa.
- Hacer descuentos o exenciones fiscales durante los primeros años, después de la constitución de la empresa.
- Establecer exención tributaria completa para aquellas empresas que tengan muy pocas ventas.

Todos estos mecanismos aliviarían la carga fiscal y reducirían los trámites, con lo cual las pequeñas y medianas empresas mejorarían sus resultados y reducirían el riesgo de entrar en el proceso de liquidación obligatoria.

El mismo autor en el capítulo cuarto del libro, recomienda establecer un impuesto único para los pequeños empresarios con el fin de reducir el valor de la carga tributaria y simplificar los trámites.

2.3. Algunos casos de sociedades en liquidación obligatoria

A continuación aparece una síntesis de los argumentos que fueron considerados para la apertura de la liquidación obligatoria de algunas sociedades, con fundamento exclusivamente en los datos que reposan en los expedientes. El propósito no fue realizar un análisis sobre los responsables de la crisis de cada empresa, sino tener una apreciación conjunta sobre las principales motivaciones para convocar o admitir al proceso liquidatorio a empresas reconocidas en el ámbito nacional.

AEROLÍNEAS CENTRALES DE COLOMBIA S.A. ACES EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA.

Desde el año 1997 al 2000, la sociedad ACES S.A. presentó pérdidas sobre las cuales fueron tomadas medidas, tales como la capitalización de utilidades y la revalorización del patrimonio. En el año 2001 la sociedad presentó una pérdida neta de \$13.637 millones. Según informes presentados por la

administración, adjuntos a los estados financieros del año 2001, la compañía resultó afectada por los atentados del 11 de septiembre de ese año en los Estados Unidos, que desataron una crisis en el sector aéreo mundial, mostrando una clara disminución de la demanda de pasajes y un aumento en las primas de seguros por riesgo de guerra. Para el mes de mayo del año 2002, las sociedades ACES S.A., AVIANCA S.A. y SAM S.A., celebraron un contrato de fletamento denominado MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO OPERACIONAL, alianza estratégica identificada como ALIANZA SUMMA. Los resultados y gestión de la compañía en la operación conjunta, arrojó pérdida al cierre del año 2002 por \$5.977 millones, pérdida que de acuerdo con lo expresado por el revisor fiscal fue subestimada frente a las obligaciones pensionales a cargo de la sociedad en cuantía de \$7.166 millones. La pérdida neta que reportaron los estados financieros a 30 de junio de 2003 ascendió a \$41.521 millones, constituyéndose en el mayor resultado negativo desde el año de 1997. En los meses de mayo a agosto del año 2003, con ocasión de la cesación de pago de cánones, intereses, etc, ACES S.A. adelantó los trámites para la terminación de los contratos de leasing (operativo y financiero) que tenía sobre las 17 aeronaves que conformaban la flota que atendía las operaciones de vuelo propias del desarrollo de su objeto social, y entregó tales activos. La Superintendencia de Puertos y Transportes en atención a la difícil situación financiera de la compañía, mediante Resolución 1586 del 9 de septiembre de 2003, aceptó la declaratoria de disolución de la sociedad ACES S.A., lo que implicó frente a los socios y a terceros que la empresa cesó su actividad social, entrando en la fase de liquidación de su patrimonio. La situación financiera de la sociedad ACES S.A. desde el año de 1997 a 31 de agosto de 2003

presentó un decrecimiento, a punto que los pasivos de la sociedad doblaban el monto total de activos. ACES S.A. tenía a su cargo un pasivo pensional estimado en \$50.849 millones y un pasivo laboral (extrabajadores) de \$26.872 millones, lo cual representaba el 51.3% del total del activo de la sociedad. Mediante auto 440-017237 del 24 de octubre de 2003 fue admitida al trámite de liquidación obligatoria.

CERVECERÍA ANCLA S.A. EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

La solicitud de admisión a concordato fue presentada con fundamento en los siguientes argumentos:

Imposibilidad para cumplir con sus obligaciones debido a la iliquidez de la empresa. La compañía inició operaciones en octubre de 1994 y fue una de las industrias más importantes del norte del Tolima. Generó más de 500 empleos directos e indirectos. Para poder cumplir adecuadamente con su objeto social, la compañía celebró contratos de empréstito con diferentes entidades financieras. La situación de endeudamiento a corto plazo generó graves problemas de liquidez. “Un proyecto nuevo del tamaño y alcance de una planta cervecera, requiere de un plazo suficiente para lograr el punto de equilibrio, ante lo cual el endeudamiento que en su momento pudo obtener la sociedad no proporcionaba el plazo suficiente de acuerdo con las reales posibilidades de pago de la misma. A la anterior circunstancia se suman las altas tasas de interés vigentes en el mercado financiero doméstico, que como en muchos otros casos han causado una considerable carga financiera para la empresa”. Adicionalmente la empresa carecía de capital de trabajo suficiente para lograr la terminación del

ensanche de la planta de producción y generar el necesario incremento en producción y ventas.

Mediante auto 410-8394 del 25 de noviembre de 1997 fue declarada la terminación del concordato y la apertura del trámite de liquidación obligatoria.

COMESA INDUSTRIA METALMECANICA S.A. EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

Mediante Auto 411- 6456 del 5 de mayo de 2000 la Superintendencia de Sociedades dio por terminado el concordato y decretó la apertura del trámite de una liquidación obligatoria, debido al incumplimiento en el pago de pasivos postconcordatarios de índole laboral, fiscal, parafiscal, prendarios y quirografarios, como consecuencia del deterioro de la situación económica y financiera de la sociedad, por el incremento en los costos de ventas y gastos de operación y disminución de los ingresos, que le impedía generar los recursos necesarios para atender la operación y cancelar los pasivos.

COMPAÑÍA DE INVERSIONES DE LA FLOTA MERCANTE S.A. EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

Mediante Resolución 310- 253 del 21 de febrero de 1997, la Superintendencia en virtud de lo dispuesto en el artículo 85 de la Ley 222 de 1995, sometió a control la sociedad, debido a la crítica situación económica y financiera por la que atravesaba, pues del estudio efectuado a los estados financieros al 31 de diciembre de 1998, estableció que los pasivos, de los cuales el 75% correspondían a pensiones de jubilación,

superaban ampliamente los activos y que su patrimonio era negativo. Ante tal situación mediante escritura pública No. 5797 del 30 de diciembre de 1999 fue solemnizada la declaratoria de disolución anticipada. Sin embargo, debido a la imposibilidad de llegar a un acuerdo que permitiera atender los compromisos adquiridos con los pensionados y señalados en la sentencia T-297 de 2000 de la Corte Constitucional, mediante la cual le ordenó a la sociedad cancelar las mesadas pensionales pendientes de pago y las mesadas sucesivas a todos, hasta tanto concluyeran las gestiones adelantadas por la empresa, tendientes a solucionar en forma definitiva el problema pensional de la sociedad, mediante Auto 411-11731 del 31 de julio de 2000, la Superintendencia convocó al trámite de una liquidación obligatoria a la sociedad.

EMPRESA COLOMBIANA DE CURTIDOS S.A. “COLCURTIDOS” EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

Por solicitud del deudor, la Superintendencia de Sociedades, mediante Auto 410- 5657 del 21 de julio de 1998 decretó la apertura del trámite de la liquidación obligatoria, teniendo en cuenta la crítica situación económica y financiera por la que atravesaba la sociedad, ya que desde el año de 1995 fue suspendida la actividad industrial debido a las dificultades ocasionadas por la competencia de productos del exterior, por razón de la apertura económica, del contrabando en el sector de cueros y por los elevados costos financieros y laborales que afectaron a la empresa. A pesar de que durante los dos años siguientes al inicio de la crisis la sociedad buscó subsanar la difícil situación, celebrando diferentes contratos de fiducia en las modalidades de garantía y fuente de pago y transfiriendo a título de fiducia

mercantil los inmuebles de propiedad de la compañía, no logró ejecutar ninguno de ellos, por la dificultad de encontrar un comprador que colmara las aspiraciones de los acreedores del sector financiero garantizados en la fiducia. Por estas razones las obligaciones contraídas con el sector financiero y los pensionados aumentaron de tal manera que la causación de los intereses de mora llevó a que la sociedad quedara en causal de disolución por pérdidas y sin alternativas para reactivar la producción.

HILACOL S.A. EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

En 1997 la Superintendencia de Sociedades sometió a control a esta empresa con fundamento en los siguientes argumentos:

- Tendencia a la baja en los resultados operacionales.
- Los indicadores de liquidez sufrieron deterioro y el capital de trabajo era negativo.
- En julio de 1996 la sociedad celebró un acuerdo de reestructuración de sus obligaciones financieras, el cual no se cumplió.
- Los administradores contrataron un estudio para valorar la compañía, el cual determinó que la empresa requería de una capitalización en julio de 1998 de \$10.000 millones.
- Teniendo en cuenta que esta capitalización no fue realizada, que el monto de ventas proyectado y el margen bruto promedio no fue obtenido y la situación deficitaria de caja, la compañía trató de negociar un nuevo acuerdo de reestructuración de pasivos, el cual no se logró.

Posteriormente la sociedad fue admitida por auto 410-3497 del 18 de marzo de 1999 al trámite de un concordato con sus acreedores y fue celebrado el acuerdo concordatario el cual fue incumplido en dos oportunidades. En dicha providencia aparece que aunque los activos de la compañía en el período comprendido entre 1996 y 1998 se incrementaron en un 34% pasando de \$65.728.8 millones en 1996 a \$88.368.5 millones en 1998 por efecto principalmente de las valorizaciones, el crecimiento de sus pasivos ha sido proporcionalmente superior al pasar de \$41.356.8 millones a \$67.707.8 millones durante el mismo período con un incremento del 63.7%. Esto la situaba en un nivel de endeudamiento total del 76.6%.

El estado de resultados arrojó que las ventas del año 2003 (\$57.058) cayeron con respecto a las del año 2002 (\$74.179 millones) en un 23%, los márgenes bruto, operacional y neto fueron negativos. El flujo de caja neto en actividades de operación a diciembre de 2003 disminuyó con respecto al 2002 en un 27%. Los acreedores más representativos eran las entidades financieras, la DIAN y los acreedores quirografarios.

Mediante auto 410-003578 del 31 de marzo de 2004, fue declarada la terminación del concordato y decretada la apertura del trámite de liquidación obligatoria.

INDUSTRIAL HULLERA S.A. EN LIQUIDACION OBLIGATORIA

Por Auto 410-610-7777 del 4 de noviembre de 1997, la Superintendencia decretó la apertura al trámite de una liquidación obligatoria, por solicitud del deudor, quien hizo referencia a la crítica situación económica y financiera por la que atravesaba la empresa, debido a

las pérdidas operacionales registradas en los últimos años, como consecuencia de los altos costos de explotación de la mina, a causa de los elevados salarios dada la antigüedad del personal y la carga representada en pensiones de jubilación.

Mediante sentencia del 8 de junio de 2004, la juez sexta civil del circuito de Medellín declaró a las matrices de INDUSTRIAL HULLERA S.A. como responsables del estado de liquidación obligatoria de esta sociedad (responsabilidad limitada al período comprendido entre el 20 de junio de 1996 y el 4 de noviembre de 1997).

Entre los argumentos para sustentar su decisión, la juez manifestó:

“Se insistió por las demandadas en que a ellas no se les podía obligar a sostener una empresa que no era viable financieramente. Eso es cierto. Mas el estado de inviabilidad se presentó porque ninguna medida efectiva se tomó a fin de evitar el estado de crisis determinado porque los costos superaron los ingresos, lo cual no fue súbito, sino en un período de cuatro años, a partir del año de 1994. Al no ser una situación imprevista sino prevista en el transcurso de varios períodos contables, podía haber sido remediada por los únicos que podían hacerlo, las empresas accionistas hoy demandadas, las cuales eran MATRICES y por ende, las llamadas a buscarle salida a la crisis provocada en una mala administración y dirección.

