

El premio Ave Fénix
Perdura en el Tiempo
Alba Lucia Hincapié



Carlos Ernesto Roa y Nelson Molano

GANADORES PREMIO AVE FÉNIX 2013

Bibliografía Societaria.

Superintendencia de Sociedades



www.supersociedades.gov.co

ÍNDICE

EDITORIAL.....	5
Ganadores Premio Ave Fénix.....	10
Las empresas siempre deben estar atentas a las necesidades de los consumidores Entrevista a Nelson Molano, gerente de El Pomar.....	14
Para mantenernos en la vanguardia, debemos ir de la mano de la academia Carlos Ernesto Roa, presidente de la Junta Directiva de Pollo Fiesta.....	18
Factores de Éxito o Fracaso en la Aplicación de la Ley 550 de 1999 Grupo de Estudios Económicos y Financieros. Delegatura de Asuntos Económicos y Contables.....	22
El premio Ave Fénix perdura en el tiempo.....	29
Free Trade Agreement between Canada and Colombia: Economic and Non-economic Interests.....	34
Bibliografía Societaria	38
Empresas Colombianas Perdurables – Casos de Éxito.....	39
Resultados de las 1000 empresas.....	48
Desempeño del Sector Floricultor 2008 – 2012.....	49
Desempeño del sector de infraestructura años 2008 a 2012.....	50
Desempeño del Sector Minería e Hidrocarburos 2008 – 2012.....	51
Desempeño del Sector Textil Confección 2008-2012.....	52

Revista Supersociedades

Director

Luis Guillermo Vélez Cabrera
Superintendente de Sociedades

Consejo Editorial

María Isabel Cañón Ospina
Delegado para Inspección, Vigilancia y Control

Ángela María Echeverry Ramírez
Delegada de Procedimientos de Insolvencia

Jose Miguel Mendoza Daza
Delegado de Procedimientos Mercantiles

Eric Fernando Rodriguez Lopez
Delegado de Asuntos Económicos y Contables

Juan Pablo Marin Echeverry
Secretario General

Editor General
Édgar Reinel Laiton López

Corrección
Luis Carlos Ortiz Barriga

Superintendencia de Sociedades
Bogotá D.C.: Avenida El Dorado 51-80
PBX: 3245777 - 2201000
www.supersociedades.gov.co

Diseño y Diagramación
GRAN IMAGEN E.U.
www.granimagen.com

La Revista Supersociedades es una publicación compilada y editada por la Oficina de Comunicaciones de la Superintendencia de Sociedades y en la cual participan diversos autores tanto de la entidad como externos. Las opiniones expresadas en esta publicación solamente comprometen a sus autores y no a la Superintendencia. Los posibles errores u omisiones son responsabilidad exclusiva de los autores.



EDITORIAL

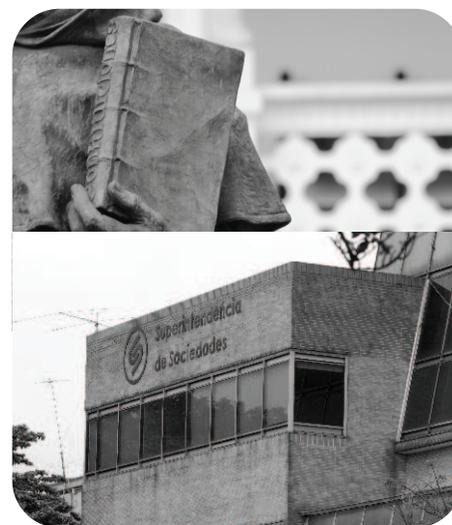
 www.supersociedades.gov.co

Desde el año 2006, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y la Superintendencia de Sociedades vienen uniendo esfuerzos para destacar el esfuerzo de los empresarios por salir adelante luego de ingresar a un marco de reestructuración de pagos. De esta manera nació el Premio Ave Fénix que tiene por objeto destacar que el resurgimiento de las empresas es el resultado de un esfuerzo colectivo de actores y de administración pertinente, ésta a su vez es el fruto de la articulación o integración creativa y efectiva de la dirección y la gerencia, y así reconocer el esfuerzo de directivos y trabajadores que reconstruyen, como el Ave Fénix, las empresas y generan resultados favorables en perspectivas de sostenibilidad hacia la perdurabilidad.

Las empresas que se consideran para este galardón, son aquellas que han salido victoriosas de un proceso

concordatario, de un acuerdo de reestructuración o de un proceso de reorganización, y que han mostrado evolución en su desempeño económico y financiero, además han perdurado en el tiempo y han aprendido a manejar las crisis.

El proceso anualmente inicia cuando la Superintendencia de Sociedades postula un grupo de empresas que son invitadas a participar y que remiten a la Universidad del Rosario un documento que describe los siguientes puntos: causales de la crisis, estrategias de resurgimiento para superar la crisis, herramientas o procesos utilizados para resolver la insolvencia, estrategia de eficiencia operacional: caminos para la perdurabilidad, políticas de buen gobierno que reflejen el compromiso ético de la empresa, R.S.E: buenas prácticas en la protección del medio ambiente, con la comunidad y trabajadores e impacto socio económico: generación de empleo.



En la etapa final, con las estrategias de perdurabilidad identificadas, los estados financieros analizados y el análisis del comportamiento del acuerdo, en el que no se hayan presentado incumplimientos en los pagos pactados, que sus administradores no hayan sido sancionados y que la sociedad no esté reportada en la lista Ofac; el comité conformado por la Superintendencia y la Universidad definen la empresa ganadora y determina si entregará menciones de honor.





A la fecha se han entregado nueve galardones, dos de los cuales se otorgaron en la última versión del premio Ave Fénix-2013 y 5 menciones de honor a empresas pertenecientes a los sectores de Manufactura, Comercio y Construcción, empresas que superan los 20 años de constituidas.

Con el premio se ha buscado destacar los esfuerzos de los empresarios por salir adelante y ser productivos en los sectores a los que pertenecen y destacar las herramientas que han usado para enfrentar las crisis. De acuerdo con lo anterior, la Superintendencia le solicitó a las empresas que han sido galardonadas que le expresaran lo que les ha significado obtener este premio, a continuación se describen los comentarios:

“El Ave Fénix lo recibimos con mucho orgullo y emoción, pues entendimos que era un reconocimiento a nuestro trabajo y dedicación. Aunque el mercado había vuelto a

manifestar sus preferencias por nuestros productos, es indudable que un evento público y de la resonancia del premio, ha tenido efectos positivos en todos los estamentos de la empresa. En los trabajadores y socios, sentimientos renovados de alegría, orgullo, motivación y mayor compromiso para continuar en el logro de los objetivos; y en los clientes y proveedores la satisfacción y tranquilidad de tener relaciones comerciales con una empresa de destacados méritos por su comportamiento.”

**Jaime Mariño Ramírez -
MULTIPROYECTOS S.A.**

“Podemos decir que después de recibir tan especial reconocimiento e incentivo, hemos obtenido beneficios que nos han contribuido para crecer como una gran compañía, beneficios tales como el fortalecimiento de la confianza de nuestros colaboradores, inversionistas, socios

estratégicos, consumidores y proveedores”.

**Carlos Enrique Cavalier –
ALQUERÍA S.A**



“La compañía más allá del posicionamiento de su nombre como la primera industria nacional de cosméticos, el recibir este premio transmitió a toda la organización un verdadero orgullo y comprometió aún más a la gente a seguir en un camino de permanente superación, generando así al interior de la empresa enormes beneficios, de productividad y pertenencia. Además pudimos observar que se incrementó de manera importante la confianza de nuestros clientes y nuestros socios proveedores generando desde luego negocios interesantes para la empresa”.

María M. Cortes de Cháves (q.e.p.d) – LABORATORIO DE COSMÉTICOS VOGUE S.A.

“Un motivo de orgullo y gran honor haber recibido este reconocimiento; fruto de nuestro esfuerzo, tenacidad y perseverancia en lograr los resultados obtenidos. Gratitud a la Universidad del Rosario en

conjunto con la Superintendencia de Sociedades por exaltarnos con este maravilloso premio “AVE FENIX”.

Andrés Augusto Aguirre Amaya – PRODUCTOS 3A LTDA

“Es un reconocimiento a la perseverancia, fuerza, valor, trabajo en equipo, amor por los colaboradores y por el país, además de servir de ejemplo a aquellas empresas que por diversos motivos pasan por similares condiciones en crisis para que busquen de muchas maneras volver a conseguir el éxito.”

Benjamín Bursztyn Vainberg - ASECONESS.A.

“Que enriquecedor aprendizaje empresarial. Hoy tenemos una empresa de más de 100 años de historia, de evolución, generando riqueza para nuestra

región y claro está para Colombia. Estamos comprometidos con el futuro del país y queremos hacer parte de esa mejor Patria que todos anhelamos y buscamos.”

Rafael Pardo Santamaría - HARINERA PARDO S.A

“Para nosotros en el Pomar, el trabajo apenas comienza. Este reconocimiento marca un punto de inflexión, donde se nos da la responsabilidad de garantizar resultados positivos y sostenibles en el tiempo. Estamos convencidos que cuando se hacen las cosas bien, con una estrategia definida, actuando de la forma correcta y con un equipo adecuado, el único camino posible es el éxito.”

Nelson Molano - EL POMAR S.A





“Este reconocimiento que recibimos con orgullo patrio producto de un trabajo arduo y persistente, refleja fielmente el mito del “Ave Fénix” símbolo del resurgimiento empresarial, de un profundo aprendizaje y del convencimiento que siempre hay un camino posible hacia un futuro de oportunidades y de perdurabilidad, esto fue lo que vivimos en POLLO FIESTA nuestra compañía la del fresco sabor Colombiano

**Carlos Ernesto Roa Barrera -
POLLO FIESTA S.A**

Las opiniones anteriores nos han permitido conocer los beneficios que han obtenido los empresarios luego de ganar el premio, entre los que se encuentran el cambio de percepción del sector financiero frente a ellos, la generación de cultura organizacional, el trabajo en equipo y las ganas de los empresarios por aportar el desarrollo económico del país.



GANADORES PREMIO AVE FÉNIX 2013

Por: Beatriz Carolina Ramirez

www.supersociedades.gov.co 

POLLO FIESTA

Pollo Fiesta S.A. nace a la vida jurídica el día 10 de febrero de 1974 (39 años), como una sociedad de familia bajo la denominación comercial “Pio-Pon LTDA”, en el año de 1979 cambia su razón social a “Pollo Fiesta LTDA”, en octubre de 2001 se transforma se Sociedad Limitada a Sociedad Anónima. Su objeto social se ha mantenido en la explotación económica de la industria avícola en sus distintas ramas de producción, transformación, distribución, venta y comercialización.

