ANÁLISIS DEL RIESGO REPUTACIONAL CORPORATIVO EN UN PROCESO DE REORGANIZACIÓN (LEY 1116 DE 2006), SU IMPACTO FINANCIERO Y SU PLAN DE GESTIÓN.

ESTUDIO DE CASO: PANIFICADORA LA GITANA 2014 – 2017

YESICA MAYERLY MURILLO ROJAS
DEXI MARCELA ZAMBRANO NARVAEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2020

ANÁLISIS DEL RIESGO REPUTACIONAL CORPORATIVO EN UN PROCESO DE REORGANIZACIÓN (LEY 1116 DE 2006), SU IMPACTO FINANCIERO Y SU PLAN DE GESTIÓN.
ESTUDIO DE CASO: PANIFICADORA LA GITANA 2014 – 2017

YESICA MAYERLY MURILLO ROJAS
Código: 201252960

DEXI MARCELA ZAMBRANO NARVAEZ
Código: 201253300

TUTOR: DIEGO FERNANDO VIVAS
CONTADOR PÚBLICO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2020

CONTENIDO

LISTADO DE TABLAS 6
LISTADO DE FIGURAS 7
LISTADO DE GRÁFICAS 8
INTRODUCCIÓN 9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION 11
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 24
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 25
2. OBJETIVOS 26
2.1 OBJETIVO GENERAL 26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 26
3. JUSTIFICACIÓN 27
4. MARCO REFERENCIAL 30
4.1 MARCO TEÓRICO 30
4.1.1. Enfoque de la Contabilidad Administrativa 30
4.1.2. Enfoque de la Contabilidad Financiera 32
4.1.3. Sistema de Gobierno Corporativo 33
4.1.4. Reputación corporativa 39
4.1.5. Gestión del riesgo 41
4.2 MARCO CONCEPTUAL 53
4.3 MARCO CONTEXTUAL 56
4.4 MARCO LEGAL 59
5. METODOLOGÍA 61
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 61
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 62
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN 62
5.3.1 Instrumentos de recolección de datos 63
5.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN 69
5.4.1 Primera: Recolección de información 69

5.4.2 Segunda: Identificación y análisis de riesgos 70
5.4.3 Tercera: Preparación y construcción del análisis financiero de la empresa..... 71
5.4.3 Cuarta: Propuesta del esquema de gestión de riesgos reputacionales dentro de un proceso de reorganización..... 71
6. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL EN EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN (LEY 1116 DE 2006) DE LA PANIFICADORA LA GITANA Y UN ANÁLISIS SEMICUANTITATIVO DE SUS CARACTERÍSTICAS 72
6.1 RIESGOS REPUTACIONALES DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE PANIFICADORA LA GITANA..... 72
6.1.1 Resultados encuesta- Clientes 73
6.1.2 Resultados encuesta- Empleados..... 85
6.1.3 Resultados encuesta- Proveedores 97
6.1.4 Resultados encuesta situación actual del microcrédito realizada por Banco de la Republica de Colombia..... 106
6.1.5 Resumen descriptivo de los riesgos reputacionales identificados desde la percepción de los grupos de interés de Panificadora La Gitana dentro del proceso de Insolvencia..... 110
6.2 ANALISIS DE LOS RIESGOS REPUTACIONALES IDENTIFICADOS DENTRO DEL PROCESO DE INSOLVENCIA DE PANIFICADORA LA GITANA..... 111
6.2.1 Caracterización de los riesgos reputacionales identificados..... 111
6.2.2 Valoración de los riesgos reputacionales identificados 118
7. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE PANIFICADORA LA GITANA EN EL PERIODO 2014 AL 2017 Y SU RELACION CON LOS RIESGOS REPUTACIONALES. 124
7.1 ANALISIS FINANCIERO DE LA PANIFICADO LA GITANA EN EL PERIODO 2014-2017..... 124
7.1.1 Análisis vertical..... 124
7.1.2 Análisis horizontal..... 134
7.1.3 Indicadores financieros..... 142
7.2 RELACION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE PANIFICADORA LA GITANA EN EL PERIODO 2014 AL 2017 Y LOS RIESGOS REPUTACIONALES IDENTIFICADOS 161
8. PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DE EL RIESGO REPUTACIONAL DENTRO DE UN PROCESO DE REORGANIZACION.....166
8.1 MODELO DE GESTION DE RIESGOS REPUTACIONALES..... 166
8.2 OPORTUNIDADES DEL CONTROL DE RIESGOS REPUTACIONALES..... 174

9. CONCLUSIONES 177
BIBLIOGRAFIA 182
ANEXOS 187
ANEXO A Encuesta de satisfacción al cliente 187
ANEXO B Encuesta de satisfacción a antiguos empleados 189
ANEXO C Encuesta a proveedores 191