En efecto, para este despacho no puede atribuirse al estado de inviabilidad a la carga laboral, prestacional y a la crisis financiera surgida a raíz de la huelga presentada por un largo espacio de tiempo, como un hecho ajeno a INDUSTRIAL HULLERA, como si esta no

dependiera totalmente de su actuar como matrices en las Juntas Directivas y en las Asambleas de Accionistas. Las directivas de una empresa están llamadas no solo a remediar los daños originados en las crisis de aquella, sino a prevenirlos e impedirlos mediante unas políticas adecuadas. No es la función de este despacho entrar a señalar cuáles debieron ser esas políticas de manejo, no. Esa función lo era de las directivas con apoyo en la gerencia, contador y revisora fiscal. Estos funcionarios aportaron luces, de ello no cabe duda, mas no fueron atendidos por los accionistas.”

.....

“En total la cartera de las dos empresas matrices y hoy demandadas con la actora era de \$1.044.887.078 (MIL CUARENTA Y CUATRO MILLONES, OCHOCIENTOS OCHENTA Y SIETE MIL SETENTA Y OCHO PESOS). Esta cifra comparada con el informe de la gerencia del 20 de noviembre de 1996, (fls 62 cuaderno número 3), donde con sustento en el balance del mes de octubre anterior, reporta pérdidas para el período por valor de \$108.592.618 y una pérdida acumulada de \$878.204.480 pesos, permite ver el daño tan grande que se le causaba a la empresa con la mora en el pago de la deuda acumulada por los accionistas y matrices, que le impedía cubrir sus obligaciones.”

PRODUCTORA DE HILADOS Y TEJIDOS UNICA S.A. EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

Mediante Oficio 155-76509 del 29 de diciembre de 2000 la Superintendencia de Sociedades aceptó la solicitud de promoción a un acuerdo de reestructuración de la sociedad, teniendo en cuenta que cumplía con los requisitos exigidos en el artículo 6º de la Ley 550 de 1999, toda vez que existía incumplimiento en el pago de

obligaciones por más de 90 días y demandas ejecutivas para el pago de obligaciones mercantiles, que representaban, en cada caso, más del 5% del total del pasivo corriente de la sociedad.

El apoderado del representante legal de la sociedad expuso los siguientes argumentos: “Productora de hilados y tejidos UNICA se propone hacer uso de la ley 550/99, por considerar que es éste el mecanismo más adecuado para garantizar la supervivencia de la unidad de explotación económica. Es ésta la empresa de mayor tradición en la industria de Manizales fuente permanente de empleo y de actividad productiva, a pesar de la crisis de 10 años en la industria textil, ocasionada por el contrabando, la apertura económica y la recesión de la economía en los últimos años, llevó a un estado de pérdidas insostenible que ha soportado gracias a la colaboración de clientes y proveedores...En conclusión, de reestructurar todo el pasivo, la empresa tiene muy altas probabilidades de cancelarlo en el mediano y largo plazo como ya lo comprendieron el 90% de los bancos y estoy seguro lo harán los demás acreedores”.

Sin embargo, debido a que el acuerdo de reestructuración fracasó y el 67% de los acreedores presentes en la reunión de fracaso de la negociación, tomaron la decisión de dar por terminada la negociación, la Superintendencia mediante auto 155-021430 del 5 de diciembre de 2001 decretó la apertura de la liquidación obligatoria.

QUINTEX S.A. EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA

En la solicitud presentada para ser admitida al trámite de un concordato preventivo obligatorio el representante

legal de QUINTEX S.A. presentó los siguientes argumentos:

“Es ampliamente conocida la crisis que aqueja al sector textil colombiano, principal consumidor del producto terminado de QUINTEX S.A., la cual se extiende a toda latinoamérica. También son innegables las dificultades para controlar conductas como el contrabando, lavado de dinero, subfacturación, competencia desleal.

Así mismo, el comportamiento del valor del peso colombiano frente al dólar y los efectos de la política de apertura económica que incluyó baja de aranceles para la importación de fibras sintéticas, textiles y confecciones, generaron una disminución real de los precios internos de esos productos, afectando los resultados operacionales de todos los productos de la cadena textil y especialmente los fabricantes de materias primas.

De otro lado, la energía suministrada a QUINTEX S.A. por las empresas de energía tiene un precio 50% superior al que deben pagar sus competidores extranjeros, sin contar con que la falta de continuidad del servicio (cortes programados, cortes intempestivos y bajas en el voltaje) generaron elevados sobrecostos por pérdida en calidad y demoras en el proceso industrial.

De igual modo, la dependencia en la tecnología y en la provisión de materias primas de HOECHST CELANESE CORPORATION y de CELANESE MEXICANA, quienes, a raíz de la apertura económica, compiten con QUINTEX S.A. con precios muy inferiores, en los mercados de las fibras, han sido factores que han perturbado gravemente los resultados obtenidos en la actividad empresarial.

Así mismo, el promedio de antigüedad de los trabajadores de la empresa es de cerca de 14 años y el régimen prestacional no se ha adecuado a la ley 50 de 1990, lo que genera que el efecto de la retroactividad de las cesantías tenga una significativa incidencia en los costos de producción y funcionamiento.”

Mediante auto 410-4350 del 3 de septiembre de 1996 fue decretada la apertura del trámite de liquidación obligatoria.

SOCIEDAD DE DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA Y DEL CARIBE S.A. DRAGACOL S. A.

Estando en liquidación voluntaria, la Administradora Local de Impuestos de Cartagena, solicitó que la sociedad DRAGACOL S.A. fuera admitida al trámite de liquidación obligatoria, petición que fue rechazada en virtud de lo dispuesto en el artículo 149 de la Ley 222 de 1995, ya que la peticionaria no estaba legitimada. No obstante, la Superintendencia de Sociedades ordenó realizar una diligencia de toma de información, en la cual encontró que: La contabilidad estaba atrasada; la liquidadora no había iniciado las gestiones necesarias para el cobro jurídico de los dineros entregados a varias personas para compra de lotes, equipos y repuestos por valor aproximado de \$8 mil millones, así como para recuperar algunos activos de la empresa que fueron entregados en el año de 1999; no le había suministrado al revisor fiscal el informe correspondiente a la propiedad, planta y equipo, que le permitiera dictaminar sobre la razonabilidad de los mismos; la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales había embargado algunos de los principales activos de la sociedad y tenía acreencias vencidas. En virtud de la crítica situación

financiera, económica y contable por la que atravesaba la sociedad, la Superintendencia decretó la apertura del trámite de la liquidación obligatoria, por Auto 441-13386 del 6 de agosto de 2001.

3. IDENTIFICACIÓN OPORTUNA DE LAS CAUSAS DE LA CRISIS Y ESTRATEGIAS DE CAMBIO.

3.1. Reconocimiento de la crisis:

Pedro Bueno, en su obra "REFLOTANDO LA EMPRESA", sostiene que las empresas no se mueren de infarto sino de inanición, y que esta anemia es causada por la gran capacidad del empresario de autoengañarse.

Las crisis en las empresas son como las enfermedades en las personas, si son identificadas a tiempo y encontradas las raíces del problema, es posible hallar soluciones y superar satisfactoriamente la situación.

Existen varias teorías acerca de los tipos de crisis que pueden sufrir las empresas. El profesor José Arturo García Betancourt, en su libro "EL MANEJO DE LAS CRISIS EN LAS EMPRESAS"¹⁴, distingue tres clases de crisis que son: las crisis superficiales, las de nivel medio y las crisis profundas. Las primeras no son de gran magnitud y a veces ni la propia administración las detecta. Las califica de 1 a 2 en una escala de 1 a 10. Las crisis de nivel medio son un poco más severas y pueden ser el resultado de la acumulación de crisis superficiales que no fueron resueltas a tiempo de manera conveniente. En esta etapa los efectos económicos aún son manejables con los recursos de la empresa y con la capacidad económica de sus accionistas. Las califica de 2.1 a 5 en la escala de 1 a 10. Finalmente están las crisis profundas, las cuales pueden producir graves daños, hasta llegar a la liquidación de la compañía. En esta etapa los recursos

¹⁴ García Betancourt José Arturo. *El manejo de las crisis en las empresas*. Mc Graw Hill. Bogotá . 1999. Pag. 21-22

propios son insuficientes y es necesario acudir al crédito financiero y a los proveedores, pero en muchas ocasiones estos créditos son negados por la misma situación de la empresa; adicionalmente los accionistas pierden interés, lo que hace más grave el estado de crisis. Esta etapa la califica de 5.1 a 10 en la escala de 1 a 10. Las medidas conducentes a superar la crisis deben ser de la misma magnitud que el tamaño de la crisis.

Una de las debilidades al reconocer la crisis, es la tendencia a buscar culpables y a considerar que son los “otros” los responsables y los que deben cambiar. *“El problema, cualquiera que sea, es de los demás, no mío”*. Con esta forma de pensar es muy difícil iniciar verdaderos procesos de mejoramiento, que deben implicar el cambio desde adentro. Al respecto resulta muy elocuente el siguiente texto:

“LA CULPA ES DE LA VACA

Se estaba estudiando la crisis en el sector de cueros y un investigador de la firma Monitor decidió entrevistar a los representantes de dos mil almacenes en Colombia. La conclusión de la encuesta fue determinante: los precios de tales productos son altos, y la calidad muy baja. El investigador se dirigió entonces a los fabricantes para preguntarles sobre esta conclusión. Recibió esta respuesta: no es culpa nuestra; las curtiembres tienen una tarifa arancelaria de protección de quince por ciento para impedir la entrada de cueros argentinos.

A continuación, le preguntó a los propietarios de las curtiembres, y ellos contestaron: no es culpa nuestra; el problema radica en los mataderos, porque sacan cueros

de mala calidad. Como la venta de carne les reporta mayores ganancias con menor esfuerzo, los cueros les importan muy poco.

Entonces el investigador, armado de toda su paciencia, se fue a un matadero. Allí le dijeron: no es culpa nuestra; el problema es que los ganaderos gastan muy poco en venenos contra las garrapatas y además marcan por todas partes a las reses para evitar que se las roben, prácticas que destruyen los cueros.

Finalmente, el investigador decidió visitar a los ganaderos. Ellos también dijeron: no es culpa nuestra; esas estúpidas vacas se restriegan contra los alambres de púas para aliviarse de las picaduras.

La conclusión del consultor extranjero fue muy simple: los productores colombianos de carteras de cuero no pueden competir y están en crisis “¡porque sus vacas son estúpidas!”.¹⁵

El profesor PINKAS FLINT¹⁶, presenta los once principales síntomas de las empresas que requieren reestructuración:

1. La compañía pierde dinero desde el punto de vista operativo.
2. La participación de mercado ha declinado en forma continua y pronunciada en un período de 24-14 meses.

¹⁵ Michael Fairbanks, “Cultura Matters: How Values Shape Human Progress”, en Lawrence E. Harrison y Samuel P. Huntington (eds.), *Changing the Mind of a Nation. Elements in a Process for Creating Prosperity*. Nueva York, Basic Books, 2000, pp. 268-281. Adaptación de Fernando Cepeda.