Pollo Fiesta S.A. tiene su domicilio social principal en la ciudad de Bogotá D.C. ubicada en la carrera 68 D No. 12-37, zona industrial Alsacia Montevideo. Cuenta con una producción anual de (24) millones de pollos, los cuales son comercializados a nivel nacional a través de los canales tradicionales, TAT, mayoristas, puntos directos de venta, institucionales y grandes superficies.

Causales de la crisis: Los cambios y modificaciones en la genética aviar de corporaciones de Estados Unidos y Europa, repercutieron en el producto final de la avicultura nacional, unido a cambios económicos drásticos en el sector avícola nacional, con alta variabilidad entre la oferta y la demanda del pollo, aunado a las debilidades de orden administrativo interna y a las altas tasas financieras por créditos bancarios, convirtiéndose en las causas de la crisis ingresando en 1999 en el proceso concordatorio de reestructuración empresarial.

Estrategias para superar la crisis: Los accionistas retomaron el control corporativo. Aportaron patrimonio familiar para capitalizar y responder a las obligaciones con terceros y con el sector financiero. Se realizó reingeniería de procesos, planeación estratégica corporativa, reestructuración de las gerencias y direcciones de áreas y se elaboraron planes de negocios.





www.supersociedades.gov.co

Empleo: Generan empleo rural y las personas que se vinculan laboralmente a la empresa cuentan con contrato de trabajo directo con todas las prestaciones de ley. En 1999 tenían 230 trabajadores, actualmente cuentan con 860.

Desde el año 2003 la compañía cuenta con la certificación HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control en industrias alimenticias), siendo la primera empresa en Colombia en certificarse con una calificación del 100% en la inocuidad de su producto. Cuentan con personal capacitado que con la ayuda de la más moderna tecnología (maquinas fileteadoras, deshuesadora) y nuestro sistema de IQF (Individual Quality Freezing) que asegura la inocuidad y durabilidad de nuestro producto, podemos ofrecer al mercado una variedad de presentaciones y cortes.

Carlos Ernesto Roa Barrera, presidente de la Junta Directiva de la empresa es quien recibe el galardón.

“En Pollo Fiesta, creemos en Colombia, en la gente y en la paz. Trabajamos con optimismo para hacer que nuestro país tenga un futuro mejor”



LACTEOS EL POMAR

Lácteos el Pomar, es una compañía dedicada al procesamiento, distribución y venta de productos lácteos en Bogotá y Cundinamarca, con 60 años de experiencia en el sector, entregándole a los consumidores productos de alta calidad.

Fue fundada en el año 1953 por el alemán Friedrich Dockweiler quien llegó a Colombia a hacer a parte del equipo de trabajo de Bayer y luego de pensionarse inicia su proyecto más ambicioso creando una pequeña industria pasteurizadora y lechera llamada EL POMAR.

La compañía atravesó por una fuerte crisis económica durante los años 1999 a 2002. Es así como a partir del año 2003 toma la gerencia de la empresa la Dra. Myriam Soraya Arias Contreras quien lideró el proyecto de ingreso a la ley 550 de 1990 que permitía a las empresas reorganizarse y así mantenerse en el mercado. En este proceso de recuperación la compañía fue

comprada por accionistas colombianos, que depositaron su confianza en el proceso de reactivación de esta misma y pese a recibirla en una situación crítica, deciden unir esfuerzos para darle un impulso a la empresa.

Causales de la crisis: La falta de planeación, control en gastos, la disminución de las ventas en el 2002 y la falta de liquidez los llevó a tener muchos problemas con los proveedores. Igualmente, la falta de pertenencia con la empresa generó debilidades en gobierno corporativo frente a la competencia. No había control en los procesos internos lo que les ocasionaron muchas pérdidas. Las ventas en el 2001 eran de \$22.713 millones, en el 2002 de \$14.142 millones, en el 2003 de \$13.824 millones, lo que los llevó a cerrar 4 pasteurizadoras.

Estrategias para superar la crisis: La decisión tomada por la gerencia fue centrarse en reconquistar el mercado perdido





a través de canales de distribución. Se renovó una unión temporal para vender 40 mil refrigerios diarios que incluían leche y derivados lácteos. Se gestionaron licitaciones que le permitieron a la empresa contribuir a optimizar la capacidad de producción de la planta. Se reactivaron negocios con almacenes de cadena. Se hizo una alianza con una empresa de Medellín para la distribución exclusiva de un producto (avena) en Bogotá, a través del canal tienda a tienda. Con este producto terminaron el portafolio para buscar mayor cobertura.

Empleo: Actualmente genera 80 empleos directo en promedio y aproximadamente 300 empleos indirectos.

Así mismo se invirtió alrededor de \$3.000 millones de pesos en el proceso de tecnificación y remodelación de la planta física de producción pasando de 80.000 litros diarios y/o 2.400.000 litros mensuales a

una capacidad de 200.000 litros diarios y 6.000.000 de litros al mes, tecnificando la Leche Ultra Alta Temperatura UHT o Ultra Pasteurizada. Además en derivados se ha logrado ampliar la oferta para comercializar alrededor de 300 toneladas al mes.

Todas las iniciativas han permitido darle un nuevo aire a la empresa durante los últimos años, en cabeza de la Gerencia

de la compañía quien de la mano con un equipo líder, aportaron en la creación de nuevas estrategias y tácticas que han sido puestas a favor del surgimiento y avance de la misma, por esta razón, los accionistas deciden que el premio sea concedido a la gerencia por su labor y empeño.

El señor Nelson Molano Gerente General de la empresa es quien recibe el galardón.





Superintendencia de Sociedades



¿HAY CONFLICTOS ENTRE LOS SOCIOS DE SU EMPRESA?

Resuélvalos sin costo alguno a través de la conciliación.

Nuestros servicios de conciliación empresarial están orientados a las sociedades comerciales del sector real de la economía para la solución de conflictos tales como:



- Socios entre si
- Socios con administradores
- Sociedad con administradores
- Empresas entre si
- Empresas con acreedores



Las empresas siempre deben estar atentas a las necesidades de los consumidores

“La calidad no se negocia. Por muy difíciles sean los tiempos, el ahorro no puede venir de una baja en calidad.”

www.supersociedades.gov.co 

Entrevista a
Nelson Molano,
Gerente el Pomar

Tener un plan estratégico que defina el rumbo de la empresa es uno de los consejos que Nelson Molano, gerente de El Pomar, da a los futuros empresarios y a los que enfrentan dificultades.

Para los próximos años, agregó, la inversión estará focalizada en el posicionamiento en los canales claves, lanzamiento de nuevos productos y actividades al consumidor y los puntos de venta.

Molano quien en días pasados recibió de manos del Superintendente de Sociedades el premio Ave Fénix recalca que por muy difíciles que sean los tiempos, la calidad no se negocia y que el ahorro no puede venir de una baja en calidad.

¿Cuál ha sido el momento más difícil de su empresa y por qué?

Ha pesar de que yo no estuve en esa época, considero que el momento mas difícil para cualquier organización es acogerse a una ley de reestructuración empresarial, pues en este momento la decisión sobre la continuidad de la empresa, ya no solo depende de sus accionistas y empleados, si no que son otros actores como la Superintendencia de Sociedades y los acreedores, quienes juegan un papel decisivo en el futuro de la empresa.

Sostiene además que los empresarios deben velar por la calidad del equipo humano y por generar condiciones dignas de trabajo.

En entrevista con la Revista de la SuperSociedades Molano reveló que en 2013 la compañía realizó una inversión cercana a los 4.000 millones de pesos en planta y nuevos equipos, permitiendo a la compañía crecer la capacidad de producción.



¿Qué llevó a Lácteos El Pomar al proceso de reorganización.Cuál fue ese punto débil que no debe repetir ninguna empresa en el mundo?

Las empresas siempre deben estar atentas a las necesidades de los consumidores. Son estos quienes al final deciden qué empresas sobreviven y cuales no. Considero que fue este descuido lo que mas influyó en que la compañía perdiera ventas que la llevaron a insolvencia financiera, y por ende se viera obligada a acogerse a la ley de reestructuración. Esto sumado a una falta de control interno, que no permitió prever a tiempo las dificultades que se venían, hicieron un caldo de cultivo idóneo para llevar a la compañía a esa situación.

¿Qué consejo da a los empresarios para evitar caer en insolvencias o en posibles quiebras?

Todas las empresas son muy distintas, por lo tanto hablar de

formulas iguales para todas las empresas, resulta un poco pretencioso. Sin embargo creo que algunos consejos que podrían servir serian los siguientes:

- Estar atento a los cambios en el mercado y las necesidades del consumidor.
- La calidad no se negocia. por muy difíciles que sean los tiempos, el ahorro no puede venir de una baja en calidad. La calidad se debe garantizar en todo momento
- Tener un plan estratégico que defina el rumbo de la empresa y le permita a los empleados enmarcar sus decisiones en el mismo.
- Velar por la calidad del equipo humano y generar condiciones dignas de trabajo para el mismo.

¿Qué lo impulsó a seguir luchando para sacar adelante su empresa?

La responsabilidad con el equipo humano que conformaba

la empresa. La empresa generaba en ese momento empleo para más de 150 empleados directos y fue la responsabilidad con los empleados , la que nos llevo a seguir adelante .

¿Durante el proceso que adelantó en la Supersociedades cuál fue el momento más difícil?

El momento más difícil durante el proceso, fue someterse a la votación de los acreedores, pues este momento supone un punto definitivo para el futuro de la empresa.

¿Qué mensaje envía a los trabajadores de Lácteos El Pomar luego de pasar por esta tempestad?

Un mensaje de agradecimiento infinito, ya que gracias a ellos la compañía salió satisfactoriamente del proceso. Fueron ellos los que día a día con su trabajo y dedicación permitieron lograr los resultados





¿Cómo es su relación con los empleados de Lácteos El Pomar?

Mi relación con los empleados es de cercanía, intento escuchar sus opiniones y tener en cuenta las mismas en la medida de lo posible. Manejamos una cultura de seguimiento a los objetivos, donde cada empleado es responsable de los mismos, con unos niveles de exigencia que garanticen el cumplimiento de los planes trazados.

¿Qué planes de expansión o de inversión tiene Lácteos El Pomar para los próximos años?

El año pasado hicimos una inversión cercana a los 4,000 millones en planta y nuevos equipos, lo que nos permitió crecer la capacidad de producción. Para los próximos años la inversión va a estar focalizada en el posicionamiento en los canales claves, lanzamiento de nuevos productos y actividades al consumidor y los puntos de venta

¿Cómo es la relación de los directivos de Lácteos El Pomar con sus familias? ¿Cuánto tiempo les dedica?

Muy buena. Definitivamente la familia es el polo a tierra, es ese sitio donde vamos a llenarnos de energía para continuar con las labores diarias. Hacemos cosas sencillas, como ir al parque, disfrutar de la ciclo vía, nos gozamos la ciudad. Bogotá es una ciudad con muchos sitios para compartir en familia y disfrutar los momentos de descanso con los seres queridos..