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación grupos de interés 15
Tabla 2 Procesos aceptados en reorganización por año de apertura y etapa del proceso 22
Tabla 3 Procesos aceptados en reorganización por año de apertura y etapa del proceso 22
Tabla 4 Ejemplo de escala de probabilidad e impacto de los riesgos.....50
Tabla 5 Clasificación empresarial de Palmira por tamaño (2015-2018).....58
Tabla 6 Clasificación empresarial de Palmira por actividad económica (2015-2018) 58
Tabla 7 Resultados encuesta a los clientes.....73
Tabla 8 Resultados encuesta a antiguos empleados.....85
Tabla 9 Resultados encuesta a proveedores.....97
Tabla 10 Clasificación de los riesgos identificados de Panificadora la Gitana.....112
Tabla 11 Relación causas y efectos riesgos estratégicos de Panificadora la Gitana 114
Tabla 12 Relación causas y efectos riesgos de mercado 115
Tabla 13 Relación causas y efectos riesgos financieros.....116
Tabla 14 Relación causas y efectos riesgos operacionales.....117
Tabla 15 Probabilidad-Impacto Panificadora la Gitana 118
Tabla 16 Probabilidad- Impacto riesgos estratégicos 119
Tabla 17 Probabilidad-impacto riesgos de mercado 120
Tabla 18 Probabilidad-impacto riesgos financieros Parte 1 121
Tabla 19 Probabilidad-impacto riesgos financieros Parte2 122
Tabla 20 Probabilidad-Impacto riesgos operacional 123
Tabla 21 Relación comportamiento financiero / Riesgos 162
Tabla 22 Matriz DAFO para el análisis estratégico 165
Tabla 23 Tablero de gestión riesgo estratégico Panificadora la Gitana-Parte1 ...167
Tabla 24 Tablero de gestión riesgo estratégico Panificadora la Gitana-Parte 2 ..168
Tabla 25 Tablero de gestión riesgo de mercado Panificadora la Gitana-Parte1..169
Tabla 26 Tablero de gestión riesgo de mercado Panificadora la Gitana-Parte 2.170
Tabla 27 Tablero de gestión riesgo financiero Panificadora la Gitana-Parte 1 171
Tabla 28 Tablero de gestión riesgo financiero Panificadora la Gitana-Parte 2 172
Tabla 29 Tablero de gestión riesgo operacional Panificadora la Gitana 173
Tabla 30 Estrategias ofensivas Análisis DOFA.....175
Tabla 31 Estrategias defensivas Análisis DOFA.....175
Tabla 32 Estrategias adaptativas Análisis DOFA.....176
Tabla 33 Estrategias de supervivencia Análisis DOFA 176

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Relación reputación- creación de valor.....41
Figura 2 Ciclo de la planeación.....45
Figura 3 Ciclo de la administración del riesgo 48
Figura 4 Mapa ubicación Palmira Valle.....57

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Procesos aceptados a reorganización al 31 Julio 2019 21
Gráfica 2 Comportamiento Nuevas Empresas Matriculadas en el Registro 57
Gráfica 3 Nivel de consumo de productos de la empresa.....74
Gráfica 4 Satisfacción de los clientes con los productos consumidos 74
Gráfica 5 Satisfacción del cliente con la calidad del producto 75
Gráfica 6 Satisfacción del cliente con el precio del producto 76
Gráfica 7 Satisfacción del cliente con el servicio del producto.....76
Gráfica 8 Recomendación de los productos de la Panificadora la Gitana 77
Gráfica 9 Reputación de la Panificadora La Gitana 77
Gráfica 10 Percepción de la situación económica de la empresa.....78
Gráfica 11 Disminución de la calidad de los productos.....79
Gráfica 12 Responsabilidad social de la empresa 79
Gráfica 13 Liderazgo de la empresa en el mercado 80
Gráfica 14 Percepción de la capacidad de mejora de la empresa 81
Gráfica 15 Perspectiva de innovación y crecimiento de la empresa.....81
Gráfica 16 Percepción del prestigio empresarial de la empresa.....82
Gráfica 17 Tiempo laborado en la empresa.....86
Gráfica 18 Recomendación de la empresa.....87
Gráfica 19 Nivel de satisfacción según interacción social.....87
Gráfica 20 Nivel de satisfacción según crecimiento personal 88
Gráfica 21 Nivel de satisfacción según la eficiencia 89
Gráfica 22 Nivel de satisfacción según su reconocimiento 90
Gráfica 23 Nivel de satisfacción según el ambiente físico 91
Gráfica 24 Disminución de la calidad de los productos.....91
Gráfica 25 Percepción de innovación, crecimiento y mejoras.....92
Gráfica 26 Liderazgo de la empresa en el mercado 93
Gráfica 27 Percepción de la capacidad de mejora de la empresa 93
Gráfica 28 Reputación de la empresa.....94
Gráfica 29 Proveedores de empresas en ley de insolvencia 98
Gráfica 30 Entrega de créditos a empresas en ley de insolvencia.....98
Gráfica 31 Criterios de evaluación de crédito 99
Gráfica 32 Continuidad de crédito a empresas en reorganización.....100
Gráfica 33 Requisitos de crédito adicionales a empresas en reorganización 101
Gráfica 34 Cambio en condiciones de crédito a empresas en reorganización ...102
Gráfica 35 Cambios en niveles de suministro a empresas en reorganización....102
Gráfica 36 Percepción de la capacidad de pago de empresas en reorganización 103
Gráfica 37 Aceptación de las empresas en reorganización 104

INTRODUCCIÓN

Con el fenómeno de la globalización y la apertura económica la mayoría de las economías se encuentran, en cierta medida, vulnerables a sufrir una crisis. Esta vulnerabilidad puede determinarse mediante criterios y variables que aportan información sobre la estabilidad de un país, como el balance de cuenta corriente, el saldo de la deuda pública, el crédito del sector privado, la deuda externa, el PIB, entre otros; los resultados de estas variables muestran su capacidad de respuesta a factores externos como una crisis mundial. Así como la integración economía las organizaciones también están expuestas a sufrir trances económicos que dependen de la estabilidad financiera del medio y de diversas circunstancias que enfrentan.

Debido a los procesos a los que se puede enfrentar cualquier empresa es necesario reconocer que la buena organización económica de estas se encuentra sujeta al sistema de control que desarrollen y que refleje los movimientos financieros que realicen, razón por la cual la contabilidad juega un papel muy importante, pues a través de sus registros permite identificar la procedencia de cualquier situación, otorgando la información suficiente para tomar acciones orientadas a mejorar el futuro. Así pues, la toma de decisiones requiere de diversidad de instrumentos y una de las principales herramientas es contar con una contabilidad clara, actualizada y veraz. Las empresas deben estar conscientes de que una mala administración de la contabilidad puede acarrear una decisión poco acertada que las puede llevar a una crisis financiera, conduciéndola hasta el punto de insolvencia e inclusive liquidación. Debido a este problema, hoy en día existe una ley que permite a las organizaciones tener un apoyo que sirva de soporte para salir de la crisis, ley que es el objeto del análisis del presente proyecto de investigación en el cual se analizan los efectos sobre las empresas en cuanto al prestigio y al buen nombre de esta misma.