¹⁶ *Ibid* pág. 198-203

3. Los buenos gerentes y el personal más tecnificado abandonan la empresa.
4. La autoestima de la empresa se deteriora. La iniciativa privada cae. No hay generación de ideas ni intercambio de información.
5. Las instalaciones decaen. El estándar de calidad y limpieza decrece. Las máquinas sólo se arreglan cuando se malogran y no preventivamente.
6. La compañía tiene dificultades para generar efectivo o está consumiendo el mismo más rápido que al ritmo que éste ingresa.
7. Los niveles de inventario exceden los niveles normales de 3-4 meses y no reflejan la variedad de productos que pide el mercado para la línea a nivel minorista.
8. La reducción de gastos ha determinado una marcada reducción en investigación y desarrollo de productos nuevos, así como en publicidad y promoción.
9. En el caso de bienes de consumo masivo, el bien que se produce ya no es la “marca para escoger”. Aunque todavía es parte del conjunto de opciones, su uso se reduce drásticamente considerando los niveles previos.
10. Desde la perspectiva del consumidor o del comerciante minorista distribuidor, los nuevos productos parecen canibalizar los productos existentes.
11. La capacidad instalada funciona al 60% y en el futuro se esperan incrementos no mayores al 10%.

3.2. Técnicas para predecir situaciones de insolvencia

Debido a que generalmente la insolvencia de las sociedades es el resultado de un proceso dinámico, existen distintos modelos que pueden servir para predecirla, entre los cuales están el análisis de regresión y el análisis discriminatorio. Ya desde el año 1966, el profesor Edward Altman¹⁷ con base en un análisis estadístico iterativo de discriminación múltiple, mediante la utilización de 22 razones financieras, las cuales las clasificó en cinco categorías: liquidez, rentabilidad, apalancamiento, solvencia y actividad, obtuvo una función a la cual denominó modelo Z, que es la siguiente:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.99X_5 ; \text{ donde:}$$

X_1 = Capital de trabajo / Activo Total

X_2 = Utilidades retenidas / Activo Total

X_3 = Utilidades antes de intereses e impuestos / Activo Total

X_4 = Valor de mercado del capital / Pasivo Total

X_5 = Ventas / Activo Total

El modelo fue obtenido luego de numerosos ensayos o escenarios, a través de los cuales seleccionó las cinco razones finales, sobre 66 empresas, 33 de las cuales habían quebrado 33 años antes y las otras 33 seguían operando. Los coeficientes de cada variable son el resultado del proceso iterativo de discriminación múltiple.

El resultado del modelo indica que si el valor de Z es mayor o igual a 2.99, la empresa no tendrá problemas

¹⁷ www.ifecom.cjf.gob.mx/información/i_estudio_modelospredicción

de insolvencia en el futuro; si Z es menor o igual a 1.81, la empresa en el futuro tendrá alta probabilidad de caer en la insolvencia y existe una zona gris, no bien definida, si el resultado de Z está entre 1.82 y 2.98; es decir en este caso el futuro de la empresa es incierto.

Posteriormente el mismo profesor Altman perfeccionó el modelo y lo ajustó a diferentes circunstancias y encontró la función Z1 y Z2.

El modelo Z1 es una variación del modelo Z original, en el que se sustituye, por un lado, el numerador en X_4 por el valor del capital contable en lugar del valor de mercado del capital y en el que la ponderación de cada índice también se modifica. El modelo es el siguiente:

$$Z1 = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.420X_4 + 0.998X_5$$

El modelo Z2 es un ajuste del modelo anterior, en el que se elimina la razón de rotación de activos X_5 , con el fin de aplicarlo a todo tipo de empresas y no solo a las manufactureras. El resultado del modelo es:

$$Z2 = 6.56X_1 + 3.26X_2 + 6.72X_3 + 1.05X_4$$

Similar al desarrollo anterior, pero con otros parámetros y con otras muestras, posteriormente se desarrollaron otros modelos de predicción de quiebras como el modelo FULMER, el modelo SPRINGATE y el modelo CA-SCORE. Las pruebas de estos modelos arrojaron altas probabilidades de aciertos. Así mismo, han sido desarrollados otros modelos basados en índices financieros individuales y en grupos de índices financieros.

3.3. Etapas en el desarrollo de la crisis de las empresas:

De acuerdo con el profesor García Betancourt, pueden identificarse varias etapas en el desarrollo de la crisis de las empresas.

La primera etapa es encontrar el origen de la crisis, que puede darse por causas de la naturaleza o por actos o decisiones de las personas.

La segunda etapa es denominada la gestación de la crisis. Al respecto el profesor García señala:

“Aquí es importante resaltar que la práctica de los cortes contables mensuales y el paradigma de analizar las empresas, en primera instancia, solo a través de la cuenta de resultados y las ventas en pesos – como acontece en la gran mayoría de ellas en Colombia – se convierten en la causa principal para esta inadvertencia. Algunos actos de ocurrencia diaria, así sean semillas de crisis, pierden trascendencia si no se reflejan en la cuenta de resultados.

En esta etapa los indicios analizados a través de los informes anteriores no reflejan síntomas que permitan evaluar sus características; por tanto no se exteriorizan. Cuando se cuenta en la empresa con un sistema de información integral, en línea y en tiempo real, pueden detectarse los primeros síntomas de la crisis, pero por lo general, su ambientación al interior de la organización no pasa de los informes verbales o simples comentarios de comité. Esto sucede por cuanto nuestros administradores tienen una formación de ser siempre triunfadores, del benchmarking referenciado con el competidor líder, pero no están acostumbrados a

percibir el riesgo del fracaso y el análisis del fracaso mismo como una manera de alcanzar el éxito.”¹⁸

Con respecto a la detección de la crisis dentro de las empresas, el mencionado autor plantea lo siguiente:

“Las crisis empresariales, que por lo general se manifiestan a través de resultados económicos adversos, empiezan a ser detectadas interiormente en el momento en que las utilidades de la compañía decrecen, pasando a una etapa de alarma roja cuando estas se convierten en negativas, y en otros casos, cuando la tesorería de la empresa da claros signos de agotamiento. Esto es consecuencia del enfoque hacia las utilidades y, por el mismo hecho, la primera reacción es buscar el control de los costos y los gastos y la mejora de la situación de tesorería, mediante el refuerzo del apalancamiento financiero con créditos externos. En este momento la empresa goza aún de un crédito aceptable en el medio financiero.

No obstante, en esta etapa – en un buen número de nuestras empresas – entra en acción el orgullo del empresario y los ejecutivos afectados que no se avienen a considerar que existe alguna falla de importancia en su accionar o que la estrategia de la empresa puede estar fallando o que la propuesta de valor al cliente ha dejado de ser competitiva, o a aceptar cualquier otra causa diferente de las ya tratadas. En suma, se intenta superar la crisis con medidas económicas y, en la mayoría de los casos, se desecha el análisis situacional del universo de la empresa, y la investigación de sus posibles causas... La tendencia es hacia la minimización de la importancia de la crisis, perdiendo así la oportunidad de solucionar la crisis con

¹⁸ Ibid Pag. 56

*los medios y recursos a su disposición e implantar el cambio que seguramente le está exigiendo el entorno.*¹⁹

La tercera etapa es la denominada profundización de la crisis. Aquí empieza a destruirse la imagen de la empresa. Son características de esta etapa los resultados financieros negativos, la agudización de la situación de iliquidez, la reducción ostensible de la capacidad de crédito. Implica actuar con rapidez, ya que el tiempo es un factor determinante para buscar soluciones a la crisis.

La última etapa es la metástasis de la crisis. Ocurre cuando la crisis ha avanzado y afectado gravemente a toda la organización. Allí la posible solución ha salido de las manos de los socios o directivos, tienen que actuar los acreedores y los organismos de vigilancia y control del gobierno.

Jean Robidoux²⁰, en su obra LES CRISES ADMINISTRATIVES DANS LES PME EN CROISSANCE, plantea que la mayoría de las empresas enfrentan una o varias crisis a lo largo de su existencia, tal como aparece en el siguiente gráfico:

LAS SIETE CRISIS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

PROBLEMAS	CRISIS
<ul style="list-style-type: none"> * Inexperiencia de los dirigentes. * Sistema de información inadecuado. * Subcapitalización. 	Crisis de LANZAMIENTO

¹⁹ Ibid Pags 56 y 57

²⁰ Citado por Pinkas Flint en el libro Gestión de empresas en crisis. Pag. 26

2	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. * Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización. * Mala planificación de la tesorería. 	Crisis de LIQUIDEZ
3	<ul style="list-style-type: none"> * Concentración de la información y del poder. * Falta de personal a nivel intermedio. * Aumento del personal. * Diversificación de las operaciones. 	Crisis de DELEGACIÓN
4	<ul style="list-style-type: none"> * El gerente general percibe la empresa como una continuación de si mismo. * El gerente general no escucha a los demás. * El gerente general no controla. 	Crisis de LIDERAZGO
5	<ul style="list-style-type: none"> * Expansión rápida. * Límites de crédito a los proveedores. * Límites de crédito bancario. 	Crisis de FINANCIAMIENTO
6	<ul style="list-style-type: none"> * Complacencia. * Relajamiento. * Dividendos excesivos. 	Crisis de PROSPERIDAD
7	<ul style="list-style-type: none"> * Divergencias entre los accionistas. * Defunción del gerente general. * Impuesto de sucesión. * Desavenencias en el equipo dirigente. 	Crisis de CONTINUIDAD

FUENTE: Flint, Pinkas: Gestión de empresas en crisis. Cámara de Comercio de Bogotá, 1999 Pág.. 27

3.4. Algunas estrategias para detectar y atacar las crisis empresariales:

La primera recomendación es reconocer que la empresa está en crisis, bien sea superficial, media o profunda. Las crisis deben generar cambios proporcionales con la magnitud de las mismas. Los cambios pueden ir desde modificaciones en los procesos hasta cambios tecnológicos o de cultura empresarial.

El profesor García en su libro²¹, recomienda que una vez identificadas las verdaderas causas de la crisis deben seguir los siguientes pasos:

- Designar un comité de cambio, integrado por consultores externos, especializados en los cambios que pretendan ejecutarse.
- Trazar una visión del cambio que sirva como punto de referencia para ejecutar el plan.
- Determinar el plazo o tiempo durante el cual debe hacerse el cambio.
- Definir las estrategias para implementar el cambio.
- Incluir en el cambio los aspectos emocionales y de cultura empresarial que sean necesarios para la adopción de las nuevas medidas.
- Determinar las personas que van a liderar el cambio, asignadas por cada área de la empresa.
- Realizar reuniones en grupo para retroalimentarse y poner en marcha el plan.
- Hacer auditoría y control sobre la ejecución del plan.

²¹ Ibid Pag. 40

- Mantener una comunicación permanente entre todas las personas comprometidas con el cambio.

La administración gerencial evoluciona permanentemente. Es así como han aparecido una serie de herramientas que pueden ser útiles tanto para el manejo de las crisis como para el mejoramiento continuo de las empresas. Algunas de estas herramientas son las siguientes:

- Análisis financiero y de presupuestos
- Planeación estratégica
- Gerencia de calidad total
- Análisis del ciclo de vida del producto
- Reingeniería
- Gemba Kaisen o mejoramiento continuo
- Servicio al cliente
- Gestión del cambio
- Investigación de mercados y del cliente
- Enfoque en el cliente
- Benchmarking
- Outsourcing
- Balanced scorecard o cuadro de mando integral

Entre éstas, el balanced scorecard o cuadro de mando integral ha tenido últimamente un impacto significativo en los procesos de planeación estratégica de las empresas. Surgió como una herramienta de administración de empresas privadas y de instituciones públicas o privadas a mediados de la década del 90. Está orientado a mejorar la gestión y el control de las organizaciones. Consiste en definir factores claves de éxito dentro de la organización y fijar objetivos para cada indicador con base en las estrategias planteadas.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de información y control, es también un sistema de comunicación, de motivación y de formación. *“Además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.”*²² El CMI mejora sustancialmente el esquema tradicional de indicadores de gestión, pues es mucho más que un conjunto de indicadores desordenados que informan sobre la marcha de la empresa. Se trata de estructurar un pequeño conjunto de indicadores relacionados entre sí que permitan determinar la real situación de la empresa e identificar oportunamente factores críticos. Las principales características de este instrumento son las siguientes:

- Intenta equilibrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios, los datos proyectados con los datos históricos.
- En su construcción participan los directivos, basados en la estrategia de la empresa.
- Tienen en cuenta los siguientes aspectos: los resultados económico – financieros; la perspectiva de los clientes; los procesos internos y los empleados de la organización, quienes serán el motor para mejorar los procesos.
- No sólo deben identificarse los factores claves y sus correspondientes indicadores, sino también

²² Amat Oriol. *EVA Valor Económico Agregado*. Grupo editorial Norma. Bogotá, 2002.