Las únicas pirámides que usted debe conocer
son las de Egipto

No se deje llevar por la ambición.
El dinero fácil
NO PAGA

Las pirámides prometen grandes sumas de dinero
pero lo pueden dejar en la calle, no confíe su dinero a extraños.

si conoce que firmas o personas inescrupulosas por medio
de volantes publicitarios prometen grandes retornos de dinero
desconfíe y denuncie.



Para mantenernos a la vanguardia, debemos ir de la mano de la academia.

www.supersociedades.gov.co

Carlos Ernesto Roa,
Presidente de la Junta Directiva de Pollo Fiesta

“Los empresarios debemos hacer del liderazgo, de la creatividad y de la perseverancia, nuestros atributos más sólidos, para alcanzar los objetivos propuestos”, asegura Carlos Ernesto Roa, presidente de la Junta Directiva de Pollo Fiesta quien tras el resurgir de su empresa recibió el pasado mes de marzo el premio Ave Fénix.

Roa resalta el respaldo recibido no sólo de la Superintendencia de Sociedades sino de los colaboradores de la empresa, quienes, según el, “se convirtieron en un excelente equipo de trabajo, orientado a sacar adelante la empresa con unión, compromiso y valentía”.

Hace 15 años, recuerda Carlos Ernesto Roa, cuando Pollo Fiesta se encontraba frente a la crisis y a la insolvencia, se sentía desfallecer.

Sin embargo, le alentaba un genuino sentido de responsabilidad por sacar adelante la empresa.

Pero ¿por qué seguir luchando?

Sus profundas palabras muestran el esmero con el que trabajaron por mantener una actividad compleja y exigente una actividad que tenía vínculos con proveedores y bancos sectores que fueron decisivos para poder resurgir.

El resultado de este trabajo se ve gratificado en parte por el majestuoso aplauso recibido de deferentes autoridades del país autoridades que resaltan el hecho de que gracias al trabajo de Roa y sus equipo de trabajo, hoy esta compañía haya logrado conformar un equipo de trabajo de más de 800 colaboradores, con altos niveles de competencia y de compromiso.

Este trabajo se ve gratificado en la muestra de agradecimiento de varios centenares de trabajadores que día tras día buscan un mejor futuro para sus familias laborando en Pollo Fiesta.



A continuación transcribimos las palabras de Carlos Ernesto Roa, presidente de la Junta Directiva de Pollo Fiesta.

En nombre de los accionistas, de los colaboradores y del mío propio, quiero agradecer a la Universidad del Rosario, a su rector, el doctor Hans Peter Knudsen Quevedo; y a la Superintendencia de Sociedades, al señor superintendente doctor Luis Guillermo Vélez.

Este reconocimiento que recibimos con orgullo por un trabajo arduo y persistente, refleja fielmente el mito del Ave Fénix, símbolo de un resurgimiento empresarial, de un profundo aprendizaje, y del convencimiento de que siempre hay un camino posible hacia un futuro de oportunidades. Esto fue lo que vivimos en Pollo Fiesta nuestra compañía.

Esta condecoración nos hace reflexionar sobre el pasado, actuar decididamente en el

presente y vislumbrar un horizonte promisorio.

Hace 15 años, cuando nos encontrábamos frente a la crisis y a la insolvencia de la compañía, nos sentíamos desfallecer. Sin embargo, nos alentaba un genuino sentido de responsabilidad por sacar adelante esta empresa, por los trabajadores y los accionistas, quienes se esforzaban día tras día por mantener una actividad compleja y exigente; por los proveedores y los bancos, que tanto apoyo nos habían dado siempre. Definitivamente la crisis económica por la que pasaba el país, llegó inexorablemente a nuestra puerta y fue así como el año de 1999 marcó esta historia que podríamos fraccionar en 3 momentos:

Primer momento, “la crisis”:

Debemos recordar la crisis del país entre los años 1998 y 2002: altas tasas de interés - superiores al 36%-; las

presiones de los mercados eran incontrolables y el dólar seguía disparado hasta que la banda cambiaria se rompió finalmente el 25 de septiembre de 1999, en este año la situación fue insostenible y la economía colombiana tuvo el peor desempeño de su historia, el producto interno bruto de Colombia cayó un 4,48% ; y la tasa de desempleo llegó al 18%; estas variables macroeconómicas, afectaban el precio del maíz y de la soya, principales materias primas del alimento balanceado, mayormente importadas de los Estados Unidos y que constituyen aún el 70% del costo total de la industria Avícola de nuestro país.

Este entorno, agravado por una gran competencia en el sector avícola, impulsando a una mayor producción para bajar los costos fijos y el bajo consumo de la población determinó el punto de quiebre en la crisis económica de la compañía.





De otra parte, no poseer factores diferenciadores fuertes en el mercado y carecer de una robusta infraestructura de frío nos colocaba en una situación vulnerable y sin margen de maniobra. Esto nos obligó a comercializar el pollo durante los años de 1998 y 1999 a muy bajos precios. Se sumaba a esta situación, el hábito de pago de nuestros clientes hasta de 60 días, obligándonos a buscar líneas de financiamiento desfavorables para la operación.

A nivel zootécnico, la casa matriz de la raza hizo cambios negativos en la línea genética que alteraron el desempeño deseado y aumentaron los costos de producción.

Todos estos factores internos y externos llevaron a la compañía a una iliquidez total que propició la entrada en concordato y la necesidad de entablar una reestructuración de pagos.

*A g r a d e c e m o s a l a
S u p e r i n t e n d e n c i a d e*

sociedades por haber visto la viabilidad de la compañía aprobando el concordato y por el acompañamiento que nos brindaron hasta salir de este.

Es necesario mencionar aquí que, a pesar de atrasarnos considerablemente en los pagos, nuestros proveedores siempre nos garantizaron acceso a los insumos necesarios para producir y para que Pollo Fiesta nunca interrumpiera su proceso. A todos ellos mil gracias.

A pesar de las dificultades, para los socios fue prioritario mantener los puestos de trabajo. Nuestros colaboradores se convirtieron en un excelente equipo de trabajo, orientado a sacar adelante la empresa con unión, compromiso y valentía.

Para todos ellos mil gracias, y muy especialmente a nuestro gerente general el doctor Jorge Luis Moros; gracias por su constancia y gran esfuerzo para aportar decididamente a la continuidad de Pollo Fiesta.

Debo agradecer también a mi mamá la señora Gloria Barrera Galvis por su importante apoyo moral y económico durante este largo periodo, igual que a todas sus accionistas de las cuales siempre recibí apoyo y trabajo incondicional para salir adelante.

Segundo momento: “la redefinición del futuro”

Una vez reestructurados los pagos, era claro y perentorio, desaprender los viejos modelos. Fue clave entonces, contar con asesores externos que ayudarían a demarcar la nueva ruta corporativa en las áreas funcionales de finanzas, de producción, de comercialización y de auditoría. Así mismo, el apoyo de la junta de vigilancia se constituyó en un factor clave del proceso, porque aceptaron y apoyaron el proyecto de inversiones que se presupuestaba cada año, en innovación, automatización y tecnología. Fue una decisión fundamental para bajar costos y mejorar la competitividad.



Las estrategias más importantes estuvieron basadas en una perfecta programación de producción, en control de costos, cartera, y administración de inventarios, así como en una rigurosa exigencia en la calidad del concentrado para las aves, propendiendo siempre por mejorar la rentabilidad al momento de la venta.

Así las cosas, reestructuramos a fondo los indicadores productivos y fortalecimos el talento humano, orientados en una planeación estratégica al año 2010, logrando conformar un equipo de trabajo de más de 800 colaboradores, con altos niveles de competencia y de compromiso.

El tercer momento: “el sostenimiento de la Vanguardia”:

Entender que estamos en el negocio de la nutrición implica una gran responsabilidad social. Llegar a un gran número de consumidores con un producto

de altísima calidad que forma parte de la tradición alimentaria de un país, nos reta todos los días para el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales. Reinventar la promesa de valor de la compañía según las dinámicas propias de los mercados y de los hábitos de consumo no es una opción, es definitivamente una manera de hacer las cosas.

Todo esto respaldado por renovadores procesos que respalden la eficiencia y la competitividad que garanticen el fresco sabor Colombiano de Pollo Fiesta.

Esto supone, para mantenernos en la vanguardia, que debemos ir de la mano de la academia, aprender continuamente para asumir con rigor y responsabilidad los nuevos ordenamientos económicos, sociales, políticos y culturales.

Hacer del liderazgo, de la creatividad y de la perseverancia, nuestros

atributos más sólidos, para alcanzar los objetivos propuestos.

Mil gracias por este reconocimiento.





Factores de éxito o fracaso en la aplicación de la Ley 550 de 1999

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES
Delegatura Asuntos Económicos y Contables
Grupo de Estudios Económicos y Financieros

www.supersociedades.gov.co 

En 1999, Colombia afrontó la peor crisis económica del siglo XX, viendo reducido su producto interno bruto en 4,3% en referencia al año 1998, su tasa de desempleo pasó de un 12% en 1997, a un 20% en 1999, y sus principales aliados económicos Venezuela y Ecuador también se encontraban en crisis económica. Debido a esta crisis generalizada, los mecanismos concursales ya existentes, resultaban ineficientes e inadecuados, generando la necesidad de adoptar un nuevo mecanismo de recuperación empresarial. Como exponen Giné y Love (2006), esta ley, conocida como la Ley 550 simplificó el proceso de reorganización mediante el establecimiento de plazos legales cortos para los planes de reorganización, y requiriendo liquidación obligatoria en caso de fracaso en las negociaciones.

De hecho, comparando la Ley 550, con su antecesora, la Ley 222 o concordato, se observó que entre el año 2000 hasta la

mitad del 2006, fueron aceptadas 1.198 empresas, de las cuales 952 celebraron acuerdo, es decir el 79.46%. Mientras que de las 199 sociedades admitidas en concordato en 1999, último año de dicha ley, tan sólo celebraron acuerdo 12 empresas durante el año 1999.

Los factores de éxito de cualquier reforma de este estilo dependen de su diseño y contexto en donde estos nuevos códigos se desarrollan (Claessens et al. (2001), Franks y Loranth (2005), Hart (2000), y Banco Mundial (2004, 2005 y 2006)). Sin embargo, todos los países buscan siempre mejorar la eficiencia de sus sistemas de insolvencia, manteniendo un balance adecuado entre el fomento a la reorganización de sociedades económicamente viables, y la liquidación de las no viables (White (1989)).

Por lo tanto, el propósito de la investigación fue evaluar los principales factores de éxito y fracaso del mecanismo de

recuperación empresarial introducido por la Ley 550 de 1999, en aras a identificar elementos a tener en cuenta para futuros ajustes o modificaciones a leyes de insolvencia.