El presente trabajo está enfocado en realizar el análisis de uno de los riesgos más complejos y traumáticos que puede sufrir una organización debido a las crisis

económicas que presenten y es el riesgo reputacional, riesgo al que se encuentran expuestas las empresas debido a una mala gestión de un plan que posibilite tener unas alternativas de acción seguras y eficaces al momento de enfrentar un problema de tipo económico o contable.

Restrepo y Ochoa nos presentan la siguiente conclusión: "La Ley 1116 busca preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias asegurando la correcta utilización de los recursos remanentes en la compañía, y colocando a cada uno de los acreedores en iguales condiciones de factibilidad de pago, evitando los pagos preferenciales".[1] Sin embargo es de tener en cuenta que la inclusión en esta ley puede llevar a que la empresa pierda el poder de control administrativo, su capacidad de apalancamiento, y su imagen corporativa.

Dada la intención que tiene el proyecto de investigación se encuentra la necesidad de analizar la existencia de los riesgos reputacionales luego de acogerse a la ley de insolvencia, las consecuencias generadas, los procedimientos y la estrategia para la implementación de un plan de gestión, a través de los parámetros de un buen gobierno corporativo y el apalancamiento financiero, los cuales son elementos que se desarrollarán en el presente trabajo.

La investigación muestra el análisis del riesgo reputacional corporativo en un proceso de reorganización (Ley 1116 de 2006), define el impacto financiero de este riesgo y plantea un modelo de gestión; el actor principal a analizar será el proceso enfrentado por la empresa Panificadora la Gitana y uno de los elementos de partida para el análisis serán los estados financieros publicados por la Superintendencia de Sociedades, por medio de los cuales se realizará un comparativo en los resultados que se encuentren.

[1] AGUDELO RESTREPO, Jairo y ANGULO OCHOA, Tulia. Análisis del impacto de la ley 550 y la ley 1116 en las variables críticas de valoración, Grupo de investigación en finanzas y banca, Medellín: Universidad EAFIT, 2010. P.15.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El interés de esta investigación es analizar el impacto que tiene en la reputación de una organización, la inclusión de un proceso de reorganización bajo el régimen de insolvencia o Ley 1116 de 2006 y su impacto financiero; gira en torno a la empresa Panificadora la Gitana, la cual pertenece al sector manufacturero de la ciudad de Palmira Valle del Cauca. Así pues, para precisar lo anterior se hizo necesario recolectar algunos aportes relevantes de investigaciones anteriores como los que se detallan a continuación:

Para iniciar se encuentra como antecedentes, la tesis doctoral "Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis" escrita por Miguel Ángel Vichique De Gasperin[2], para la Universitat Pompeu Fabra, México, 2013. La cual propone una cultura que integra el sentido de autoprotección y defensa de competencia y lucha para gestionar recursos intangibles, particularmente la reputación y la prevención de crisis. A través de esta, el autor logra comprobar que existe una ausencia al interior de las organizaciones de una cultura institucional pertinente para la gestión de este tipo de problemáticas, e impulsa a creer en la necesidad de contar con ella de tal forma que se favorezca la generación de recursos intangibles de la organización.

El autor adicionalmente plantea que los recursos intangibles de una organización deben ser considerados como parte fundamental del patrimonio institucional y tener una efectiva gestión que forme ventajas competitivas o sirvan como revestimiento ante un proceso de crisis, comprendiendo de ante mano que dicha gestión es considerada como compleja, puesto que en ella intervienen varios factores en su desarrollo que son inherentes al ejercicio de la misma y que por lo general las

[2] VICHIQUE DE GASPERÍN, Miguel Ángel. Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis. Tesis presentada para obtener el título de Doctor. México: Universitat Pompeu Fabra. Departamento de Comunicación, 2013. 788 p.

empresas no están preparadas para asumir, dejando claro que el riesgo es mucho más preponderante si no existe una consistencia en los planes de acción.

A su vez Vichique afirma que esta cultura debería contribuir a evitar la crisis, tanto así que evidencia que:

> "es necesario aclarar que si bien es cierto tanto el concepto de crisis como el de riesgo y conflicto tienen interpretaciones, el encuadre elegido se compone preferentemente por predisposiciones negativas pues lo asume como obstáculo, amenaza, posibilidad de daños y/o perdidas – consecuencias indeseadas – ante las cuales hace falta actitud y aptitud para salir adelante"[3].

De esta tesis se extraen los conceptos referentes al esquema de prevención como el objetivo central de preservar la reputación corporativa y evitar la crisis, la gestión institucional de la reputación como un recurso intangible para contrarrestar la intensificación de la competencia empresarial y la desregulación de los sectores económicos para entender la relación y la importancia de la imagen corporativa, la definición de recursos intangibles y su relevancia para las organizaciones en cuanto a la generación de ventajas competitivas y la toma de decisiones; así mismo se tendrán en cuenta del documento ejemplos de algunos recursos intangibles y su descripción para entender en donde encaja la reputación dentro de los objetivos financieros de la organización; la relación entre el concepto de reputación y creación de valor empresarial, los conceptos de identidad y marca, y los lineamientos básicos para la gestión de la reputación corporativa; todos los anteriores con el fin de aportar conocimientos en la integración de un sistema de reputación institucional.

Seguidamente se resaltan los hallazgos de la tesis titulada “Gestión del riesgo Reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un

[3] Ibíd. p.257

estudio de casos" escrita por Olga Lucía Gómez Correa[4] para la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia 2016. Esta investigación indaga y razona sobre cómo se gestiona el riesgo Reputacional en empresas grandes de la ciudad de Medellín (Colombia) a través de una breve exposición de estudios de caso de empresas que con diversas situaciones han puesto en riesgo el concepto de imagen corporativa que cada una ha construido en el tiempo y, como se ha gestionado este riesgo. La investigación tomo una metodología cualitativa, y la totalidad de la información es obtenida por medio de encuestas a profesionales del tema y poniendo como factor principal de causa del riesgo mencionado la opinión pública y la percepción de los grupos de interés, indicando cuales fueron los factores internos y externos que originaron el riesgo reputacional en las empresas estudiadas.