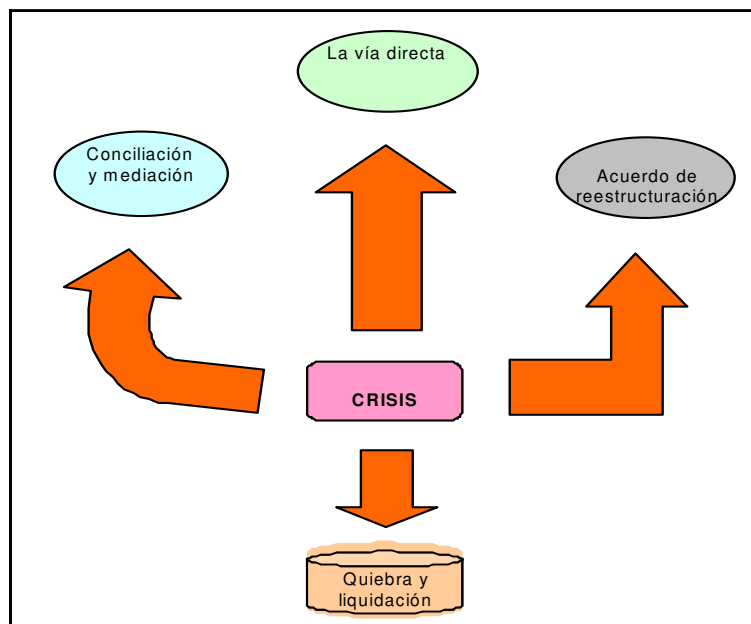
las relaciones causa-efecto que explican como obtener mejores resultados.

Lo importante de estos instrumentos es que permitan identificar realmente las causas de la crisis y que generen soluciones adecuadas.

Es importante señalar que la humildad en el manejo empresarial es una de las virtudes necesarias para poder iniciar procesos de recuperación empresarial realmente efectivos.

Hablar con la verdad, plantear buenas soluciones, contar con el concurso de los diferentes grupos de interés que giran alrededor de la empresa, son requisitos para lograr la recuperación de la empresa.

El profesor García Betancourt plantea algunas vías o mecanismos para resolver la crisis.



Por supuesto que el mejor mecanismo es el del arreglo directo, en el que no hay intervención de terceros y que requiere el concurso de los propietarios, de los empleados y de los clientes. El mecanismo de la vía directa incluye aplicar cinco etapas que son:

- Elaboración del diagnóstico estratégico
- Aplicación de la teoría de choque
- Rediseño de la estrategia y la cultura de la empresa
- Rediseño de la estructura
- Seguimiento y control

La elaboración del diagnóstico estratégico debe ser la primera etapa en la vía directa. Las otras etapas pueden desarrollarse de manera simultánea. El método de la vía directa además de analizar los aspectos financieros, debe estar basado en la investigación, conocimiento y análisis del origen de la crisis, para así llegar a la verdadera solución.

La implementación de la llamada vía directa requiere de personal calificado, ojalá con miembros externos especialistas en los distintos temas que causaron la crisis. Resulta recomendable integrar un equipo de mínimo tres personas y máximo cinco para el manejo de la crisis.

El primer paso en la elaboración del diagnóstico estratégico es determinar y aceptar la existencia de la crisis. Enseguida debe realizarse un análisis detallado de cada área de la empresa y detectar si el nivel de la crisis es superficial, medio o profundo, para de esta misma manera tomar los correctivos necesarios.

Dentro del plan de choque deben analizarse y redimensionarse algunas variables importantes para la empresa como son los costos y gastos, la composición de capital, el capital de trabajo, volúmenes de ventas y el nivel de aceptación de los bienes o servicios producidos, entre otras.

En la etapa de rediseño de la estrategia es recomendable establecer una nueva misión y una nueva visión, rediseñar las estrategias de comercialización y mercadeo y lo más importante y a veces más difícil, replantear la cultura de la empresa.

En el rediseño de la estructura de la empresa, deben tenerse en cuenta aspectos como la reorganización del recurso humano, la distribución de la planta física, redistribución de los activos tangibles y rediseñar la estructura del capital de la empresa y la estructura financiera, así mismo, debe realizarse una renegociación con acreedores, con proveedores y con el sector financiero.

Finalmente, la etapa de seguimiento y control es muy importante en el mecanismo de la vía directa para solucionar las crisis. Debe hacerse seguimiento a las variables financieras, de mercado, de producción y de recursos humanos. Así mismo, para desarrollar esta tarea de manera eficiente, es necesario implementar un sistema de información integral que cubra todas las áreas y permita conocer la situación y evolución de cada una de ellas.

Por regla general contribuyen a la superación de las crisis las alianzas estratégicas, así como la conciliación. Las alianzas estratégicas permiten unir fuerzas y sumar

valores que generan sinergias, que pueden ayudar a salvar a las empresas de la quiebra o de la liquidación.

La conciliación es otro instrumento que ha demostrado resultados positivos en la solución de conflictos tanto a nivel personal como empresarial. Debe ser voluntaria, guardar confidencialidad, ser flexible, tener un límite de tiempo.

Adicionalmente, el profesor García en el capítulo 19 de su libro recomienda un programa para recuperar las empresas en crisis, basado en la vía directa. Plantea 8 principios para lograr este objetivo, los cuales son resumidos a continuación.

- Conocer la causa del problema: La identificación de la causa del problema es fundamental para poder solucionarla adecuadamente. Frecuentemente las crisis generan problemas económicos y financieros en las empresas, lo que hace que sean atacadas las consecuencias y no las causas del problema. Por tal razón, es importante elaborar el diagnóstico estratégico para conocer la raíz de los problemas y así tener una visión integral de la empresa y poder plantear soluciones encaminadas a atacar las causas y no los efectos.
- Establecer el efecto y la causa: Además de identificar la raíz de los problemas o las verdaderas causas, también es importante conocer las consecuencias o efectos para anticiparse a ellas. Generalmente, los efectos de las causas son operativos y financieros y es allí donde los administradores deben anticiparse para que la crisis no avance.

- Entender la empresa como una estructura dinámica: El método de la vía directa debe aplicarse de manera integral sobre todos y cada uno de los elementos de la empresa y debe ser dinámico y permanente. Aplicar los correctivos a todas las causas para que no quede vigente ninguna y pueda solucionar de raíz los problemas que generan las crisis.
- Manejar adecuadamente el tiempo: Deben evitarse las dilaciones en las soluciones para reducir el riesgo del fracaso. La duración de la crisis es costosa, por tanto, los acuerdos y los trámites de los mismos deben llevarse a cabo dentro del menor tiempo posible. Así mismo, el período de duración de la crisis afecta la imagen de la empresa, la visión de los productos ante los clientes y en general afecta tanto los aspectos internos como los externos de la empresa.
- Entender la crisis como un aspecto generador de cambio: Las crisis empresariales generan cambios voluntarios u obligatorios, los cuales deben ser asumidos y enfrentados dentro de la mayor normalidad.
- Buscar soluciones integrales: La forma en que sea resuelta la crisis debe involucrar a todos los actores y a todas las partes de la empresa, incluyendo a los clientes.
- Tener en cuenta la globalización de la economía: El avance en las comunicaciones y las nuevas tendencias comerciales con la suscripción de acuerdos comerciales, han generado un mundo

globalizado, por lo cual las empresas no pueden ser ajenas a esta realidad y la solución de la crisis debe tener en cuenta este factor.

- **Buscar soluciones constructivas:** Deben buscarse siempre soluciones constructivas, orientadas a la continuidad de la sociedad como empresa en marcha.

4. CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DIFICULTADES EN LA PROMOCIÓN DE LOS ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

Los acuerdos de reestructuración empresarial regulados en la Ley 550 de 1999 han brindado una gran oportunidad a las empresas para afrontar la crisis y lograr una pronta recuperación. A 31 de julio de 2004, 964 empresas habían sido admitidas o convocadas a este trámite, de las cuales 721 (74%) habían firmado acuerdo y 243 (25%) habían pasado a liquidación.

Las principales características de los acuerdos de que trata la citada Ley 550 son las siguientes:

1. Pueden ser admitidos o convocados a dicho trámite múltiples empresarios personificados jurídicamente tales como sociedades comerciales, empresas industriales y comerciales del Estado, sociedades de economía mixta, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, entre otras.
2. El concurso es concebido más como un negocio jurídico plurilateral que como un proceso.
3. Introduce la figura del promotor:

“Art. 7. La respectiva superintendencia o la cámara de comercio, según sea el caso, al decidir la promoción oficiosa o aceptar una solicitud de un acuerdo, designará a una persona natural para que actúe como promotor en el acuerdo de reestructuración. Una vez designado el promotor, el nominador procederá a fijar en sus oficinas el escrito de promoción previsto en el artículo 11 de la presente ley.”

Los promotores participarán en la negociación, el análisis y la elaboración de los acuerdos de reestructuración en sus aspectos financieros, administrativos, contables, legales y demás que se requieran, para lo cual podrán contar con la asesoría de peritos expertos en las correspondientes materias, previa autorización y designación de los mismos por parte de la entidad nominadora del promotor.”

El promotor tiene principalmente las siguientes funciones:

- Analizar el estado patrimonial de la empresa y su desempeño por lo menos durante los últimos tres (3) años.
- Examinar y elaborar las proyecciones de la empresa.
- Mantener a disposición de todos los acreedores la información que posea y sea relevante para efectos de la negociación.
- Convocar a la reunión de determinación de derechos de voto y acreencias.
- Actuar como amigable componedor durante la negociación y en la redacción del acuerdo.
- Proponer fórmulas de arreglo acompañadas de la correspondiente sustentación y evaluar la viabilidad de las que se examinen durante la negociación.
- Obtener la formalización del documento en el que conste el acuerdo que llegue a celebrarse.
- Participar en el comité de vigilancia del acuerdo.

4. Establece la posibilidad para las partes de convenir libremente la prelación que habrá de dársele al pago de los créditos.

5. Para la determinación de los derechos de voto la Ley 550 utiliza la clasificación entre el pasivo interno y el pasivo externo.

El pasivo interno es aquella parte del patrimonio social que le corresponde a cada socio a título de cuota social en la liquidación de la sociedad. La determinación de los derechos de voto para los acreedores internos parte de la definición de un concepto semejante al del valor intrínseco. Se trata de multiplicar el porcentaje de participación que cada uno de los integrantes de la persona jurídica tenga en su capital, por un factor numérico que resulta de restarle al patrimonio los dividendos, las participaciones o excedentes decretados en especie, así como la cuenta de revalorización patrimonial, aunque esta hubiere sido capitalizada.

El empresario concursado no tiene derecho de voto en el momento de definirse el acuerdo.

El derecho de voto de los acreedores externos se calcula con fundamento en las reglas del artículo 22.

Tanto los acreedores internos como los externos participan en el acuerdo en condiciones de igualdad económica. La unidad de medida de su capacidad de decisión es la misma unidad monetaria. Cada peso da derecho a un voto, de manera que cada acreedor tiene tantos votos cuantos pesos se hubieren determinado.