Antes de iniciar el levantamiento de información y su posterior análisis se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cómo afectan el desarrollo del acuerdo, el cumplimiento o no de los requisitos de entrada al marco? ¿Cómo afecta la ejecución del acuerdo el activismo procesal asociado a las impugnaciones en la determinación de los derechos de voto o las condiciones mismas del acuerdo? ¿Cuál es el efecto, en el desarrollo del acuerdo, del peso relativo de los diferentes tipos de acreedores en el proceso de votación y en la composición del comité de vigilancia? Y por último, ¿cómo fue el proceso de recuperación o no de las sociedades que finalmente terminaron de forma exitosa el acuerdo?



Para responder a las anteriores preguntas, se utilizó la siguiente información de la Superintendencia de Sociedades. Primero, estados financieros sistematizados de 546 sociedades nominadas por la Superintendencia de sociedades. Segundo, las variables no financieras y no sistematizadas de los acuerdos de reestructuración, registrada en 133 expedientes, como por ejemplo, valoración de votos, composición del comité de vigilancia, entre otras. Tercero, información de proceso verbal sumario de 203 sociedades, que por iniciativa de funcionarios del Grupo de Procesos Paralelos a la Insolvencia, se encuentra sistematizada. Cuarto, revisión de la literatura, y reuniones o entrevistas con ponentes y promotores. Todo esto como un esfuerzo de centralización de la información relacionada con el desarrollo de esos acuerdos para poder realizar el estudio.

Es importante aclarar que las sociedades analizadas ya

habían terminado el proceso al 31 de Octubre del 2012, fecha que se determinó como corte para el estudio.





Factores de Éxito y Fracaso de la Ley 550

La literatura que aborda el tema de acuerdos de restructuración siempre ha buscado medir la eficacia de estos acuerdos, esta sección hace una revisión de tres factores que influyen en el desarrollo de los acuerdos de restructuración, estos factores son:

1. Efectos por el cumplimiento de requisitos de entrada al proceso.

LoPucki y Kalin (2001) y LoPucki y Doherty (2002) encontraron que la rápida aprobación de los planes de reorganización, la filosofía de “laissez-faire”, y el alto volumen de procesos en la Corte de Delaware, explican las altas tasas de fracaso de dichas empresas. La anterior afirmación está basada en el hallazgo de que un 30% de las sociedades que entraron en el periodo 1991-1996 a un proceso de restructuración en la Corte de Delaware pidieron entrar por segunda vez en el año 2000.

Al analizar la exigencia en los requerimientos de información al solicitar la entrada a los acuerdos, se encontró que una buena revisión del cumplimiento y de la viabilidad de la empresa, hace que la probabilidad de recuperación sea mayor. Aun cuando la información no esté correcta o se encuentre incompleta, el sólo hecho de hacer el ejercicio de ajuste permite a las empresas mejorar su proceso contable y obligarlas a tener una mayor claridad de su situación financiera.

Adicionalmente, las empresas que se presentaron con una mayor preparación mostraron un mayor conocimiento de su capacidad de recuperación y su proceso fue mucho más rápido y fluido. Es este el caso de las empresas manufactureras, que al tener mayor grado de calidad en la información, pudieron ser admitidos más rápido a los acuerdos.

2. Activismo procesal antes y durante la definición del acuerdo.

En el marco de la negociación del acuerdo entre la empresa deudora y sus acreedores, se presentan una serie de impugnaciones de los reclamantes al considerar que las actividades realizadas por el empresario o el promotor no les favorecen. Esto lleva a que los acreedores presenten varios tipos de recursos contra el acuerdo, que aquí llamaremos “activismo procesal”.

Estas situaciones llevan a preguntarse si este comportamiento afectó el buen desarrollo del acuerdo y funcionó como un mecanismo paralelo de control sobre el acuerdo por parte de los acreedores. Para poder responder estos interrogantes, se usa el número de demandas por empresa y el tipo de demanda como una medición proxy del concepto “activismo procesal”.

En conclusión se encontró que el “activismo procesal” antes y durante la definición del acuerdo tiene un efecto



negativo en el desarrollo del acuerdo de reestructuración y su duración, siendo necesario fortalecer los escenarios pre acuerdo entre las partes. Se presentaron evidencias sobre el rol obstaculizador que ejerce el acreedor dentro del proceso cuando éste se encuentra en total desacuerdo y este efecto perverso se evidenció más en el caso de las demandas por acciones revocatorias ya habiendo sido aprobado el acuerdo.

3. Influencia de los acreedores y el comité en el proceso de reestructuración

El tema relacionado con la influencia de los acreedores y el comité de vigilancia en el proceso de reestructuración es abordado por Kalay, Singhal y Tashjian (2007), Ayotte y Morrison (2008), Kwon y Hahn (2010) y Harner y Marincic (2011) quienes encuentran que la influencia de estos actores afecta el resultado y la duración del acuerdo, así como el

desempeño de las empresas que llevan a cabo el proceso.

Frente al rol que juegan los diferentes tipos de acreedores se destaca el beneficio de la participación de los acreedores financieros quienes, al ver posibilidad de recuperación y tener un peso relativo fuerte en la decisión, apoyan la recuperación pero cuando tienen ese mismo poder de decisión y no ven la empresa como viable apoya su rápida liquidación.

Una situación semejante ocurre con los acreedores internos y los proveedores quienes procuran la continuidad de la empresa porque conocen mejor su situación interna.

Para el caso de la participación de los acreedores sin garantía real su rol fue de apoyo a la realización de los acuerdos ya que al no tener prelación por garantía, una terminación exitosa del acuerdo les da mayor probabilidad de recuperar algo.

Desempeño financiero de las empresas una vez terminado el acuerdo

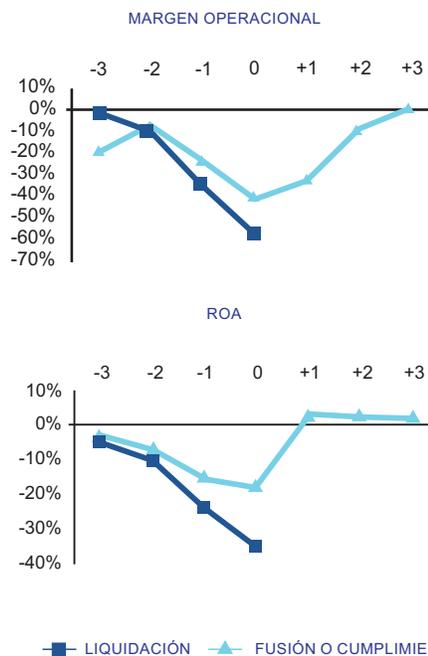
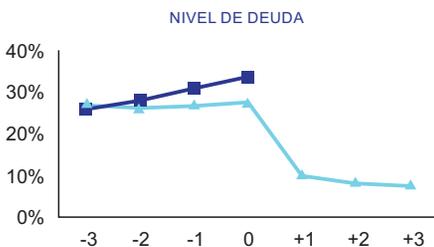
Existen dos posiciones principalmente respecto al desempeño de las empresas una vez terminado el acuerdo de reestructuración. Estudios realizados por Altman (1984), Bowman et al. (1999), Atiase, Platt y Tse (2004), Denis y Rodgers (2007), Kalay, Singhal y Tashjian (2007) y Aivazian y Zhou (2012) utilizan análisis contables para argumentar que las empresas que salen de un acuerdo, presentan un mejor desempeño operativo y su cantidad de deuda disminuye. Por otro lado Gilson (1997), Hotchkiss (1995), Hotchkiss y Mooradian (1997), Alderson y Betker (1999) argumentan que las empresas que salen de un proceso de reestructuración presentan un pobre desempeño financiero y una baja o nula disminución de deuda. Dado que no existe, al menos conocido por los autores, evidencia para el caso



colombiano en este tema, es adecuado analizar qué ha pasado con las empresas colombianas al finalizar el acuerdo.

Vamos entonces a entrar a caracterizar ese desempeño financiero, una vez terminado el acuerdo, a través de la medición de tres indicadores, Nivel de deuda medido como [Deuda financiera / Activo], rentabilidad del activo medido como [Utilidad antes de impuestos / Activo] y margen operativo medido como [Utilidad operativa / Ingresos operacionales].

Gráfico 1. Indicadores de Deuda y rentabilidad por Tipo de actuación final



Fuente: Superintendencia de Sociedades; Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros Nota: Nos referiremos al año de solicitud de un acuerdo como año 0, el primer año en acuerdo como -1, el año antes de solicitar el acuerdo como -1, y el año después de terminado el acuerdo como +1.

El gráfico 1 detalla que las empresas que cumplieron el acuerdo presentan una mayor rentabilidad y una reducción en el endeudamiento en los 3 años siguientes al cumplimiento del acuerdo. Es decir, al igual que Kalay, Singhal y Tashjian (2007)

encontramos que las empresas al momento de terminar el acuerdo inician una recuperación en su desempeño operacional y al igual que Aivazian y Zhou (2012) encontramos que las empresas logran reducir su deuda post acuerdo.

Al separar el análisis de recuperación por sectores económicos, las sociedades del sector de servicios son que más rápidamente disminuyen sus niveles de deuda ya que tiene mayor flexibilidad que las sociedades de manufactura. Asimismo, se encontró que las empresas de tamaño pequeño y micro son las que presentan una mejor recuperación de su margen operativo. Esto nos lleva a plantear estrategias de flexibilización en la estructura de costos y de endeudamiento en las empresas para poder ajustarse más rápido y aprovechar mejor el marco normativo.

Finalmente, como última conclusión, se debe desarrollar



la cultura de medición de impacto de cambios regulatorios para establecer sistemas de información sistematizados que

faciliten la construcción de líneas de base y monitoreo del efecto en los objetivos generales que busca la reforma de ley. Sin

esa medición es más difícil diseñar mejoras.





Superintendencia de Sociedades

Vea las principales audiencias en vivo y en directo

<https://new.livestream.com/supersociedades>

El Premio Ave Fénix perdura en el tiempo

Alba Lucía Hincapié Cardona

www.supersociedades.gov.co 



Así como las empresas diseñan estrategias para sostenerse en el tiempo, la Superintendencia de Sociedades y la Universidad del Rosario trabajan para que el Premio Ave Fénix sea entregado cada año y se proyecte en el tiempo, con el fin de resaltar el esfuerzo de voluntades con constancia de propósito y dirección al logro de un objetivo: apoyar a la empresa para que salga con éxito de la situación que atraviesa dentro de un proceso de reestructuración o reorganización empresarial.

Según han informado las nueve empresas galardonadas con el Premio Ave Fénix desde el año 2006, en el logro de este propósito están comprometidos

directivos, asociados, empleados y stakeholders, quienes coordinados y en equipo, trabajan en el cumplimiento del acuerdo logrado con los acreedores y en la preservación de la organización.