Gómez sostiene que:

> "La gestión integral del riesgo que incluye el riesgo reputacional en todos los casos de las organizaciones estudiadas, es del interés de la Junta Directiva y de la Gerencia General por la importancia que ha despertado el tema de riesgos, así como la imagen, la marca y la reputación…para gestionar los riesgos, estas organizaciones cuentan con grupos interdisciplinarios en los cuales participan las áreas de comunicaciones para acompañar y apoyar el proceso de manera efectiva"[5].

De la tesis se extrae el concepto de importancia de formar un grupo de acompañamiento en gestión del riesgo reputacional, las consecuencias o efectos del riesgo reputacional en las empresas estudiadas en los ámbitos:

1. Estratégico, en afectación directa a la misión empresarial de la organización.

[4] GOMEZ CORREA, Olga Lucia. Gestión del riesgo Reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos. Tesis de grado presentada para obtener el título de Magister en Administración de Riesgos. Cali: Universidad EAFIT, 2016. 61 p.
[5] Ibíd. p.39

2. Financiero con respecto a las pérdidas económicas a las que se enfrenta, la disminución de ingresos en ventas y demás causales de crecimiento decreciente.

3. Operacional, teniendo en cuenta las fallas y deficiencias en los procesos que se hayan generado por la pérdida de valor en su reputación.

4. De relaciones de grupos, por la vulneración de la confianza de empleados y colaboradores directos e indirectos.

5. Continuidad de negocio, basado en la capacidad de restablecer la operación en el menor tiempo posible.

6. Medios, medido por el aumento de mensajes desfavorables en medios de comunicación.

Con los resultados de la investigación se espera constituir los lineamientos para la gestión del riesgo reputacional en la parte práctica apoyados en los estudios de caso presentados por la autora y como complemento a la teoría expuesta por Vichique con respecto a estos lineamientos de gestión y el origen o las causas del riesgo reputacional que se deriva de los factores internos que cada empresa tiene.

Como objeto de estudio se tomara como base los eventos que afectaron la percepción de los grupos de interés sobre la empresa Panificadora la Gitana dentro del proceso de reorganización y las características de estos grupos en la formación de una adecuada percepción para empresas en procesos de reorganización empresarial. Teniendo en cuenta que los grupos de interés, se refieren a cualquier persona o entidad que se vea afectada positiva o negativamente por las acciones de la empresa, y que para efectos de la presente investigación se tomara la siguiente clasificación descripción de estos:

Tabla 1 Clasificación grupos de interés

GRUPOS DE INTERES	DEFINICIÓN	ORDEN DE PRIORIDAD	MOTIVACIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN	EXPECTATIVAS
CLIENTE	Utiliza los bienes y/o servicios de una entidad para satisfacción de sus necesidades	Representa la razón de crecimiento empresarial	Implementación de estrategias comerciales para tener relaciones de confianza	Publicidad por todos los medios Puntos de venta fijos.	Brindar satisfacción al consumidor final para que sea cliente fiel
PROVEEDOR	Abastece o provee materias primas para la producción ya sea de un bien o un servicio.	Parte primordial en la producción y desarrollo de las empresas	Ofrecer la tranquilidad de proveer lo necesario y lo suficiente a tiempo	A través de convenios por ambas partes. Publicidad para darse a conocer en todos los medios. Facturas para la negociación.	Brindar satisfacción a los clientes para el desarrollo de su razón de ser.
ACREEDOR	Se puede entender que es a quien se le debe pagar la deuda. Es quien tiene derecho a exigir que se cumpla con la obligación.	Brinda apoyo en situaciones difíciles o en situaciones de mejora	Aumentar su reconocimiento en el entorno	Acuerdos, Convenios Contratos	Obtener reconociendo, darse a conocer como apoyo para las empresas y obtener crecimiento
EMPLEADO	Persona que realiza un trabajo a cambio de una remuneración.	Producción en su totalidad	Crecimiento personal y de la empresa	Contratos Comités Normas y leyes	Realizar su trabajo de manera correcta y oportuna. Brindar satisfacción al consumidor final para que sea cliente fiel

Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación.

También se tendrán en cuenta los aportes de la pasantía de investigación titulada: "Identificación del impacto de los factores relacionados con el riesgo reputacional en pymes del sector siderúrgico, metalmecánico y ferretero en Bogotá". Escrita por Gloria Patricia Villla y Francy Lorena Archury[6] para la Universidad de la Salle,

[6]ACHURY OJEDA, Francy Lorena; VILLA TIRADO, Gloria Patricia. Identificación del impacto de los factores relacionados con el riesgo reputacional en pymes del sector siderúrgico, metalmecánico y

Bogotá, 2012. Esta investigación despliega cada uno de los factores de riesgo reputacional, caracterizando las diferentes variables relacionadas con este tipo de riegos en nueve aspectos asociados a la interacción empresa-entorno. Archury y Villa exponen que "uno de los aportes que ha dado la administración de riesgos es que le permite a quien la emplee, identificar los diferentes tipos de riesgos posibles, más allá de los riesgos financieros y los operacionales recientemente tratados"[7]. Lo anterior será usado para analizar los riesgos identificados y el posible impacto que generaron sobre el comportamiento de los resultados financieros de Panificadora la Gitana en el periodo 2014 al 2017.

Del documento inmediatamente anterior se puede rescatar la identificación de estrategias y políticas tendientes al manejo de riesgo reputacional en las pymes objeto de estudio y el plan de mejoramiento propuesto como aporte para el plan de mejora continua para poner a disposición la información que permita conocer la manera en que se debe gestionar el riesgo determinado en una organización a través de la teoría del gobierno corporativo.