“Por efecto de esta regulación, la capacidad de oposición de los titulares del capital social dependerá del mayor o menor valor comparativo del patrimonio ante el valor de los créditos que tenga el empresario. De ahí que el procedimiento susodicho resulte de riesgo

significativo para compañías con alto endeudamiento y grandes pérdidas de patrimonio. En condiciones financieras adversas, los acreedores externos tendrán la mayoría del poder decisorio, ante escasas posibilidades de oposición por parte de los titulares del capital de la persona jurídica (accionistas, socios, cooperados, etc.). La lógica de la norma es contundente: aquel empresario cuyo patrimonio esté gravado por cuantiosos pasivos, le otorgará escaso margen de maniobra a los titulares de su capital ante los terceros acreedores dentro del concurso.

De ahí que sea de gran trascendencia para el empresario que pretenda ingresar en el trámite de reestructuración empresarial, la cuidadosa evaluación de sus grados de endeudamiento y de la correlativa posibilidad de sus acreedores internos para participar en condiciones eficaces en la negociación del acuerdo.²³

Para garantizar el derecho de defensa de todos los afectados por la determinación de los derechos de voto y de acreencias, cuyas objeciones no pudieren haber sido resueltas en la reunión prevista en la ley para ese efecto, los acreedores tienen la posibilidad de presentar objeciones ante la Superintendencia de Sociedades. Estas deberán ser tramitadas mediante un proceso verbal sumario.

6. La ley establece cinco categorías de acreedores: a) acreedores internos; b) trabajadores y pensionados; c) entidades públicas e instituciones de seguridad social; d) instituciones financieras y demás instituciones

²³ Reyes Villamizar, Francisco; *Derecho societario*, tomo II; Editorial Temis; Pág. 481.

vigiladas por la Superintendencia Bancaria, y e) los demás acreedores externos.

En principio el acuerdo es aprobado por mayoría absoluta de los votos. Dicha mayoría debe conformarse con votos provenientes de por lo menos tres de las clases de acreedores.

7. El artículo 27 de la Ley 550 de 1999 señala un plazo de cuatro meses para adoptar el acuerdo, contados a partir de la fecha en que queden definidos los derechos de voto, bien mediante decisión del promotor, o de la providencia ejecutoriada que hubiere emitido la Superintendencia de Sociedades, si han sido tramitadas objeciones ante esta entidad.

8. Debe crearse un comité de vigilancia integrado por acreedores internos y externos del empresario, en el cual participa el promotor o su delegado con voz pero sin voto.

9. Introduce el denominado código de conducta empresarial.

“Art. 44. Código de conducta empresarial. Los acuerdos de reestructuración incluirán un código de conducta empresarial, exigible al empresario, en el cual se precisarán, entre otras, las reglas a que debe sujetarse la administración de la empresa en relación con operaciones con asociados y vinculados, con el manejo del flujo de caja y de los activos no relacionados con la actividad empresarial, con la adopción de normas contables y de gestión transparentes, y, en general, las referentes a los ajustes administrativos exigidos en el acuerdo para hacer efectivos los deberes legales de los administradores de las sociedades consagrados en el

artículo 23 de la Ley 222 de 1995, de la manera que corresponda según la forma de organización propia del respectivo empresario.”

10. Los principales efectos de los acuerdos de reestructuración son los siguientes:

- Tienen carácter vinculante tanto ante los suscriptores como respecto de los acreedores ausentes y disidentes.
- La enajenación de bienes del deudor respecto de los cuales hubiere pactada alguna restricción en el acuerdo, requerirá siempre de una autorización del comité de vigilancia, mediante el sistema previsto en la ley.
- La aprobación del acuerdo implica el levantamiento de las medidas cautelares que hubieren practicado, con excepción de las que amparen los créditos con la DIAN.
- Conllevan la terminación de los procesos ejecutivos adelantados en contra del empresario deudor.
- El acreedor que cuente con garantías constituidas por terceros deberá abstenerse de iniciar o continuar procesos de cobro contra los codeudores, salvo que su exigibilidad sea prevista en el acuerdo sin el voto del acreedor garantizado.

De acuerdo con un informe elaborado por el Grupo de Acuerdos de Reestructuración de la Superintendencia de Sociedades, el escenario de negociación de los

acuerdos de reestructuración contenido en la Ley 550 de 1999 ha demostrado ser más eficiente que el mecanismo judicial de los concordatos. Las negociaciones iniciadas en el 2000 y que culminaron en ese mismo año con la celebración del respectivo acuerdo, corresponden a 61 empresas con \$1.073.870 millones de activos, \$712.296 millones de pasivos y generaron empleo a 11.392 trabajadores.

Esta cifra es cercana al total de activos (\$1.2 billones), pasivos (\$1 billón) y puestos de trabajo (14.897) involucrados en los 199 concordatos iniciados en 1999 y supera ampliamente a los activos (\$212.570 millones), pasivos (\$261.180 millones) y puestos de trabajo (3.195) correspondientes a los únicos 12 concordatos en los que se celebraron acuerdo en el mismo año de su iniciación.

TRÁMITE	Empresas Aceptadas	Empresas Celebraron Acuerdo	Efectividad
Concordatos Bogotá 1999	199	12	6.03%
Acuerdos Ley 550 2000	295	61	20.68%

El número de empresas que entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2000 fueron aceptadas a un acuerdo de reestructuración, supera en 48% a las que fueron admitidas a trámite concordatario en el mismo período de 1999. En relación con el total de los activos, las empresas en acuerdo presentaron mayor valor, equivalentes al 233%, frente a los activos de las empresas en concordato.

Al realizar el análisis tomando como referencia el número de trabajadores, se establece que las empresas en acuerdo de reestructuración representan el 124% del número de trabajadores de las empresas en concordato.

Para establecer una comparación entre las empresas aceptadas a una negociación según la Ley 550 de 1999 y las que entraron a concordato, la base fue el último año de vigencia de éste (1999) y el primero de la Ley de reactivación empresarial (2000).

El resultado de esta comparación es el siguiente:

DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	CONCORDATOS EN 1999 (*)	ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN 2000	DIFERENCIA PORCENTUAL ENTRE LOS DOS TRÁMITES
NUMERO DE EMPRESAS	199	295	48%
NUMERO DE TRABAJADORES	14.897	33.390	124%
VALOR ACTIVOS (\$ MILLONES)	1.258.659	4.185.960	233%
VALOR PASIVOS (\$ MILLONES)	1.044.004	2.868.861	175%

(*): Para efectos de la comparación, las cifras en pesos de 1999 fueron actualizadas a pesos de 2000.

A pesar de las múltiples ventajas que puede atribuírsele a los acuerdos regulados en la Ley 550 de 1999, es preciso reconocer la existencia de varias dificultades en la promoción de los mismos, tales como :

- **Deficiencias en la contabilidad:** Según un informe presentado por el Grupo de Acuerdos de Reestructuración de la Superintendencia de Sociedades, tan solo un 1% de las empresas tenían estados financieros e información contable que no ameritaron requerimientos por parte de dicha entidad. En el 99% restante ha habido necesidad de solicitar información y ajustes de diferente magnitud, que han llevado a que el plazo promedio ponderado del trámite de aceptación sea de 50 días, lo que evidencia una baja calidad de la información contable de muchas de las empresas del país.

- **Carencia de recursos.** En la práctica, en la mayoría de los casos las empresas que acogidas a la ley 550 no han contado con los recursos necesarios para continuar normalmente sus operaciones ni, menos aún, para actualización tecnológica y otras inversiones que resultan indispensables para garantizar el cumplimiento de los acuerdos suscritos.

- **Sujetos de crédito de alto riesgo:** Otra dificultad derivada de la situación de reestructuración de una empresa, es la de ser calificada como sujeto de crédito de alto riesgo, que agrava aún más la posibilidad de acceder a nuevos recursos y servicios financieros.

- **Determinación de la viabilidad de la empresa:** Uno de los principales aspectos en el análisis de la promoción de los acuerdos de reestructuración empresarial es el relacionado con la viabilidad de las empresas. Para que tenga sentido la promoción de un acuerdo de reestructuración la empresa debe ser viable, de lo contrario implica dilatar injustificadamente la liquidación obligatoria, que es precisamente lo que ha

ocurrido en algunos casos. Pero, ¿qué es una empresa viable?

- *“Habrá viabilidad financiera, cuando en unas condiciones de plazo, tasa, gracia, determinados, o con la combinación de estos factores y una reducción del pasivo por mecanismos como la capitalización de acreencias, la conversión de acreencias en bonos de riesgo, la condonación, la compensación, o por virtud de las fusiones, etc., se logra la recuperación de la capacidad de pago de la empresa en reestructuración.*
- *Habrá viabilidad administrativa cuando efectuando algunos movimientos en el organigrama, reestructurando el funcionamiento, obteniendo mejoramiento y eficiencia de los procesos, la capacidad de generación de la empresa se mejora en unos tiempos y períodos específicos.*
- *Habrá viabilidad de la empresa, cuando logramos determinar las condiciones en que dicha empresa se hace sostenible en el tiempo, pues si ella depende en su generación de ingresos de elementos y condiciones específicos que tienden a desaparecer, no importaría la obtención de plazos para la cancelación de su deuda pues, a la postre, la empresa se haría insostenible a sí misma”.*²⁴

Una decisión coherente con el desarrollo económico debe partir fundamentalmente de la elección de cómo hay menor pérdida de valor o de cómo es agregado éste, para rentabilizar los activos y reducir el impacto de

²⁴ Álvarez Vejarano, Claudia; *Acuerdos de Reestructuración Ley 550*; 3R Editores Ltda.; Pág. 132.

la pérdida. Esa decisión pronta debe desde el inicio definir si es un “muerto de llegada” o si existe sobre bases ciertas alguna posibilidad de recuperar la empresa o de rescatar los activos productivos, así sea en manos de un nuevo empresario.

- **Demoras para reconocer la crisis y solicitar el acuerdo:** El profesor García Betancourt resalta la importancia de reconocer a tiempo la crisis para optar por la reestructuración de las empresas:

“La elección entre reestructuración y liquidación debe ser el resultado de comparar el valor de la empresa en funcionamiento con su valor de liquidación. Como liquidación suele implicar una gran depreciación del valor de los activos, la primera opción debería ser preferida siempre que existan perspectivas de viabilidad futura. La crisis puede manifestarse en una simple falta de liquidez o en la insolvencia. En el primer caso, la estructura temporal de los ingresos previstos difiere de la de los pagos comprometidos. En el segundo, el activo disponible resulta inferior al pasivo exigible. De no actuar a tiempo, la empresa puede pasar de una situación de iliquidez a otra de insolvencia, como consecuencia de la acumulación de gastos financieros, tanto más elevados cuanto mayor es el grado de endeudamiento. Además mientras que los pagos comprometidos son ciertos, los ingresos esperados son inciertos, por lo que toda iliquidez encubre una amenaza de insolvencia. Por eso, todo proceso de crisis empresarial es una lucha contra el tiempo. Cuanto antes se declare la crisis, mayores probabilidades habrá de reestructurar bien la empresa, si eso es lo más adecuado, y/o menores los riesgos de consumir

*recursos innecesariamente, si lo aconsejable fuera liquidarla.*²⁵ (Se subraya).

- **Empresarios que no se comprometen adecuadamente con el proceso de cambio:** La doctora Claudia Álvarez Bejarano plantea:

“...en una mayoría preocupante, hemos visto que el empresario goza del absoluto convencimiento de que los equivocados no son ellos, ni sus políticas, ni sus diseños administrativos, contables ni financieros, sino que arrojan la responsabilidad a todos los factores externos y exógenos. Las empresas, al decir de sus dueños, son perfectas, lo imperfecto es el entorno.

.....

La experiencia nos ha mostrado cómo es posible que el Promotor se encuentre con varios tipos de empresarios:

- *Los que acuden a la Ley 550 para evitar una diligencia de remate, un embargo, y creen que la Ley 550 sirve para entorpecer los procesos por espacio de 8 meses, y que no están interesados en que el procedimiento de la Ley 550 sea la herramienta para su reactivación.*

Estos empresarios han mostrado claramente que no comparten el mismo norte para el que la Ley 550 fue establecida y para la que debe trabajar el Promotor. Es así como la consecución de la información que requiere el Promotor para adelantar su gestión se vuelve difícil y el conocimiento de la empresa que debe tener el Promotor llega distorsionada, etc.