Cada vez hay mayor trabajo en el conglomerado empresarial para obtener el Premio Ave Fénix, pues representa beneficios frente a los grupos de interés, genera confianza y transparencia que marcan su camino en aras a persistir en sus propósitos empresariales, y de afianzar el sueño de ese fundador que se inventó el negocio y lo hizo resurgir.

Estar atento a las fuerzas del

mercado es un presupuesto fundamental en términos de sostenibilidad empresarial. Salvaguardar las relaciones con los grupos de interés, en especial con los proveedores y clientes, representa uno de los objetivos que busca rescatar una empresa que ha ingresado a un proceso de reorganización empresarial. Recibir este galardón es la forma de premiar y reconocer el trabajo realizado en busca de este objetivo. Bien lo dijo la señora María M. Cortes de Chaves, Presidenta de Laboratorios Vogue S.A. (q.p.d), cuando fuera galardonada con el Premio Ave Fénix en el año 2009: “La compañía más allá del posicionamiento de su nombre como la primera industria





nacional de cosméticos, el recibir este premio transmitió a toda la organización un verdadero orgullo y comprometió aún más a la gente a seguir en un camino de permanente superación, generando así al interior de la empresa enormes beneficios de productividad y pertenencia. Pudimos observar que se incrementó de manera importante la confianza de nuestros clientes y nuestros socios proveedores generando desde luego negocios interesantes para la empresa.”

Para las empresas que se ven avocadas a celebrar acuerdos con sus acreedores para proteger el negocio y la fuerza laboral, incorporar dentro de su plan estratégico de recuperación, el diseño de perspectivas estratégicas de continuidad y caminos para la perdurabilidad, es el mejor de sus negocios, pues invierten para crecer y sostenerse. Han comprendido que conjugar estrategia, talentos, innovación y liderazgo en el día a día de la empresa, genera resultados

sorprendentes en beneficio de la organización y hacia el logro de situaciones financieras exitosas. En este proceso juega un papel importante apoyar la construcción de un país con mejores niveles económicos en su interior y con mayores perspectivas para lograr un mejor imagen en el exterior.

Posicionar el Premio Ave Fénix desde el año 2006 hasta la fecha, conlleva satisfacción y orgullo de país. Es reconocer desde el Estado y la Academia, unidos bajo un mismo propósito, el esfuerzo de un equipo por preservar un negocio que ha tenido un comportamiento financiero apropiado y ascendente, y unas estrategias de eficiencia operacional cualitativamente importantes y de impacto frente al acuerdo con los acreedores.

Los autores y actores de este galardón tienen un alto sentido de compromiso y responsabilidad para afianzarlo, acrecentarlo y llevarlo cada vez más hacia un mayor impacto nacional. Es absolutamente

motivante observar la emotividad de una empresa con fuerza en la economía nacional, expresar con profunda satisfacción frente a un auditorio empresarial y medios de comunicación, el orgullo de haber superado una crisis, de haberse levantado como el Ave Fénix, de resurgir de una situación que la hizo tambalear y que su esfuerzo sea premiado.

El voz a voz de un reconocimiento público a un trabajo con constancia de propósito es absolutamente valioso para la Superintendencia de Sociedades, pues anima en el tejido empresarial, el trabajo de superar una crisis y ser reconocido por ello, y esta actitud de las empresas y sus empresarios, fortalece su labor de Estado que enseña y rodea de valor la labor de un equipo al interior de una empresa, y de los que de una u otra forma contribuyen a su riqueza. El Presidente de la República, en representación del Gobierno, se ha unido a este reconocimiento



en los últimos años, resaltando mediante mensajes, la labor de los líderes y trabajadores que han sacado adelante este proceso.

El Premio Ave Fénix busca apoyar igualmente el conglomerado empresarial y a la cadena productiva del país. No debe olvidarse y así lo he sostenido en varios escritos sobre la perdurabilidad de las empresas, que la mentalidad del emprendedor, del empresario recorrido y del ciudadano del común, debe apuntar al mejoramiento del país; que todos los actos conduzcan a fortalecer nuestra economía, de tal suerte que si Colombia se encuentra económicamente bien posicionada, los beneficios de este resultado se verán reflejados en todos los sectores de la industria, en nuestra economía familiar y en nuestras vidas.

Una empresa que resurge exitosamente de un proceso de

reorganización empresarial, guiada por líderes comprometidos con la causa y con excelente visión del negocio y del presente y futuro de la empresa, comporta la ideología del investigador empresarial Jean Paul Sallenave, quien señala como la primera obligación del gerente de una empresa, la de asegurar la supervivencia de la organización, de la cual es responsable. Esta actitud se observa año tras año en las palabras de cada empresario que recibe en nombre de su organización el Premio Ave Fénix, y en los múltiples aplausos de respaldo del público que apoya y resalta su labor. En las palabras del Superintendente de Sociedades cuando informa sobre los resultados de las empresas que han ingresado a un proceso de reorganización empresarial y han logrado cumplir con el acuerdo satisfactoriamente; en el discurso del Rector de la

Universidad del Rosario, quien con vehemencia reconoce la labor del empresario exitoso y del que resurge como el Ave Fénix, con estoicismo, con temple, con valor.





www.supersociedades.gov.co

En verdad, y sin asomo de duda, el reconocimiento público de un resurgimiento exitoso a una empresa, entregándole el Premio Ave Fénix, constituye un factor de apoyo que le subyace al proceso que conduce a proteger y garantizar las

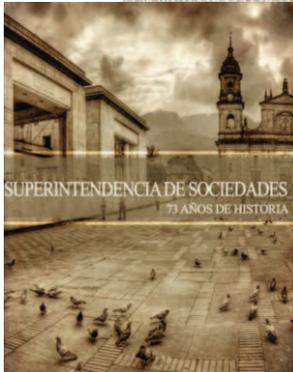
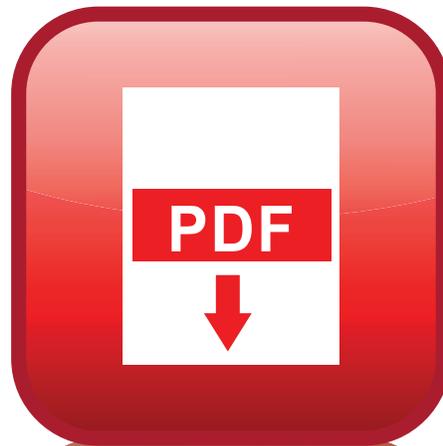
estrategias para la perdurabilidad de las empresas.

Por todas estas consideraciones, el trabajo por la perdurabilidad de este galardón es una excelente estrategia de la unión Estado-

Academia; es la cristalización de una idea desarrollada mancomunadamente que debe protegerse y fortalecerse año tras año y que protege con efectividad y firmeza, la cadena de valor de las empresas.



DESCARGUE NUESTRAS REVISTAS SIN COSTO ALGUNO





Free Trade Agreement between Canada and Colombia: Economic and Non-economic Interests

ABSTRACT

 www.supersociedades.gov.co

Laura Ramírez Bastidas
Professor Louise Ashcroft
CEGL 413 711

Históricamente, Canadá y Colombia han tenido relaciones bilaterales desde comienzos del siglo XX. ¿Pero por qué en la actualidad, la participación e inversión de Canadá en Latino América es mucho más arraigada, especialmente en Colombia? Estudios han demostrado que hay diversos factores que estimulan el interés en expandir las relaciones comerciales entre estos dos países, tales como el incremento de la inversión de capital privado, una diversa gama de leyes de inmigración, seguridad, instituciones sólidas e indudablemente el reciente Tratado de Libre Comercio (TLC) celebrado entre los dos gobiernos y que entró a regir desde agosto 13 de 2011 (Tijerina 284).

No obstante lo anterior, y con el fin de alcanzar los objetivos del TLC, tanto el gobierno colombiano como el canadiense necesitan tener en cuenta no solo los beneficios económicos que este genera sino también los intereses no económicos,

como lo son los derechos humanos y el medio ambiente.

Si bien en la actualidad el número de TLC se ha incrementado rápidamente para mejorar las economías locales, los gobiernos en conjunto con las multinacionales deben tener éste instrumento como un medio para conseguir un fin, siendo ese fin, el desarrollo sostenible. Es por ello que el interés de este estudio, es hacer un llamado para que los gobiernos consideren además del impacto económico, que genera beneficios y riqueza, que la protección de los intereses no económicos involucrados en estas negociaciones comerciales transfronterizas es vital ya que en la mayoría de los casos son abandonados y desconocidos. El mensaje está dirigido a evitar que los efectos de la inversión extranjera y las multinacionales, especialmente aquellas dedicadas a la minería, no contribuyan y obtengan beneficios de los daños ocasionados al medio ambiente y de las violaciones a los



derechos humanos de las comunidades indígenas y afrocolombianas cuyos territorios sagrados han sido heredados ancestralmente.



Free Trade Agreement between Canada and Colombia: Economic and Non-economic Interests

Laura Ramírez Bastidas
Professor Louise Ashcroft
CEGL 413 711

www.supersociedades.gov.co

Historically, Canada and Colombia have had a bilateral relationship since the early twentieth Century. According to Tijerina's research, some studies reveal that this association has truly impacted Colombian economic development and has encouraged its adaptation into the capitalist system more than it has affected Canada (276). But why, at present, is Canada's participation and investment in Latin America much more ingrained especially in Colombia? What are Canada's interests in this regard? Studies have shown that there are several factors which stimulate interest in expanding commercial relations, such as the increase of private capital, a diverse range of policies in the immigration, security and institutional fields, and undoubtedly the recent Free Trade Agreement (hereafter FTA¹) between both governments that came into force on August 15, 2011 (Tijerina 284). However, in order to accomplish the FTA, the

governments of Canada and Colombia needed to take into account not only the economic benefits but also the non-economic interests, including human rights and the environment.