Por otra parte se tendrá en cuenta el trabajo de grado titulado **"**Límites a la autonomía de la voluntad en las relaciones empresariales con ocasión del proceso de reorganización de la Ley 1116 de 2006 y sus efectos en la conservación de la empresa", escrito por Jorge Iván Gil Marín[8] para la Universidad Nacional de Colombia- Bogotá 2017. El autor al interior del desarrollo de la investigación, hace alusión a la limitación en la Ley de insolvencia sobre circunstancias que pueden conducir a la estabilización y recuperación de empresas o al deterioro y liquidación

ferretero en Bogotá. Pasantía en Investigación. Bogotá: Universidad de la Salle. Administración de empresas, 2012. 147 p.

[7] Ibíd. p. 41

[8] GIL MARÍN, Jorge Iván. Límites a la autonomía de la voluntad en las relaciones empresariales con ocasión del proceso de reorganización de la Ley 1116 de 2006 y sus efectos en la conservación de la empresa. Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Derecho. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2017. 125 p.

de las mismas, afectando el desarrollo del objeto social de las organizaciones respondiendo, según el autor, a lagunas legales del régimen.

De la tesis se extrae como aporte a la presente investigación y como antesala al conocimiento del régimen de la insolvencia, los antecedentes de los procesos concursales en Colombia y su naturaleza, el concepto de limitación a la autonomía de las organizaciones en procesos de reorganización que pueden afectar las posibilidades de recuperación en medio de una crisis, y la teoría de la ley concursal adaptada a las necesidades administrativas y económicas de las empresas que se encuentran en el proceso de reorganización.

Se pretende poner a disposición información con antecedentes de limitaciones en la reglamentación de los procesos de reorganización empresarial, aplicándose a la empresa en estudio de caso, se expondrá la limitación de su autonomía en relaciones empresariales y cómo estas relaciones podrían ayudar al resurgimiento de la organización en medio de su crisis.

Además de los anteriores antecedentes también se ocupará como base el artículo titulado ¿Cómo gestionar una crisis Reputacional? Escrito por Fausto Camilo Vahos Zuleta[9], para la revista RPE, el cual trae aportes valiosos para la eficiente gestión de los procesos pertinentes para la preservación de la imagen corporativa en periodos de crisis.

El escrito del profesor e investigador del departamento de producción económica de la UAM-Xochimilco Salvador García, titulado “Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades”; El artículo publicado en la revista Rics Management de Bogotá Colombia, titulado

[9] VAHOS, Fausto. ¿Cómo gestionar una crisis reputacional?. En: Revista Perspectiva Empresarial. Marzo, 2018. vol. 5, no 1, p. 91-108.

“El Riesgo Reputacional y los últimos escándalos Corporativos”, redactado por la economista Leslie Hemelberg y el escritor René M Castro V; y, por último, la cartilla del Nuevo régimen de insolvencia empresarial, Ley 1116 de 2006, elaborada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Superintendencia de Sociedades y la misma la Ley 1116 del 27 de diciembre de 2006.

Seguido del libro “Gestión Integral de riesgos” escrito por Bravo Mendoza Oscar y Sanchez Celis Marleny[10]. 4 ed. Colombia, Del cual se sustraerá todos los conceptos necesarios concernientes a la clasificación, evaluación y control de loes riesgos. Los autores brindan a través de sus escritos herramientas que permiten de forma rápida emplear los conceptos de la administración de riesgos en casos reales por lo que sus aporte son guiados a una forma más práctica del conocimiento combinando los conceptos teóricos con los prácticos mediante ejemplos de mitigación y control de riesgos incluido el del presente estudio, el riesgo reputacional.

Sí bien cada uno de los antecedentes citados, brindan la posibilidad de valorar hechos y estudios anteriores a lo que se pretende en esta investigación, se considera por una parte que debe elaborarse una investigación que integre los estudios de riesgos reputaciones y los estudios o planes de gestión del riesgo directamente en un proceso de insolvencia activo, bajo un estudio de caso que permita identificar las variaciones de las medidas a tomar por prevención crisis y las medidas de respuesta a una crisis; y por otra parte se requiere la construcción de lineamientos para la gestión práctica del riesgo reputacional dentro de un proceso de insolvencia, con indicadores semicuantitativos que determinen la fuerza de correlación de los factores, y que pretenda explicar el modelo sobre el cual una organización pueda basar su propio plan de gestión de manera medible.

[10] BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Gestión Integral de riesgos. 4 ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU. 2005. 21 p. ISBN 958-33-8873-4.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La reputación corporativa, es un componente importante al momento de realizar la valoración de las empresas, ésta se ve relacionada con el valor de la imagen organizacional y con la gestión del conjunto de sus activos y sus pasivos. El buen nombre de una organización la puede posicionar en una condición ventajosa frente a la competencia otorgándole, entre otras cosas, sostenimiento en el mercado y mejores ventas, que en últimas le darán mejor rentabilidad económica.

Ahora bien, en el caso contrario, una mala gestión de la reputación podría traer sobre la organización perdida en la confianza por parte de sus grupos de interés y deterioro de su valor comercial reflejados en el retorno de rentabilidad; cuando existe un proceso deficiente de planeación, mantenimiento y control del riesgo reputacional podría incluso conducir a una crisis económica o convertirse en un obstáculo para salir de ella.

La incertidumbre acerca del retorno de utilidades futuras generadas de la reputación corporativa radica en el riesgo de exponerse a eventos que puedan afectar negativamente la percepción que los grupos de interés tienen sobre la organización, uno de estos eventos y el cual será punto de partida para varias de las hipótesis planteadas en la investigación será la crisis financiera porque como explica Ávila[11] "el análisis financiero no se limita exclusivamente a evaluar las partidas que componen los estados financieros de una empresa, se trata de una herramienta de poder predictivo de hechos económicos en el futuro" estos hechos económicos abarcan tanto los que se puedan evidenciar internamente por malos manejos administrativos de los recursos, como los que se generen en su entorno por crisis económicas a nivel nacional.

[11] AVILA BUSTOS, Juan Carlos. Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real. Trabajo de grado para optar a título de contador público. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. 2005. 183 p.