²⁵ Espina Alvaro. *Crisis de empresas y sistemas concursales: La reforma española y la experiencia comparada.* www.ucm.es/info

- *Los empresarios que acudieron a la Ley 550 como su única alternativa de salvamento, que por el contrario son empresarios que consideran al Promotor como el redentor que no sólo viene a manejar la negociación, sino de quien se puede esperar la gerencia, la determinación de aspectos del día a día, y que en consecuencia descuidan la operación considerando equivocadamente que el procedimiento de la promoción del acuerdo de reestructuración se ha convertido en el objeto principal de la actividad del empresario.*

Estos empresarios, igualmente, desfiguran la imagen y la actividad del Promotor, le consumen tiempo en aspectos que no deben ser asumidos por éste y pueden terminar perjudicando el proceso de reactivación de la empresa y al mismo tiempo el proceso de reestructuración.

- *Los empresarios que entienden la ley 550 como una herramienta de salvamento, como una estrategia paralela de actuación en un norte común de reactivación y, en consecuencia, continúan más fuertes en la operación de su negocio, dejando al Promotor trabajar, pero compartiendo los dos un mismo norte. El Promotor le ayuda en la reestructuración de su pasivo bajo las condiciones que permiten la viabilidad de la empresa y su recuperación en tanto su representante legal apoyando permanentemente al Promotor, no descansa en el gerenciamiento de su empresa y entiende los ocho meses de la promoción como un término para aumentar esfuerzos en la reactivación.*

*Estos empresarios logran formar equipo con el Promotor, y entienden que uno de los factores más importantes en la labor de negociación del Promotor con los acreedores de la empresa, es el de poder demostrar cómo la compañía no solo ha seguido en marcha, sino que cumple con sus obligaciones e incluso en algunos casos muestra una tendencia a la recuperación”.*²⁶

- **Confusión entre las relaciones familia, empresa y propiedad:** La problemática típica de las sociedades de familia constituye uno de los principales obstáculos que dificultan la oportuna reestructuración de las empresas. Resulta fundamental propiciar la implementación de mecanismos que como el protocolo de familia, contribuyan a determinar los valores, estilo y actitudes de la familia en la empresa, participación laboral de los familiares en la empresa (políticas de entrada, salida y normas de conducta en el trabajo), sucesión, política de liquidez para los accionistas, grandes lineamientos empresariales, contribución de la familia a la comunidad, entre otros.
- **Las empresas en acuerdo de reestructuración no participan en licitaciones públicas:** Las entidades gubernamentales actualmente están extendiendo restricciones para la participación en las licitaciones a las sociedades que a la fecha de la presentación de la propuesta estén en el trámite de un acuerdo de reestructuración.

La ley de intervención económica, en el inciso segundo de su artículo 15, hace referencia tan sólo a la ineficacia, sin necesidad de declaración judicial, de “las

²⁶ Álvarez Vejarano, Claudia; op.cit.; Pág. 66.

estipulaciones que formen parte de cualquier acto o contrato y que tengan por objeto o finalidad impedir u obstaculizar directa o indirectamente la promoción, negociación o la celebración de un acuerdo de reestructuración mediante la terminación anticipada de contratos, la aceleración de obligaciones, la imposición de restricciones y, en general, a través de cualquier clase de prohibiciones, solicitud de autorizaciones o imposición de efectos desfavorables para el empresario que negocie o celebre un acuerdo de los previstos en esta ley”.

Por consiguiente, tal ineficacia no es extensiva a los pliegos de condiciones redactados con el fin de ser entregados a los interesados dentro de un proceso de licitación y a las cláusulas que restrinjan la participación de las empresas en reestructuración dentro de tales procedimientos, razón por la cual, las restricciones impuestas por los entes estatales para la participación en las licitaciones no violan lo establecido en la ley de intervención económica.

- Perfil inadecuado de Promotores: Los promotores deben tener perfil de líderes, gerentes y negociadores informados. En la práctica algunos de ellos carecen de estas cualidades, lo cual tiene incidencia negativa en la promoción del acuerdo.

- El trámite de las objeciones resulta excesivamente dilatorio: En muchos casos la etapa de las objeciones tramitadas mediante el proceso verbal sumario ha sido utilizada para perturbar el necesariamente ágil desarrollo de la negociación.

5. EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO MECANISMO PARA PREVENIR LA CRISIS DE LAS EMPRESAS.

La crisis de importantes empresas a nivel internacional tales como ENRON, WORLDCOM, ADELPHIA, TYCO y PARMALAT, ha suscitado una profunda reflexión en relación con la GOBERNABILIDAD CORPORATIVA.

El gobierno corporativo es un término que ha emergido recientemente como disciplina autónoma, aunque las primeras semillas de éste concepto aparecen en los hilos de la economía, la política y el derecho, provenientes de siglos atrás. El informe Cadbury indicaba: *“el gobierno empresarial es el sistema según el cual se dirigen y controlan las empresas”*. Para Fred Neubauer *“el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello”*²⁷.

Dirigir no debe confundirse con la actividad cotidiana de la gestión. Dirigir significa:

- definir la dirección u orientación estratégica de la empresa a largo plazo;
- participar en decisiones que son de largo alcance;
- participar en la asignación o reasignación de importantes recursos;
- participar en las decisiones que sientan precedente o que son difíciles de revocar.

Dirigir significa participar en decisiones de naturaleza estratégica.

²⁷ Neubauer, Fred y Lank Alden. La empresa familiar. Editorial Deusto, 1999. Pag. 92

Controlar significa supervisar la labor de la dirección y vigilar el progreso hacia objetivos.

“Responder de” significa rendir cuentas a los que están legitimados para exigirlos en relación con la marcha de la empresa.

También el gobierno corporativo ha sido definido como “un sistema de estructuras y procesos que tiene como objetivo asegurar la viabilidad económica y la legitimidad de la empresa”.

Los profesores Demb y Neubauer enfatizan que el gobierno corporativo es el “proceso por el cual se hace que las empresas sean sensibles a los derechos y deseos de los interesados en ellas (es decir, de todas las personas que se juegan algo en el futuro de la sociedad: sus accionistas, sus proveedores de fondos, sus empleados, sus clientes y la sociedad en general).

La transparencia, la probidad y la rendición de cuentas son los principios en los cuales debe inspirarse el gobierno de las empresas. Una adecuada estructura de gobierno corporativo que puede definirse a través de los denominados “Códigos de Buen Gobierno” debe involucrar los siguientes temas:

- Transparencia, fluidez e integridad de la información.
- Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva.
- Derechos y deberes de los socios.
- Derechos y deberes del representante legal.
- Conflictos de interés.
- Administración y resolución de controversias.

- Grupos de interés de la sociedad y la responsabilidad social.

El común denominador en las sociedades en liquidación obligatoria es el deficiente gobierno corporativo, ya que presentan graves problemas en cada uno de los aspectos señalados como fundamentales para el buen gobierno de las empresas:

- Transparencia, fluidez e integridad de la información: De acuerdo con la encuesta analizada, la falta de transparencia aparece como un factor determinante de la crisis de muchas sociedades. Las compañías deben adoptar mecanismos que permitan que la información sea presentada de manera precisa y regular acerca de todas las cuestiones relevantes, incluidos los resultados obtenidos, la situación financiera, los riesgos eventuales, los conflictos de interés, entre otros. Lo que plantea el gobierno corporativo es que las empresas superen el mínimo legal, de tal manera que los socios no estén limitados a recibir información una vez al año cuando va a realizarse la reunión de la asamblea, sino que tengan un contacto más frecuente con la realidad empresarial. En el universo de las sociedades en liquidación obligatoria muchas veces ni siquiera los administradores han cumplido con el mínimo legal. Por ejemplo, en el tema de la contabilidad los libros difícilmente reflejan la realidad de la sociedad, presentándose enormes desproporciones entre los pasivos y los activos reales. En lo relativo a la calidad de la información tienen una gran responsabilidad los revisores fiscales, quienes a veces son elegidos por los mayoritarios simplemente para que avalen todas las decisiones impuestas por ellos como controlantes.

- Juntas directivas: La inadecuada conformación de la junta directiva y su deficiente funcionamiento constituyen una de las grandes debilidades de las sociedades. En la práctica, las juntas directivas de las sociedades en liquidación obligatoria no incluían personas con perfiles adecuados ni miembros independientes. Tampoco tenían mecanismos de compensación, no realizaban reuniones con la periodicidad requerida, ni tenían establecida una forma adecuada para evaluar a sus miembros. Este es uno de los temas más importantes en gobierno corporativo. La junta directiva es el órgano de administración que sirve de catalizador de las relaciones entre los propietarios y la gerencia, cuyas tres funciones básicas son: a) Asegurar el cumplimiento de las responsabilidades legales y políticas de buen gobierno; b) Determinar la dirección de la compañía u organización y c) Monitorear y evaluar la gerencia.

- Derechos y deberes de los socios: Este es uno de los temas críticos en las sociedades en liquidación. En muchos casos resulta evidente el abuso de los socios quienes utilizan las empresas como si fuera una “caja menor” y por medio del otorgamiento de préstamos retiran habitualmente recursos de la empresa. En otras ocasiones, los mismos socios constituyen empresas paralelas con las cuales realizan negocios que a veces resultan debilitando el patrimonio de la sociedad próxima a la crisis, en perjuicio de los diferentes grupos de interés. Con frecuencia aparecen algunos socios como trabajadores, aunque realmente no trabajen para la empresa. Por otra parte, los socios minoritarios no reciben información completa y oportuna, a veces no les permiten el ejercicio del derecho de inspección, ni son convocados adecuadamente.

Según la revista Fortune, las sociedades acogidas al famoso Chapter 11 (ley de concordatos de los EE.UU), tuvieron como común denominador no sólo las prácticas fraudulentas, sino que fueron “banqueros personales” de administradores y accionistas. En el caso de Worldcom, el Presidente Ejecutivo Bernard Ebbers, debía a la compañía alrededor de US\$408 millones. La familia Rigas, fundadora de Adelphia Comunicaciones, tomó prestado al menos \$2.3 billones de dólares de los bancos dejando como garantía a la empresa, mientras que el mismo Donald Trump tomó de sus empresas de bienes raíces un préstamo personal por US\$960 millones hace más de once años. Kmart condonó una deuda multimillonaria a su antiguo Presidente Ejecutivo y a otros miembros de la alta gerencia.

- Derechos y deberes del representante legal: En la crisis de las sociedades los representantes legales pueden tener una gran responsabilidad. Según fue expuesto en el capítulo segundo, en la mayoría de las empresas en liquidación el representante legal tenía a la vez la calidad de socio y en muchos casos la plenitud de las atribuciones administrativas en la medida en que no tenían junta directiva o ésta no operaba. En Colombia existe una buena regulación en cuanto a la determinación de deberes y responsabilidades de los administradores, pero resulta indispensable establecer mecanismos para hacer efectiva esas responsabilidades, pues son casi inexistentes los casos en que realmente administradores de empresas en crisis hayan sido responsabilizados por sus actuaciones u omisiones durante la etapa previa a la liquidación. Sobre el particular el doctor Francisco Reyes Villamizar manifiesta:

“No debe extrañar el hecho de que en Colombia, la falta de una jurisdicción suficientemente calificada en asuntos societarios ha conducido, hasta ahora, a una relativa irresponsabilidad en la gestión administrativa de las sociedades. Dicha falta de compromiso se ha visto agravada, además, por la frecuente ineficiencia de esas instancias jurisdiccionales, cuya excesiva lentitud constituye una dificultad adicional para quienes sufren perjuicio por la actuación de los administradores. Sería ingenuo pensar que este último aspecto pudiera resolverse con un simple cambio de legislación. Con todo, es sensato pensar que en la medida que las responsabilidades legales se hacen más exigentes y estrictas y los procedimientos administrativos y judiciales más ágiles y claros, es factible avanzar hacia un sistema más eficiente en esta materia. Se afirma, con acierto, que la verdadera garantía del interés de los asociados y terceros sólo puede lograrse, en la práctica, si las instancias administrativas y judiciales aplican con la celeridad necesaria las disposiciones proteccionistas a que se ha aludido”²⁸.