The FTA signed between Canada and Colombia² after a lengthy and controversial negotiation conducted by the parliaments of each country provides opportunities for Canadian companies; whereas it has negative effects on national and international laws. In terms of opportunities, a free trade area has been defined as a group of countries in "which tariffs and non-tariff trade barriers" are eliminated or reduced (OECD. "Glossary of Insurance Policy Terms"). In addition, The Canadian Trade Commissioner Service has affirmed that since the FTA was adopted and tariffs were decreased, Canadian companies are allowed to invest and export goods and services in different sectors mainly in oil and gas, mining, agriculture, and





In regard to the economic benefits, Canadian investors and exporters can participate and increase their business in traditional markets such as mining, oil and gas sectors. The expanding Colombian market and reduction in trade barriers in the majority of goods and service sectors allow Canadian companies to be more competitive and play a role in new business opportunities in which Canada has consolidated experience (The Canadian TCS). In addition Needleman's research shows that Colombia is geographically well situated between Venezuela and the Panama Canal with a significant market to invest in mine and energy; besides, is the fourth largest exporter of carbon in the world (51-52). For example, referring to natural sources, firstly, Colombian mining companies require not only engineering and environmental-planning services but also equipment to improve mine safety. Secondly, for oil and gas fields, equipment, services and logistics in the process of

production and transportation are highly demanded in order to achieve sustainable development (The Canadian TCS). Moreover, the Mining Association of Canada (MAC) stated that this agreement with Colombia enhances their relationship and its investment in mining, which creates new jobs for Canadian companies and workers (qtd. in Foreign Affairs, Trade and Development Canada). For instance, Natural Resources Canada states that in 2011 320,000 people were hired by the mining industry (qtd. Marshall 61). At the same time, Marshall's report indicates that Canadian mining companies contributed \$35.6 billion to GDP, while oil and gas sector \$40.5 billion (Marshall 13).

As a result of solid reciprocal reduction of tariffs, agriculture, information and communication technology (ICT) and services are others priority sectors in the Colombian market, which represent potential opportunities for Canada's producers, exporters and investors.

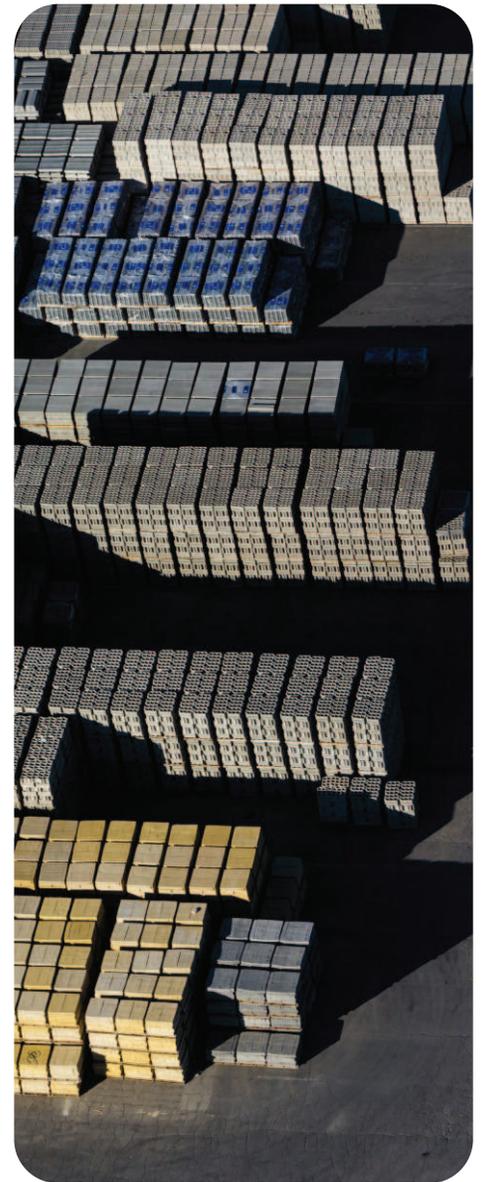
According to Bidanda, Shuman and Arizoy, even though Colombia's economy aperture to the world has been gradual, the influence of the global trade liberalization has been essential in terms of local policy reforms in both labour and financial system fields (84). Furthermore, agriculture will be one of the most privileged sectors since the following products: wheat, pulses, barley, pork, beef, and processed food can truly become a new niche market in Colombia (The Canadian TCS). Although exportations in telecommunication infrastructure have been conditioned to tariffs of up to 20%, under the umbrella of the FTA, 94% of these products will be eliminated in 2015. Moreover, the advantages for Canadian firms are new opportunities in sectors such as telecommunications equipment, computer software and hardware, networking solutions, mobile telecommunications, and Internet service supplying. Thus, this area will be crucial in the growing Colombian market as



the Colombian government is investing significant amount of economic resources (\$55-billion investment project) in order to promote the country's telecommunication, infrastructure and environmental services development (The Canadian TCS).

Not only is the impact of the FTA on the Colombian economy positive, but it also has negative effects. According to Proexport the agreement will firstly, increase the GDP to 0.06%, and the exports, and imports in 0.21% and 0.08% respectively. Secondly, it will allow 98% of the Colombian agricultural products such as beans, coffee, white sugar, flowers, fruits and vegetables, cocoa, and its derivatives, among others, to enter Canada without paying taxes. The Textile and the garment sector will receive the same treatment. Thirdly, it will raise¹ the opportunities for Colombian suppliers of software development, computer science, architectural design, telemedicine, call centers, data

processing and 2-D & 3-D animation (Proexport). On the other hand, Vernengo insists that the trade agreement destroys more jobs than it creates; therefore, the author adds that Colombian workers will be the overwhelmed sector since the foreign technologies, goods, and imports introduced into the market demand specific skills and expertise that they do not have, or even if they have, they will be forced to get precarious jobs with lower wages, and lacking benefits and rights (48). In addition, the FTA will diminish the Colombia government's control in its macroeconomic policies if they are subordinated to the requirements of the international market; furthermore, it may bring prejudicial consequences to the local economy since authorities will not tend to attain "full employment, higher growth, and better income distribution," and foreign investors will simply invest in Colombia with the purpose of making profits and send them back to their countries (Vernengo 48).





Human rights and the environment, as non-economic interests, have a significant impact on the FTA's success signed up between Canada and Colombia. Needleman highlights that Colombia is universally well known as one of the most dangerous countries in human rights violations against unions and other social groups such as indigenous and Afro-Colombian people (51-52). In the same way, Amnesty International Canada discloses that the report presented in 2013 by the Canadian government to the Parliament about the impact of Canadian investment in non-renewable resources such as petroleum and natural gas has failed in terms of human rights evaluation; besides, it declares that the General Controller of Colombia's report of 2013 has demonstrated that the resource extraction in specific regions has caused not only murder, torture or threats on trade unionists, but it is also the progressive thefts on wealthy lands and forced displacement of vulnerable communities (AIC). Indeed, the Colombian government has

endangered rural farmers, indigenous and Afro-Colombian as it has ignored the protection of their territory assigning 778 mining licences to different companies all over the world (Needleman 52). On the other hand, the World Trade Organization argues that even if there is no specific rule that treats sustainable development, the preservation of the environment is imperative. In order to successfully accomplish the FTA the WTO members have to set up appropriate conditions to succeed in the protection of the environment and human health; however, there are two WTO particular agreements that countries should apply: (1) on "Technical Barriers" that is related to product regulations and (2) on "Sanitary and Phytosanitary Measures," which involves both food safety and animal and plant health (WTO).

In conclusion, that the FTA between Canada and Colombia has increased economic growth in the member countries is vital, even though it has created

unfavourable effects, especially in terms of human rights. As The Canadian Trade Commissioner Service highlights, Colombia is an emerging market with strong, potential economic growth, and stable policies in business, which will represent countless opportunities for Canada's investment in a diverse range of traditional and non-traditional sectors (The Canadian TCS). At present, in the globalized world the number of FTA's has increased rapidly to improve local economics; governments and companies should therefore see them as a means to an end with the end being sustainable development. As a result, it is essential that Canada and Colombia's government analyse not only the economic impact of the agreement but also the protection of non-economic interests, including human rights and the environment, in order to avoid that Canadian investments and global corporations do not contribute or obtain profits from such violations.



BIBLIOGRAFÍA SOCIETARIA

Jurisprudencia Societaria, una obra de consulta obligatoria

www.supersociedades.gov.co 

Este libro contiene una recopilación cronológica de los principales pronunciamientos judiciales emitidos por la Delegatura Procedimientos Mercantiles en los últimos dos años.

Ya está disponible la primera edición de nuestro libro de Jurisprudencia Societaria. Podrán encontrar el libro en las oficinas de la Delegatura de Procedimientos Mercantiles en la Superintendencia de

Sociedades, así como en la sección de jurisprudencia de nuestra página web.

La jurisprudencia de la Superintendencia de Sociedades también puede consultarse en nuestro boletín periódico y en la base de datos disponible en nuestra página web.

Esperamos que con estos medios de divulgación puedan acceder, con mayor facilidad, a

los servicios que presta la Superintendencia de Sociedades.





EMPRESAS COLOMBIANAS PERDURABLES Casos de Éxito

 www.supersociedades.gov.co



El 91% de las empresas no han cambiado su actividad económica principal, es decir, los nuevos productos o servicios en la mayoría de los casos se han dado dentro del mismo objeto o a través de actividades complementarias. Si bien se presenta una tendencia a la diversificación, esta se realiza dentro de la actividad principal de los negocios.

La perseverancia ha sido una constante en aquellos emprendedores que han constituido empresas perdurables. En el 40% de los casos el número de emprendimientos no exitosos

fue superior a 5, antes de que las compañías alcanzaran su estado actual. El ensayo y el error han sido necesarios para mejorar y tener éxito.

En la actualidad, el 76% de las compañías perdurables tiene junta directiva y en el 64,3% de los casos esta existe desde que las empresas se constituyeron. Este organismo de dirección es otro elemento fundamental para el desarrollo y la perdurabilidad. Los estudios sobre este tema señalan que la junta directiva debe estar integrada por personas idóneas que sean capaces de orientar la compañía a mediano y largo plazo, y además deben incluir miembros externos.

La perseverancia ha sido una constante en aquellos emprendedores que han constituido empresas perdurables. En el 40% de los casos el número de emprendimientos no exitosos fue superior a 5, antes de que las compañías alcanzaran su estado actual. El ensayo y el

error han sido necesarios para mejorar y tener éxito.

En la actualidad, el 76% de las compañías perdurables tiene junta directiva y en el 64,3% de los casos esta existe desde que las empresas se constituyeron. Este organismo de dirección es otro elemento fundamental para el desarrollo y la perdurabilidad. Los estudios sobre este tema señalan que la junta directiva debe estar integrada por personas idóneas que sean capaces de orientar la compañía a mediano y largo plazo, y además deben incluir miembros externos.

La antigüedad y la estabilidad de los empleados han sido un factor determinante en la perdurabilidad de las empresas. Existe un vínculo no solo del trabajador, sino de la familia, lo que engrandece el compromiso y el afecto por la compañía. En el 67% de los casos, las organizaciones han vinculado laboralmente a los hijos de los empleados o exempleados, quienes además de dar



continuidad a los factores culturales, también contribuyen a la preservación del conocimiento y al compromiso con los propósitos institucionales.

Los empresarios consideran que la buena relación con los clientes es el factor primordial para la perdurabilidad empresarial. Para el 72,5% de los casos, este ha sido el elemento más importante para la sostenibilidad.