En el año 1990 la situación que atravesaba Colombia económicamente no favorecía a muchas empresas en el área financiera del sector real, esta situación con el pasar del tiempo traía como resultado que, una parte considerable de ellas se declarara en insolvencia. Entonces, el Estado decidió crear un régimen legal, con el fin de contrarrestar esta problemática generada al interior de la economía colombiana, que tuviera como principal objetivo brindar una ayuda a las empresas que entraran en insolvencia, este esquema contenido en la Ley 550 de 1999, se denominó Ley de Reactivación Empresarial y Reestructuración Financiera.

En la actualidad, la Ley 550 de 1999 ha sido reemplazada por la Ley 1116 de 2006, conocida como Ley de Insolvencia Empresarial, y que persigue fundamentalmente un objetivo similar, ayudar a las empresas que se encuentren en crisis a normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.

De acuerdo a las estadísticas publicadas en la página oficial de la Superintendencia de Sociedades[12], al 31 de Julio de 2019, de los 2809 procesos de reorganización iniciados en Colombia, 1191 fueron confirmados y autorizados, 1253 estaban en proceso de negociación, y 662 procesos fueron terminados.

Frente a ese panorama podría decirse que la crisis económica del país es continua y que para asegurar que la empresa pueda recuperarse por completo para enfrentar el mercado que le rodea, deben realizarse actividades adicionales a la inclusión en la Ley para el control y protección de sus activos.

Durante el primer semestre del año 2019, se recibieron 656 solicitudes de insolvencia, 443 en Bogotá y 213 en las 6 intendencias regionales. Esto contrasta

[12] SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estadísticas. 2018. (En Línea) Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Documents/Informes_Periodicos_Abril_30_2018/Reorganizacion_Empresarial_Validacion_Judicial_Acumulado_30Abril2018.html

con el total de las solicitudes del año 2018, que fueron 973 en todo el país, 301 en Bogotá y 672 en las 6 intendencias regionales. De éstas, ya se han resuelto 327 y fueron admitidas 158. 169 se inadmitieron por no cumplir con los requisitos legales.

A nivel departamental a la misma fecha, en el Valle de Cauca se registraron 296 organizaciones incluidas en la Ley, 47 de las cuales pertenecen al sector manufacturero y 5 de ellas ubicadas en el municipio de Palmira – Valle. A continuación, se presenta graficas extraídas del archivo virtual de la superintendencia de sociedades:

Gráfica 1 Procesos aceptados a reorganización al 31 Julio 2019



Fuente: Superintendencia de Sociedades

Los procesos de reorganización aceptados se clasifican de acuerdo a la tabla continua, extraída igualmente de la Superintendencia de sociedades. Sin embargo a pesar del número de procesos aceptados las cifras de los procesos confirmados,

los que están en proceso de negociación y los que fueron terminados son cifras diferentes, reportadas por la superintendencia de sociedades de la siguiente forma:

Tabla 2 Procesos aceptados en reorganización por año de apertura y etapa del proceso

PROCESOS ACEPTADOS EN REORGANIZACIÓN POR AÑO DE APERTURA Y ETAPA DEL PROCESO ACUMULADO A JULIO 31 DE 2019				
AÑO	Procesos Iniciados	Procesos confirmados y autorizados	Procesos en Negociación	Procesos Terminados
2007	8			
2008	45	2		2
2009	101	37	3	3
2010	137	59	7	15
2011	199	96	8	21
2012	155	120	17	43
2013	204	142	26	59
2014	216	109	33	92
2015	282	132	67	73
2016	293	169	94	108
2017	399	135	286	119
2018	572	134	518	95
2019	198	56	194	32
Total	**2809**	**1191**	**1253**	**662**

Fuente: SIGS (Módulo de Procesos)

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Tabla 3 Procesos aceptados en reorganización por año de apertura y etapa del proceso

PROCESOS ACEPTADOS EN REORGANIZACIÓN Y VALIDACIÓN JUDICIAL SEGÚN DEPARTAMENTO ACUMULADO A JULIO 31 DE 2019			
Departamento	Procesos de Reorganización	Procesos de Validación Judicial	Total
Antioquia	405	21	426
Arauca	3		3
Atlántico	236	41	277
Bogotá D.C.	812	63	875
Bolívar	75	10	85
Boyacá	13	1	14
Caldas	28	16	44
Casanare	10		10
Cauca	13	1	14
Cesar	29	5	34
Chocó	4		4
Córdoba	14	2	16
Cundinamarca	129	15	144
Huila	15	2	17
Magdalena	42	7	49
Meta	29		29
Nariño	24	1	25

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Tabla 3 Procesos aceptados en reorganización por año de apertura y etapa del proceso

PROCESOS ACEPTADOS EN REORGANIZACIÓN Y VALIDACIÓN JUDICIAL SEGÚN DEPARTAMENTO ACUMULADO A JULIO 31 DE 2019			
Departamento	Procesos de Reorganización	Procesos de Validación Judicial	Total
Norte De Santander	76		76
Putumayo	1		1
Quindío	3	7	10
Risaralda	29	32	61
Santander	192	9	201
Sucre	12	4	16
Tolima	29	2	31
Valle	280	61	341
San Andres y Providencia	2		
No Disponible	2	2	4

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Es preciso mencionar que hasta el momento no existen estudios que midan el real impacto que ha tenido la aplicación de la Ley en cuanto a la imagen corporativa de la empresa, precisamente porque esta resulta ser una tarea compleja, debido a que la imagen corporativa se compone en su mayor parte de recursos intangibles como, las percepciones, la confianza, la estima y la admiración de sus clientes. Aun así, a pesar de tratarse de un valor inmaterial, la reputación acaba finalmente creando un valor económico para la empresa.

Ávila[13] afirma que "a través del análisis de riesgos financieros se puede identificar, medir, gestionar y en términos generales controlar las posibles pérdidas que se pueden presentar por la volatilidad de los factores de riesgo" con base en la puesta en marcha de la Ley en las empresas, la desestimación de su capacidad de pago representa un factor de riesgo que, para los proveedores, tanto comerciales como

[13] AVILA. Op. Cit., p. 13.

financieros, es un obstáculo a la hora de otorgar confianza y flexibilidad en las negociaciones cotidianas que se pretendan efectuar.