- **Conflictos de interés:** El buen gobierno de las empresas supone que los asociados establezcan mecanismos efectivos con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los socios, los ejecutivos clave, los grupos de interés y los miembros de la junta directiva.

- **Administración y resolución de controversias:** Uno de los aspectos que también caracteriza a las sociedades en liquidación obligatoria es la escasa capacidad de negociación y solución de problemas

²⁸ Reyes Villamizar, Francisco. *Derecho societario, Tomo I*. Editorial Temis, 2002, Pág.442.

entre las personas involucradas. Resulta indispensable que las sociedades adopten sistemas para la administración y resolución de controversias como un mecanismo para promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los socios, grupos de interés y administración.

- **Grupos de interés de la sociedad y responsabilidad social:** Los grupos de interés son los denominados "Stakeholders". Involucran todos los ámbitos y personas sobre las cuales tiene influencia la sociedad, como son los empleados, consumidores, competidores, tenedores de títulos, organismos reguladores de control y vigilancia, la comunidad y los proveedores de bienes y servicios.

El colapso de una organización empresarial genera un impacto significativo en los diferentes grupos de interés que giran alrededor de ella. Se trata de numerosas personas que muchas veces fundamentan su sustento exclusivamente con los recursos que obtienen a través de la empresa, a la que en no pocos casos le han dedicado la mayor parte de la vida laboral. La indiferencia de socios y administradores frente a la suerte de los grupos de interés no puede ser admitida en un buen esquema de gobierno empresarial. Ahora bien, también esos grupos de interés tienen una responsabilidad frente a la empresa y no deben abusar de sus derechos. Las desmedidas exigencias de los empleados o su incapacidad para buscar soluciones pueden también propiciar una situación de crisis empresarial en perjuicio de todos los involucrados.

A partir de la década del 90 y debido a la agudización de los fenómenos sociales como el incremento en los índices de pobreza, las tasas de desempleo, la concentración del ingreso, el número de personas con

necesidades básicas insatisfechas, entre otros, algunas empresas han visto la necesidad de actuar en esos frentes con el fin de ayudar a solucionar estos problemas y no dejar solo al Estado en este propósito.

Las nuevas teorías de la administración, las cuales cambian constantemente, sugieren que los gerentes de las empresas deben ser líderes y que el liderazgo comprende dos dimensiones fundamentales que son: el Saber y el Ser. El Saber es indispensable puesto que el manejo adecuado de los conocimientos y la actualización permanente de los mismos, es una condición necesaria para una administración eficiente y el Ser que hace referencia a las habilidades, competencias y valores que requeridas para poder tomar decisiones adecuadas, para actuar con ética y responsabilidad en el manejo de las empresas. Las condiciones, Saber y Ser, son complementarias y necesarias para ejercer un buen liderazgo.

Así mismo, estas teorías modernas de administración, hacen énfasis en cuatro principios que deben tenerse en cuenta de manera permanente, que son: la gestión del recurso humano y del conocimiento, *la responsabilidad social*, la sostenibilidad y la globalización.

Vale la pena resaltar el hecho de que en la actualidad, la responsabilidad social es un factor determinante en la administración de las empresas. *“Una comunidad sana y feliz es más benéfica para los negocios que una en donde hay conflictos. Los gerentes deben trabajar con la comunidad para que el país mejore en equidad, igualdad y justicia social. Deben dedicar parte de su tiempo a la búsqueda del bienestar social, participar en proyectos comunitarios y en organizaciones sin ánimo*

*de lucro, para mejorar las circunstancias de sus comunidades en temas como la educación y la salud. Las empresas son ciudadanos corporativos y como tales deben actuar. Deben buscar la articulación de “stakeholders”, que cada vez son más numerosos y diversos. En un primer nivel están accionistas, consumidores y empleados, pero, además, los empresarios deben considerar a quienes actúan en los niveles local, nacional y regional: gobierno, actores armados y sociedad civil.*²⁹

La responsabilidad social gana importancia en el ámbito empresarial de manera permanente. Los aspectos que más motivan a las empresas a asumir un compromiso de responsabilidad social son: la presión ejercida desde el exterior por los grupos de opinión, estrategia del negocio y el deseo de expresar valores básicos de la organización.

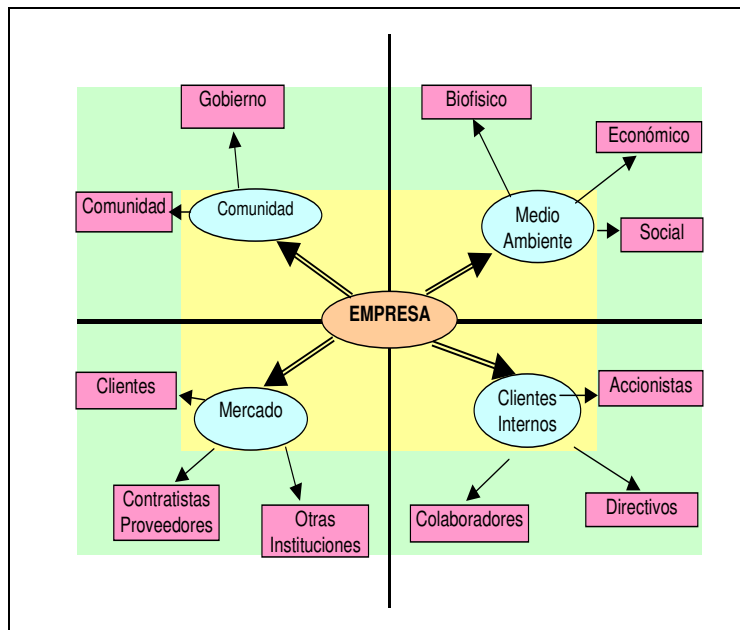
En Colombia en 1994, por iniciativa de la Fundación Social y con el apoyo de la Fundación Interamericana (IAF) fue constituido el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, CCRE, organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, dedicada a la divulgación, promoción, investigación y asesoría de empresas en temas relacionados con la responsabilidad social empresarial y la ética de las compañías.

“La responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (Stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las

²⁹ Gutierrez, María Lorena. Tendencias de la gerencia. Revista Dinero edición No. 200

*actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también al cuidado y presentación del entorno.*³⁰

De manera general, puede decirse que las empresas o entidades mantienen relaciones con distintos grupos de interés o stakeholders, que son ilustradas a continuación:



La responsabilidad social implica un compromiso real, de tal manera que las simples donaciones que no involucran la participación activa de los empresarios y cuyo objetivo es simplemente obtener beneficios

³⁰ www.ccre.org.co/quienes.asp

tributarios, no constituyen un aporte suficiente para el cumplimiento de los propósitos sociales que debe tener cada empresa.

La responsabilidad social ayuda a mejorar la competitividad de la empresa, puesto que *“Lo social paga”*. Cuando los distintos grupos de interés que participan en la empresa resultan beneficiados de alguna manera con los efectos de la responsabilidad social, hay una mejor actitud hacia la empresa, lo cual incide en sus resultados económicos.

En muchos países del mundo es condición necesaria, que para que una empresa pueda acceder a sus mercados, esté participando o tenga dentro de su función misional, la responsabilidad social con sus agentes internos y externos.

Los consumidores cada vez más tienen en cuenta, a la hora de decidir por sus compras, a aquellas empresas que están comprometidas con actividades sociales e incluso están dispuestos a cambiar la marca o el lugar de compra de sus productos, si ven una buena causa en este tipo de empresas. En Colombia este hecho es cada vez más evidente, puesto que los consumidores prefieren a las empresas que están comprometidas con programas sociales, los cuales están siendo incluidos por muchas organizaciones dentro de sus presupuestos y prioridades.

La responsabilidad social mejora la reputación corporativa. El buen nombre de las empresas es muy importante tanto para los agentes internos como para los externos. A nivel interno motiva a los empleados a trabajar con una mejor actitud y lealtad hacia la empresa. Incluso, a veces también los trabajadores

participan en actividades de responsabilidad social de la empresa, por ejemplo, ayudando en capacitación. Los proveedores tendrán más confianza en la empresa y los bancos e inversionistas estarán más dispuestos a ofrecer recursos a las empresas que estén comprometidas con la responsabilidad social. Además, para algunas entidades financieras, la responsabilidad social es una condición necesaria para poder tener acceso a sus recursos.

En el caso de las PYMES, una forma de multiplicar la responsabilidad social es mediante las cadenas productivas o cadenas de abastecimiento. Podría ser una condición necesaria entre los proveedores y distribuidores.

De acuerdo con el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, los aspectos básicos de la responsabilidad social empresarial son:

- *“Toda empresa tiene una responsabilidad indelegable.*
- *Alinea los procesos productivos y comerciales con un fin social.*
- *Promueve el desarrollo humano sostenible.*
- *Protege los derechos humanos.*
- *Se fundamenta en la congruencia que incluye la coherencia con los principios y valores, consistencia con las prácticas empresariales y consecuencia en la toma de decisiones.*
- *La RSE se basa en el compromiso, la participación y la construcción de una cultura de autorregulación.”*³¹

³¹ www.ccre.org.co. Qué es la responsabilidad social?

Así mismo, de acuerdo con la misma fuente, implementar procesos de responsabilidad social, genera los siguientes beneficios:

- *“Aumento de la productividad y la rentabilidad*
- *Fidelidad y aprecio de sus clientes*
- *Confianza y transparencia con los proveedores*
- *Compromiso y adhesión de sus empleados*
- *Respaldo de las instancias gubernamentales*
- *Imagen corporativa positiva y estima de la sociedad*
- *Oportunidades para nuevos negocios*
- *Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente)*
- *Incremento en la participación del mercado*
- *Mejoramiento de la cultura organizacional*
- *Capacidad de atraer el mejor talento humano*
- *Incremento del valor de la empresa*
- *Mejoramiento de la comunicación interna y externa*
- *Confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas*

*La Responsabilidad Social Empresarial previene los riesgos sociales que se pueden traducir en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, pérdida de imagen y mercado y puede llevar a la desaparición del negocio.*³²

De acuerdo con las cifras del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, las empresas colombianas están más rezagadas en este tema que las multinacionales que operan en Colombia. Cerca del

³² Ibid. Para que sirve la responsabilidad social?

60% de las empresas afiliadas al centro son multinacionales y el resto nacionales.

En Colombia, además del Centro Colombiano de Responsabilidad Social, existen otras entidades que están trabajando en este tema. Varios grupos económicos han creado fundaciones y el Icontec está creando una guía técnica de responsabilidad social. El propósito es establecer unos lineamientos o parámetros que ayuden a las empresas a entender el concepto, como implementarlo, medirlo y como hacer gestión en este tema. En este sentido, han sido definidos unos temas de manera concreta como la autorregulación ética, el desarrollo humano sostenible, la credibilidad y la transparencia. El tema también tiene relevancia en otros países como Estados Unidos, Inglaterra, la Unión Europea, México, Argentina y Brasil.

Para concluir este capítulo, conviene señalar que en la medida en que las empresas adquieran buenos niveles de gobierno corporativo van a tener mayores posibilidades de obtener recursos a través de mecanismos diferentes de los créditos financieros, puesto que pueden atraer importantes inversionistas e incluso entrar al mercado de capitales.