La empresa depende de la demanda de sus bienes o servicios por parte de los clientes. En este sentido, muchas organizaciones han desarrollado permanentemente nuevos bienes y servicios complementarios, los cuales están enfocados a satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Las empresas se adaptan a las necesidades de los clientes y no al revés. Igualmente, estas han establecido diferentes mecanismos para conservar la lealtad del cliente, y, a través de

los mismos, ampliar el mercado con ellos y con otros relacionados.

Cuando se constituyeron las empresas, el 72% eran de familia, pero en la actualidad esta cifra es del 51%. Esto significa que un 21% de las empresas familiares han migrado hacia un esquema de sociedad en donde la familia no tiene el control.

El protocolo es una de las herramientas más efectivas para asegurar la perdurabilidad de las empresas de familia. En comparación con el estudio Sociedades de Familia en Colombia, realizado en el 2001 por la Superintendencia de Sociedades, se observa un incremento significativo al pasar del 8% al 26% la proporción de empresas que han perfeccionado un protocolo de familia.

El 47,8% de las empresas de familia que contestaron la encuesta se encuentran en la segunda generación. De

acuerdo con los estudios sobre el tema, existe en esta etapa un alto nivel de riesgo para las empresas familiares, principalmente por los efectos de la sucesión tanto en la propiedad como en la administración.

En el 91% de los casos, la antigüedad de los empleados es mayor de 5 años. La estabilidad laboral es fundamental en el crecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones. Cuando hay rotaciones altas de personal, los costos de aprendizaje se incrementan y pueden estancarse o truncarse los valores corporativos, así como las políticas y metas de mediano y largo plazo.

Otro aspecto interesante en los resultados de la encuesta es que el emprendimiento puede darse en cualquier edad. En cuanto a las empresas conformadas hace más de 50 años, se observa que en el 51% de ellas el emprendedor constituyó la empresa entre los 30 y 40 años de edad.





En el 50,3% de los casos, la reinversión de utilidades ha sido inferior al 20%, lo que indica que una gran parte de las utilidades se está distribuyendo como dividendos. La tendencia recomendable es generar una cultura que favorezca unos porcentajes importantes de reinversión de las utilidades.

En el 46,2% de los casos, las empresas no han realizado exportaciones. Sorprende que un porcentaje tan alto de empresas de reconocida trayectoria no haya incursionado en el mercado exportador.

En el 78% de los casos, el gerente pertenece a la familia propietaria. Esto coincide con lo expuesto por Collins y Porras en el sentido de que para la perdurabilidad no siempre es condición necesaria la vinculación de gerentes externos.

Como es natural en las empresas familiares, en el 67% de las encuestadas existen miembros de la familia

laborando en las mismas. Este aspecto conviene regularlo en el protocolo, determinando las reglas de vinculación, permanencia y desvinculación de personas de la familia propietaria.

Llama la atención que el 45,3% de los gerentes, aunque son profesionales, no han realizado una especialización formal. El 30,7% tiene especialización, el 13,9% maestría y el 3,8% doctorado. Dentro de los gerentes, sobresalen los ingenieros –con un 35,4% de los casos–, seguidos por los administradores y los economistas –con 23,7% y 13,0%, respectivamente–.

Según la encuesta, en el 53% de los casos, la participación de la mujer en cargos directivos es menor al 10%. Así mismo, solamente en el 23% de las compañías perdurables ha existido una gerente mujer.

La información recaudada en la encuesta señala que el 43% de las empresas perdurables

pertenece al sector manufacturero. Además de la importancia del sector en la época de la constitución de estas compañías, es preciso tener en cuenta que quienes han superado las barreras de entrada a esta actividad probablemente tienen una visión de largo plazo, que facilita la supervivencia de la empresa.

En el 25% de los casos las empresas nunca han registrado pérdida neta en algún período contable, es decir, dentro de los 50 años o más de la fundación de la empresa. En cerca del 70% de los casos, en menos de 5 ocasiones se han registrado pérdidas en dicho periodo. Debe resaltarse que en el 73,1% de los casos, el endeudamiento ha sido inferior al 50% y solo el 6% ha tenido alguna vez cesación de pagos.

En cuanto a los casos empresariales analizados

En cada uno de los casos empresariales comentados se señalaron las estrategias para la



perdurabilidad, que sobresalen en toda su dimensión. A continuación se presentan las conclusiones de dicho estudio.

Una tendencia encontrada en relación con el manejo del portafolio de productos utilizado por las empresas estudiadas para permanecer vigentes en el mercado y lograr ser más competitivas está representada por la “diversificación”, proceso que es desarrollado dentro o fuera de la actividad principal de la compañía. Su práctica se evidencia en todas las empresas, representado en el 93% en aquellas que diversifican dentro de su actividad principal, y un 7% que utiliza un proceso mixto, donde realizan actividades ajenas a su objeto principal, pero sin abandonarlo, trabajando los dos frentes simultáneamente.

Según los administradores entrevistados, cuando las empresas optan por especializarse en su actividad principal, estas ganan en eficiencia y productividad y se

hacen más fuertes frente a la competencia, de ahí que resulta una buena estrategia corporativa y de negocio, en aras de la perdurabilidad, diversificar manteniendo el foco de la organización.

Asumir el reto de innovar es una estrategia que ha marcado el crecimiento de las empresas, en especial frente a las necesidades de los consumidores y las variaciones de las fuerzas del mercado.

Apropiarse de una misión, visión y valores en la empresa es una política generalizada que soporta la filosofía de estas organizaciones, sus acciones y estrategias.

La institucionalización de la junta directiva es una realidad generalizada en las empresas analizadas, en las que es considerada como un órgano de gran importancia en la toma de decisiones. En efecto, en los casos se observó que todas las empresas tienen junta directiva, lo que significa sin lugar a dudas

que sin tener en cuenta la naturaleza jurídica de la compañía, es considerado un órgano vital dentro del desarrollo acertado de las decisiones que, en concepto de los empresarios, fortalece y asegura la supervivencia de la empresa.

En relación con la conformación de este órgano directivo, especialmente en las empresas de naturaleza familiar, que, dicho sea de paso, corresponden al 70% de los casos, se halló una interesante tendencia de gobierno corporativo, consistente en la presencia de miembros externos, la cual alcanza un porcentaje impactante del 90% de juntas directivas en esta clase de empresas que tienen, como mínimo, un miembro externo. Se trata de una práctica que ha coadyuvado a la supervivencia de la empresa, pues, en concepto de los administradores, dichos miembros llevan al seno de la junta ideas frescas que soportan la toma de decisiones, evitando la subjetividad o el hecho de ser





permeadas por posibles conflictos entre la familia y de esta con la empresa.

Hay una amenaza latente que ha sido reconocida por las empresas de naturaleza familiar mencionadas en esta obra. Se relaciona con la perdurabilidad del negocio en manos de la familia si no hay reglas que independicen dichos intereses. En efecto, para dichas organizaciones, la ausencia de reglas claras sobre sucesión, específicamente en la dirección de la organización, así como de normas que armonicen el interés de la empresa y el interés de la familia, representan un peligro que atenta contra la compañía y su supervivencia en el tiempo. Esta preocupación se evidencia en el interés que existe de implementar, aunque sea informalmente, medidas que regulen estos temas, con el fin de evitar conflictos futuros que afecten el negocio y la unión de la familia al socavar su perdurabilidad.

Al evaluar si las empresas de

familia de los casos empresariales que han supervivido por más de cincuenta años se encontraban en manos de los herederos que han trabajado por su perdurabilidad, se evidenció que el 50% se halla en la tercera generación, el 36% en la segunda generación, el 9% en la cuarta generación y el 1% en la sexta generación. Lo anterior se traduce en que la preferencia de las empresas de familia, que han perdurado por más de 50 años en Colombia, es que el negocio permanezca en manos de las mismas.

En la misma línea de lo analizado en la encuesta, se evidenció que en el 93% de los casos, el gerente es miembro de la familia propietaria. Esta realidad es analizada por los empresarios, quienes asumen, en relación con el gerente vinculado a la familia, que el beneficio está representado en que éste conoce muy bien la compañía, asume un mayor compromiso, exige más resultados y evita los costos que

puede generar un conflicto o la disposición de recursos financieros para operar, los cuales se presentan cuando existen intereses diferentes entre los propietarios y los administradores externos.

No obstante, se reconoce que en algunos casos puede resultar de gran utilidad un gerente externo, pero estableciendo claridad sobre sus derechos y limitaciones, al igual que creando unas reglas para las buenas relaciones con la familia propietaria.

Para efectos de la perdurabilidad de las empresas bajo estudio, resultó atractivo conocer si éstas se han fortalecido al formar parte de un grupo empresarial. Se comprobó que el 51% de las compañías hace parte de un conglomerado corporativo, situación que, en opinión de los directivos entrevistados cuyas empresas forman parte de un grupo, ha sido una estrategia que las ha fortalecido en resultados, imagen,



oportunidades y mayor competitividad. Es interesante comprobar cómo la formación de grupos es con frecuencia una estrategia utilizada por las familias como parte del proceso de sucesión y planeación paralela entre empresa y familia.

Otra práctica de sumo interés es la relacionada con las actividades de exportación o apertura de oficinas en el exterior, las cuales han permitido a las empresas extender sus mercados y ser más competitivas. Esta estrategia es desarrollada por el 51% de las empresas. Los administradores señalan que hay que asumir el reto de salir del entorno interno, máxime si llega el TLC y la globalización mueve las economías.

Se observó en todos los casos la existencia de beneficios laborales extralegales y estrategias para generar un buen clima entre los empleados, y relaciones armoniosas con los trabajadores, a efectos de minimizar riesgos que minen la

imagen comercial de la empresa en términos de calidad, eficiencia y oportunidad en la comercialización de sus bienes y servicios. Se ha logrado con esta buena práctica que los trabajadores se involucren en el desarrollo productivo de la empresa, colaboren en la revisión de los procesos y proporcionen ideas para mejorar.

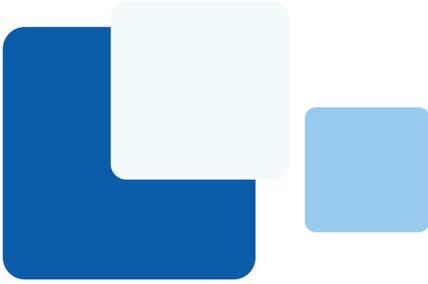
Un dato atractivo en el tema de perdurabilidad de las empresas en Colombia es el relacionado con la nacionalidad de aquellos fundadores de empresas que han sobrevivido por más de 50 años. Al construir la historia de cada caso, se constató que algunas de las empresas, el 32% de ellas, fueron fundadas por inmigrantes, lo que significa que, a la par con la iniciativa de los empresarios colombianos, se desarrollaron las ideas de algunos foráneos, quienes, con genialidad e instinto de comerciantes, cimentaron negocios que han contribuido al fortalecimiento de la cadena productiva del país. Cada

fundador o sus herederos han manifestado y reafirmado su apego al país y la excelente oportunidad brindada para desarrollarse como empresarios.