Y es que cuando se trata de cuidar la rentabilidad de una organización, los administrativos de las empresas que intentan comercializar con otras que están en un proceso de reorganización, son más rigurosos y demandantes; lo que ocasiona que la empresa que está en insolvencia tenga que hacer un esfuerzo doblemente importante por mantener las relaciones comerciales con sus proveedores o que en la búsqueda de nuevos proveedores tenga que aceptar contrataciones en los que sus beneficios sean limitados o estén por debajo de los que obtendría en una transacción normal.

Gomez[14] reconoce que “sin duda, la reputación de cada empresa está conformada por una serie de atributos que perciben, recuerdan y reconocen los respectivos grupos de interés”. Así pues, sí la valoración de la imagen corporativa, está determinada por la percepción de los stakeholders, debería existir dentro de las organizaciones un plan de gestión que contrarreste la manera en que se ven afectadas las ventajas competitivas de las empresas por una modificación en esta.

El presente estudio se centra en los factores de riesgo reputacional de Panificadora la Gitana dentro del proceso de insolvencia, el cual genera deterioro de valor en su imagen corporativa. La inquietud estaría en resolver que tanta influencia tiene la percepción de su reputación sobre el nivel de ventas de la organización o sobre la situación financiera de esta.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se relaciona impacto del riesgo reputacional corporativo en un proceso de reorganización por insolvencia (Ley 1116 de 2006) y el comportamiento financiero de la empresa Panificadora la Gitana en el periodo 2014 al 2017?

[14] GOMEZ. Op. Cit., p. 51

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la caracterización y valoración del riesgo reputacional en la percepción de los grupos de interés que puede derivarse dentro del proceso de reorganización por insolvencia (Ley 1116 de 2006) de la Panificadora la Gitana?

- ¿Cómo se relaciona el impacto del riesgo reputacional identificado dentro del proceso de reorganización por insolvencia (Ley 1116 de 2006) y el comportamiento en los resultados financieros reflejado en el análisis financiero de la Panificadora la Gitana en el periodo 2014 al 2017?

- ¿Cómo se debe implementar un modelo de gestión de riesgos reputacionales semicuantitativo dentro de un proceso de reorganización a partir del sistema de gobierno corporativo y los fundamentos de gestión de riesgos?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el riego reputacional corporativo en él proceso de reorganización por insolvencia (ley 1116 de 2006) de la empresa Panificadora la Gitana en el periodo 2014 al 2017 describiendo su impacto financiero a partir de la valoración en la gestión del riesgo..

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a través de instrumentos de recolección de datos dirigidos a los grupos de interés, el riesgo reputacional que puede derivarse dentro del proceso de reorganización por insolvencia (Ley 1116 de 2006) de la Panificadora la Gitana realizando un análisis semicuantitativo de sus características y valoración.

- Estudiar el comportamiento de los resultados financieros de Panificadora la Gitana, publicados por la Superintendencia de Sociedades en el periodo 2014 al 2017, describiendo por medio de un análisis financiero su relación con el impacto del riesgo reputacional identificado dentro del proceso de reorganización por insolvencia (Ley 1116 de 2006).

- Proponer un esquema de modelo de gestión de riesgos reputacionales dentro de un proceso de reorganización a partir del sistema de gobierno corporativo y los conceptos de gestión de riesgos, con una valoración semicuantitativa del riesgo reputacional identificado.

3. JUSTIFICACIÓN

El análisis del presente proyecto de investigación se enfoca en el impacto que tiene en la reputación de una organización la inclusión de un proceso de reorganización bajo el régimen de insolvencia o Ley 1116 de 2006, y la afectación en la situación financiera de la empresa la no gestión del riesgo reputacional. La importancia de la tesis reside en considerar que un proceso de insolvencia puede suponer un antes y un después, o al menos un bache, en la reputación corporativa de una empresa; se considera que principalmente es porque una de las limitaciones de un proceso de reorganización dificulta el acceso a un nuevo endeudamiento, destinado a inversión o financiación que busque aumentar las ventajas competitivas de la empresa.

Autores como Vichique[15], reconocen que la vulnerabilidad de la reputación está en que es el resultado del conjunto de percepciones de los grupos de interés afectados por la evolución de la empresa; percepciones que estando determinadas por el nivel de satisfacción de las necesidades de dichos grupos, tienen una dinámica inconstante que posteriormente se trasforma en un riesgo para la empresa si no se administrada correctamente. Por esa razón, sí el éxito de una organización está en generar un sentido de bienestar en todos sus grupos de interés, ellos se convierten en pieza clave en el desarrollo de su reputación y el propósito de su objeto social.

Desde el año 2014 y de acuerdo con las estadísticas publicadas por la Superintendencia de Sociedades[16], el aumento de las solicitudes de inclusión en procesos de organización ha sido del 121%, este aumento puede revelar que la exposición a sufrir crisis económicas es un riesgo creciente y en algunas ocasiones depende de la estabilidad financiera del medio y de diversas circunstancias que enfrentan las empresas en el mercado, pero en otras son causadas por decisiones

[15] VICHIQUE. Op. Cit., p. 304

[16] SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estadísticas. 2018. (En Línea) Disponible en: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Paginas/publicaciones.aspx consultado el 27 Abril 2020.

erradas por parte de la gerencia que las rige las cuales generan su incapacidad para cumplir con las obligaciones que adquiere.

Se precisa relevante el constante análisis del riesgo reputacional corporativo de una organización en insolvencia, no solo para identificar las amenazas a las que se enfrenta, sino también para evidenciar cuáles son las fortalezas que puede aprovechar en la protección de la imagen corporativa. Detectar a tiempo que una organización está caminando hacia una iliquidez es importante para tomar medidas correctivas, sin embargo cuando no se establece con anterioridad y se encuentra sobre una situación de iliquidez, se considera que es importarte definir e implementar un plan de mitigación de los efectos que tendrá el riesgo reputación sobre las relaciones con sus grupos de interés, la sociedad y en la situación financiera de la empresa.