Según una encuesta realizada por la firma Mckinsey, para los inversionistas el Gobierno Corporativo de una sociedad es tan importante como su desempeño financiero. Los inversores, después de los declives corporativos del mercado americano, están dispuestos a pagar más por sociedades con buen gobierno corporativo. “El valor adicional en términos porcentuales que estarían dispuestos a pagar los inversionistas son los siguientes según la ubicación geográfica de los depositarios de los recursos: 12,14%, en Europa y

Norteamérica; 20-25%, en Asia y Latinoamérica y 30% en sociedades ubicadas en África y Europa Oriental.”³³

³³ Confecámaras, informes sobre gobierno corporativo.

6. CONCLUSIONES

- En la Superintendencia de Sociedades a 31 de diciembre de 2003 existían 830 sociedades en proceso de liquidación obligatoria. El mayor número de sociedades iniciaron este proceso entre los años 1999 y 2001, época que coincide con la crisis económica que vivió el país. Principalmente operaban en los sectores manufacturero, comercial y en la construcción. El 76% de estas empresas estaban en el nivel de inspección por parte de esta entidad y sólo el 24% tenían la calidad de vigiladas. El 59% eran limitadas, el 38% anónimas y el 3% tenían otros tipos societarios. El promedio de existencia como empresa en marcha fue de 18.4 años.
- Resulta significativo el hecho de que el 76% de las sociedades en liquidación obligatoria provengan del nivel de inspección, pues esto implica que respecto de la gran mayoría de las sociedades en dicho trámite concursal la Superintendencia de Sociedades no ha ejercido un seguimiento permanente, sino meramente ocasional, en los términos del artículo 83 de la Ley 222 de 1995. Ésto debe llevar al replanteamiento de las causales de vigilancia, de tal manera que la supervisión que ejerce esta Superintendencia esté orientada principalmente hacia aquellas sociedades que tienen un mayor riesgo de entrar en procesos concursales. El criterio dimensional (tamaño de las sociedades) resulta insuficiente para determinar los criterios de vigilancia.

- El 54% de las sociedades en liquidación obligatoria estuvieron antes en acuerdo de reestructuración o en concordato. Ésto implica reflexionar sobre si realmente son viables las empresas que solicitan ser admitidas al trámite de reestructuración y sobre la idoneidad de dicho procedimiento para las pequeñas y medianas empresas que conforman la gran mayoría de las sociedades en liquidación obligatoria.
- En el 76% de los casos el representante legal era socio o accionista, generalmente mayoritario. Esto sumado al hecho de que el 59% son sociedades limitadas, evidencia la excesiva concentración de poder en cabeza de una persona, lo cual va en contra de los principios de gobierno corporativo y propicia abusos por parte de los administradores.
- El 71% son sociedades de familia. Esta cifra es similar a la que refleja el estudio realizado en el 2001 por la Superintendencia de Sociedades el cual concluyó que el 68% de las sociedades colombianas son de tipo familiar.
- El 67% tenía junta directiva, pero sólo en el 24% participaban miembros externos. Esta es una de las grandes debilidades de las organizaciones empresariales. Precisamente una de las principales estrategias del gobierno corporativo es la profesionalización de la junta directiva.
- En el 75% de los casos, los trabajadores tenían contrato a término indefinido, sólo el 10% tenía sindicato; sin embargo, aquí es necesario precisar que la mayoría de las empresas grandes

y antiguas tenían sindicato y convención colectiva. Así mismo, pudo establecerse que en el 59% de las sociedades, la rotación o cambio de los trabajadores era baja, es decir, había estabilidad laboral en estas empresas. En el 56% de los casos, el promedio del salario de los trabajadores distintos al representante legal oscilaba entre dos y tres salarios mínimos legales, mientras que el del representante legal era superior a cinco salarios mínimos legales mensuales. El 76% tenía reglamento interno de trabajo. El 11% de las empresas tenía pensionados a cargo, para las cuales esa carga pensional ha resultado uno de los problemas más graves que han tenido que afrontar.

- El 74% de las sociedades no estaban afiliadas a gremios económicos, en el 72% de los casos, los productos no tenían certificaciones de calidad, sólo el 8% tenía código de ética empresarial, el 67% cumplía con las normas ambientales y solamente el 22% participaba o colaboraba en obras de carácter social.
- El 95% llevaba libros de contabilidad, el 67% tenía la información contable actualizada; para el 44% la información financiera y contable no reflejaba la realidad de la empresa, para el 34% la información contable no estaba justificada con documentos soportes y el 72% tenían procesos con cobro jurídico.
- De acuerdo con la encuesta realizada la ubicación geográfica, el tamaño de la empresa, la distribución espacial interna, la infraestructura y logística de distribución de los productos eran

apropiadas. Cerca de la mitad tenían tecnología obsoleta, el uso de la capacidad instalada oscilaba entre el 50% y el 80%, el manejo de los inventarios era adecuado, el 75% de las empresas no exportaba y el 25% exportaba una pequeña parte de su producción, la publicidad era baja y enfrentaban una alta competencia con otras empresas del sector.

- Referente a las principales cuentas de los estados financieros, las respuestas a las encuestas muestran que durante los últimos tres años como empresa en marcha, el valor de los activos, del patrimonio y de los ingresos operacionales disminuyó, el pasivo aumentó y la gran mayoría registró pérdidas operacionales y netas. En el 86% de los casos, el valor del pasivo era superior al del activo, es decir, tenían patrimonio negativo, lo cual las colocaba en la causal de disolución por pérdidas prevista en el Código de Comercio, el 81% recibió créditos del sector financiero en ese período, y para el 51% de estas empresas el valor del avalúo de los activos en la liquidación estuvo por debajo de la mitad del valor que los mismos registraban en el último balance como empresa en marcha.
- Los factores externos que más incidieron en la liquidación de las sociedades fueron las altas tasas de interés, la apertura económica, la falta de recursos de la población y la elevada competencia en el sector en el cual desarrollaban la operación del negocio.
- Los resultados de la encuesta permitieron identificar como las 10 principales causas de las

liquidaciones obligatorias en Colombia, las siguientes: elevado endeudamiento, reducción en las ventas, malos manejos administrativos, falta de capacidad para competir, falta de personal competente para administrar la empresa, apertura económica, mezcla de problemas personales con el manejo de la empresa, falta de transparencia en la información, tecnología obsoleta y elevada carga tributaria.

- Las decisiones y los actos de los hombres (propietarios, administradores y empleados) dentro de las empresas, en forma activa o pasiva, son los mayores causantes de las crisis económicas empresariales y no las decisiones de los actores de su entorno, quienes suelen ser considerados los responsables de las liquidaciones.
- Frente al elevado y costoso endeudamiento, que es la principal causa de las liquidaciones obligatorias de acuerdo con la encuesta realizada, además de las políticas que tiendan a disminuir las tasas de interés y a otorgar plazos amplios para amortizar las obligaciones que consulten la realidad de las empresas, resulta importante que las empresas contemplen la posibilidad de obtener recursos a través de otras fuentes, como podría ser la vinculación de nuevos socios e incluso el ingreso al mercado de valores, para lo cual deben implementar verdaderas estructuras de gobierno corporativo.
- El derecho de sociedades está evolucionando en la apreciación de las causas de liquidaciones, de tal manera que los diversos factores internos y

externos que pueden propiciar la crisis de una empresa deben ser analizados frente a la conducta de socios, administradores y controlantes, quienes no deben ser indiferentes frente a esa realidad.

- En Colombia existe una buena regulación en cuanto a la determinación de deberes y responsabilidades de los administradores, pero resulta indispensable establecer mecanismos que permitan realmente hacer efectivas esas responsabilidades, pues son casi inexistentes los casos en que administradores de empresas en crisis hayan sido responsabilizados por sus actuaciones u omisiones durante la etapa previa a la liquidación.
- En la mayoría de los casos las juntas asesoras de los liquidadores no están operando adecuadamente, por lo cual convendría revisar lo relacionado con la regulación, conformación y funcionamiento de las mismas.
- La superación de la crisis implica identificar sus verdaderas causas para poder atacarlas y no simplemente ocuparse de los efectos. Esto resulta fundamental para el éxito en la promoción de los acuerdos de reestructuración empresarial de que trata la Ley 550 de 1999, los cuales han sido una gran herramienta para superar la crisis de las empresas. El éxito de los acuerdos depende en gran medida de la oportunidad para reconocer la crisis e iniciar prontamente el trámite, así como de la acertada evaluación sobre la viabilidad de las empresas, de la calidad y transparencia de la información contable que

permita tomar decisiones y del compromiso de todos los involucrados en propiciar cambios constructivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ VEJARANO, CLAUDIA: *Acuerdos de reestructuración Ley 550*, Bogotá, 3R editores, 2002.
- AMAT, ORIOL: *EVA Valor Económico Agregado*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2002.
- ASOFONDOS Y OTROS: *Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo*, Bogotá.
- BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, IMANOL: *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, Mc Graw Hill, 2003.
- CONFECÁMARAS: *Boletines sobre gobierno corporativo, 2002-2003*.
- ESPINA, ALVARO: *Crisis de empresas y sistemas concursales: La reforma española y la experiencia comparada*. www.ucm.es/info
- FLINT, PINKAS: *Gestión de empresas en crisis. Técnicas de reflotamiento*. Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, 1999.
- GAITÁN ROZO, ANDRÉS Y CASTRO VELASCO, JOSÉ DANILO: *Sociedades de Familia en Colombia*, Superintendencia de Sociedades, Bogotá, 2001.
- GALLO, MIGUEL ANGEL Y OTROS: *La Empresa Familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*, Madrid, Editorial Civitas S.A., 1995.
- GARCÍA BETANCOURT, JOSÉ ARTURO: *El manejo de las crisis en las empresas*. Bogotá, Mc Graw Hill, 1999.
- GASTALDI, ANDRÉS: *Empresas en tiempos de crisis*, www.cpcecba.com.ar

- GUTIÉRREZ, MARÍA LORENA: *Tendencias de la gerencia*, Revista Dinero edición No. 200.
- HOWALD, FELIX. FUNDES: *Obstáculos al desarrollo de la PYME causados por el estado. El caso del sistema tributario Colombiano*, Santiago Chile, Mc Graw Hill, 2001.
- LADRÓN DE GUEVARA, ROGELIO: *La crisis de la micro, pequeña y mediana empresa*, www.uv.mx/iiesca
- MAZA, P.A.: *Causas de Mortandad de la Microempresa. Instituto de Propositiones estratégicas*, México.
- REVISTA DINERO No. 208: Bogotá, Junio 25 de 2004.
- REVISTA DINERO No. 215: Bogotá, Octubre 1 de 2004.
- REYES VILLAMIZAR, FRANCISCO: *Derecho societario, Tomo I*, Bogotá, Editorial Temis, 2002.
- REYES VILLAMIZAR, FRANCISCO: *Derecho societario, tomo II*, Bogotá, Editorial Temis, 2002.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES: *Las mipymes en Colombia: evolución, desarrollo y fomento, 1999-2003*, Bogotá, 2003.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES: *Encuesta a liquidadores*. Bogotá, 2004.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES: *Sistema de información financiera. Sociedades en liquidación obligatoria*, Bogotá, 2004.
- UNIVERSIDAD REGIOMONTANA: *Causas comunes del fracaso de los negocios*. www.ur.mx/cursos
- WWW.CCRE.ORG.CO.: *Qué es la responsabilidad social?*

- ZÚÑIGA UMAÑA, FERNANDO: *Discusión en torno a los procesos de liquidación e intervención judicial*, www.gestiopolis.com/canales

Revisión de texto:
Beatriz Amparo Salazar Hurtado

Sistematización de la encuesta:
Dirección de Informática y Desarrollo

Colombia

2004