Se identificaron algunas acciones ingeniosas en unas empresas en torno a la consecución de esta finalidad que pretenden incentivar y motivar al trabajador, coadyuvando su sentido de compromiso con la compañía, que impacta en su permanencia en el tiempo:

1. La determinación de un banco de horas, consistente en la posibilidad para el trabajador de laborar horas adicionales a su jornada laboral, guardarlas en dicho banco y utilizarlas posteriormente para una actividad extralaboral.
2. El premio por actividad destacable o idea extraordinaria, como incentivo a la prestación de un servicio positivo para la empresa, la cual es publicada en la cartelera de la





compañía con la foto de su autor, para incentivar y fomentar la generación de valor agregado en beneficio de la organización.

3. Creación del programa costos de calidad, mediante el cual se realiza una distribución de beneficios entre los empleados que opera cuando hay disminución de los defectos o errores. El resultado del ahorro obtenido por la disminución de los errores es distribuido entre los trabajadores.

4. Orientación a los colaboradores para la corrección de desempeños deficientes, práctica que pretende minimizar positivamente el riesgo en cabeza del trabajador y soportarlo en su labor. Esta idea logra dos objetivos: coadyuvar al mejor desempeño de los empleados y minimizar los riesgos empresariales.

5. La creación de la Escuela para Formación de Periodistas, donde son capacitados los empleados de la empresa,

quienes tienen la opción de ser seleccionados para formar parte de la redacción del periódico, insumo que soporta la actividad principal de la compañía.

6. Realización formal de Comités de Alto Rendimiento (CAR), donde se analizan permanentemente las necesidades objetivas de capacitación de los empleados, quienes son indagados previamente sobre sus requerimientos de aprendizaje y profesionalización. Esta información se analiza objetivamente y se designa un responsable para verificar el cumplimiento de las decisiones adoptadas en el comité, con el fin de que los requerimientos de capacitación hallados se cubran a cabalidad y el empleado obtenga el beneficio y el conocimiento aprendido que será aplicado en la compañía.





La SuperSociedades no promueve eventos ni publicaciones en las que se cobre a los empresarios

- No realice negociaciones telefónicas ni suministre datos personales ni de su compañía que puedan comprometer su patrimonio
- La Superintendencia de Sociedades no exige dinero a los empresarios por pautar o por aparecer en publicaciones no oficiales
- La entidad no ha autorizado a ninguna persona natural o jurídica para que utilice su marca, nombre o logo para avalar publicaciones o eventos comerciales





RESULTADOS DE LAS 1.000 EMPRESAS

www.supersociedades.gov.co



empresas de medicina prepagada), Vigilancia y Seguridad Privada, la Contaduría General de la Nación – CGN y la Superintendencia de Sociedades. Toda esta información se presenta con corte al 28 de abril de 2014, por lo tanto no se incluye la información de las empresas supervisadas por la Superintendencia de Puertos y Transportes, por cuanto a la fecha de realización las empresas no habían enviado estados financieros a 31 de diciembre de 2013.

Resultados de las 1000 empresas más grandes del sector real año 2013

El análisis siguiente se presenta en un documento conformado por dos partes, la primera hace un recuento del comportamiento de la economía colombiana para el año 2013, mostrando la evolución anual del PIB general y el PIB por ramas de actividad económica. La segunda parte contiene el análisis de los

resultados financieros de las 1.000 empresas más grandes del sector real clasificadas por ingresos operacionales en el año 2013, teniendo en cuenta algunos parámetros tales como los sectores económicos y regiones donde se encuentran localizadas las empresas.

En este informe se registran los principales resultados de las cinco principales cuentas de la información financiera reportada, a corte 31 de diciembre de 2013 por las 1.000 empresas más grandes del sector real según el criterio de ingresos operacionales. Esta información fue reportada a las Superintendencias, Financiera de Colombia, Servicios Públicos Domiciliarios, Subsidio Familiar, Economía Solidaria, Nacional de Salud (Incluidas EPS y



DESEMPEÑO DEL SECTOR FLORICULTOR 2008 - 2012

www.supersociedades.gov.co 



El objetivo de este estudio es mostrar la situación económica y financiera del sector floricultor para el año 2012, y la evolución de los principales indicadores financieros en los últimos cuatro años.

Para¹ la elaboración de este estudio se tomaron los estados financieros reportados por las empresas supervisadas por esta Entidad, e información complementaria de otras entidades tanto públicas como

privadas, que poseen información relevante sobre el sector.

Este documento está dividido así:

1. Descripción del² sector floricultor y análisis de los aspectos macroeconómicos que inciden en este.
2. Análisis del desempeño financiero del sector floricultor durante el periodo 2008-2011 para una muestra de 185 empresas. Mientras que para el análisis de 2012 se usó una muestra de 270 empresas que remitieron información con corte a 31 de diciembre.
3. Finalmente el documento presenta las principales conclusiones y recomendaciones para el sector.

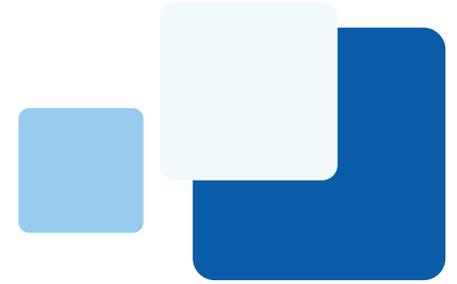
Es importante mencionar que para las dos muestras, se tomaron sólo aquellas empresas en donde la mayoría de sus ingresos provenían de la actividad económica del cultivo

o comercialización de flores, con el fin de no considerar información de otras actividades agrícolas que pudieran distorsionar los indicadores.





DESEMPEÑO DEL SECTOR INFRAESTRUCTURA 2008 - 2012



 www.supersociedades.gov.co



trabajo de las empresas en su desempeño financiero.

Estadística (DANE), el Banco de la República, entre otros.

Este documento está organizado, así:

Descripción de aspectos generales del sector, tales como antecedentes, estructura del sector, participación en el PIB, inversión, tratados de libre comercio.

Análisis de tendencia de las principales cuentas de los estados financieros e indicadores del sector durante los años 2008 a 2012, en donde se seleccionó, una muestra homogénea de 675 empresas para los años 2008 a 2011 y 1.365 empresas para los años 2011 a 2012, desagregadas por Consultores¹ y Constructores².

Finalmente, para elaborar este estudio se tuvo en cuenta la información reportada a la Superintendencia de Sociedades, con el apoyo de la Cámara Colombiana de la Infraestructura, el Departamento Nacional de

El sector Infraestructura a través de los años se ha consolidado como uno de los sectores importantes para la economía nacional y es catalogado como una de las locomotoras del actual Gobierno Nacional, por tal motivo la Superintendencia de Sociedades ha querido realizar un estudio del sector, con el fin de efectuar un análisis financiero comparativo de los años 2008 a 2011 y profundizar en los años 2011 y 2012, para dar a conocer cuál ha sido el



DESEMPEÑO DEL SECTOR MINERÍA E HIDROCARBUROS 2008 - 2012

www.supersociedades.gov.co 



El sector minero-hidrocarburos en Colombia se ha convertido a través de los años en el sector más dinámico e importante de la economía. El PIB del sector, que incluye minería, petróleo, y gas natural pasó de 22 billones de pesos en el 2000 a más de 36 billones de pesos en el 2012, logrando crecer más de 14 billones durante esos 12 años.

De acuerdo a lo anterior, la Superintendencia de Sociedades ha querido realizar un estudio del sector, con el fin

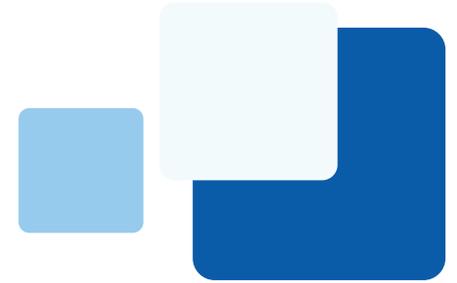
de efectuar un análisis comparativo de los últimos cuatro años (2008-2011) y profundizar en el comportamiento del año 2012, para dar a conocer cuál ha sido la situación económica, financiera y administrativa del sector minero-hidrocarburos en los últimos tiempos.

Para la elaboración de este estudio se tomaron los estados financieros reportados por las sociedades supervisadas por la Superintendencia de Sociedades, cuatro sociedades que son supervisadas por Superfinanciera, información publicada por el Ministerio de Minas y Energía, Unidad de Planeación Minero Energético (UPME), Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), la Asociación Colombiana de Empresarios de Colombia (ANDI), información publicada por los gremios del sector, DIAN, Departamento Nacional de Estadística (DANE), Banco de la República y la información publicada por las empresas del sector.

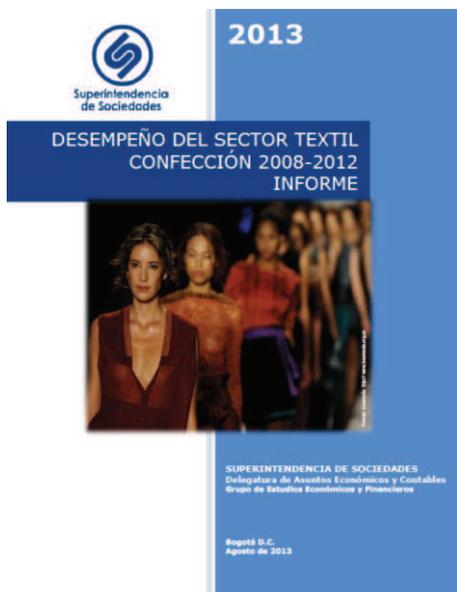




DESEMPEÑO DEL SECTOR TEXTIL CONFECCION 2008 - 2012



 www.supersociedades.gov.co



análisis de las variables más representativas de su comportamiento económico y financiero.

Para la elaboración de este documento, se tomaron como base los estados financieros reportados por las sociedades supervisadas por esta Entidad en el periodo 2008-2012 y se recopiló información de carácter externo (reportes, entrevistas, cifras e informes publicados) de entes como Inexmoda, Cámara Textil- ANDI, Cámara Colombiana de la Confección, Clúster Textil de Medellín de la Cámara de Comercio de Medellín, Clúster Textil de Bogotá de la Cámara de Comercio de Bogotá, Clúster Textil del Tolima, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Programa de Transformación Productiva, Conalgodón, el DANE, entre otros.

Históricamente el sector Textil-Confección ha desempeñado un papel fundamental en la economía colombiana, gracias a su efecto sobre el empleo, la dinámica empresarial y el impulso de la industrialización del país.

En este sentido, el presente estudio sectorial tiene como propósito identificar las generalidades de este sector de clase mundial, a través del