Si bien, los procesos de reorganización reglamentados por la Ley 1116 de 2006[17] de acuerdo con la finalidad expresada en su documento oficial, buscan la protección del crédito y la recuperación del concepto de negocio en marcha de la empresa, el proceso de reorganización en sí mismo no genera la conservación y normalización de las relaciones comerciales sí, dentro de la organización no se desarrollan estrategias de gestión de riesgos, entre otra estrategias de supervivencia. Para G. Eccles, C.Newquist, y Schatz (2011)[18] "la mayoría de las empresas no gestiona adecuadamente su reputación en general ni los riesgos para su reputación en particular" bajo este aporte se determina la importancia de generar una conciencia en la gestión de la reputación corporativa como ventaja competitiva y la mitigación de las consecuencias de ese tipo de riesgo en empresas que actualmente tienen un proceso de reorganización activo, independiente de su actividad económica.

[17] COLOMBIA, CONGRESO DE LA RÉPUBLICA. Ley 1116 (27 de Diciembre de 2006) "Por el cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones". Bogotá: 2006. p.1

[18] G. Eccles, C.Newquist, y Schatz (2011). La reputación y sus riesgos, Citado por VICHIQUE. Op. Cit., p. 304. p.513

Mediante la investigación se propondrá un modelo de evaluación de riesgo desde el estudio en la gestión de riesgos pero con aplicaciones sobre el riesgo reputación específicamente en empresas con procesos de reorganización empresarial. La investigación planteada contribuirá a generar una relación entre los impactos del riesgo reputacional y el comportamiento financiero de Panificadora la Gitana en el proceso de insolvencia, que le permita entender al lector la importancia de gestionar de la percepción generada en los grupos de interés en tiempos de crisis económica.

Asimismo, los resultados del estudio ayudarán a crear una mayor conciencia entre los gerentes que administran las empresas en estado de insolvencia sobre la importancia de desarrollar un plan de gestión reputacional sólido, con antelación a la decisión de incluirse en un plan de reorganización empresarial buscando el asesoramiento practico de acuerdo a las necesidades y evaluación de cada empresa. Dicha conciencia, puede llegar a generar un comportamiento colectivo de preservación de los intereses no solo de la empresa de manera individual sino también de todos los agentes que participan en su proceso, de tal manera que los intereses de la organización estén alineados con los intereses de sus grupos de interés.

Siendo la Universidad del Valle una institución que apoya el desarrollo social, y el crecimiento sostenible, se realiza la presente investigación incentivando lo importante que resulta realizar una evaluación de la situación de una organización determinando las señales de alerta en los riesgos y un plan correctivo o de mitigación ante una situación de insolvencia. Desde el punto académico es necesario realizar el presente estudio pues el proceso de reorganización empresarial es un mecanismo que permite a las empresas beneficios para su protección en momentos de insolvencia, entonces una correcta aplicación de esos mecanismos de protección que otorga la Ley, puede significar la recuperación de la empresa y una reducción del impacto social que tendría la liquidación de la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Al interior del marco teórico que servirá de fundamento para esta investigación se utiliza el método de investigación inductivo que consiste en partir de un principio general conocido para llegar a un principio particular; se incluye el enfoque de la contabilidad administrativa, el enfoque de la contabilidad financiera y el sistema de gobierno corporativo; explicados desde los enunciados encontrados en la edición quinta de libro Contabilidad financiera, escrito por los Gerardo Guajardo y Nora Andrade, del Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterey y en el documento conceptual de gobierno corporativo emitido por la superintendencia financiera de Colombia, en agosto de 2010**.**

4.1.1. Enfoque de la Contabilidad Administrativa

Definición:

> Todas las herramientas del subsistema de información administrativa se agrupan en la contabilidad administrativa, la cual es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como la toma de decisiones. Entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se cuentan la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización, así como del desempeño de los distintos ejecutivos de la misma[19].

Importancia:

Según la definición de Guajardo y Adrade[20], este enfoque es utilizado especialmente por los gerentes para desarrollar conocimiento sobre la organización,

[19] GUAJARDO CANTÚ, Gerardo; ANDRADE DE GUAJARDO, Nora. Contabilidad Financiera. 5 ed. México: Mac Graw Hill, 2008. 18 p. ISBN-13: 978-970-10-6621-8.

[20] Ibíd. p.18

la generación de perspectivas sobre las operaciones internas y la identificación de problemas, oportunidades y potenciales eventos dentro del funcionamiento de las áreas que puedan afectar la continuidad de la operación al comprometer el concepto de negocio en marcha.

Por lo tanto se considera que es de gran apoyo en la valoración del cumplimiento de los objetivos y la creación de estrategias a implementar, por esta razón aportará a la presente investigación desde el proceso admirativo y sus componentes de planeación, organización, dirección y control, las bases de cooperación y comunicación necesarias para que, una vez identificadas las operaciones internas que generan deterioro en la imagen corporativa de la organización evaluada, se logre llevar un proceso de vigilancia y retroalimentación bajo un conjunto de reglas, que determine la dirección de la organización y que finalmente aseguren la corrección de esos factores.

Objetivos:

Teniendo en cuenta la definición de Guajardo y Adrade, y la importancia de este enfoque, se espera que logre:

- Facilitar la información necesaria a la gerencia sobre los indicadores esenciales para el desarrollo de la organización, de tal manera que se pueda realizar una toma de decisiones acertadas, en un proceso de insolvencia económica se deben evaluar todas las deficiencias internas que no contribuyen al ahorro y preservación.
- Ayudar a evaluar el desempeño interno de la organización en estudio, detectando puntos débiles con el propósito de encontrar la forma de mejorarlos y puntos fuertes que puedan ser explorados, dentro de esta evaluación se pueden considerar la reducción de presupuesto de insumos entre otros.

- Generar conciencia de la importancia de realizar actividades de estimulación en cada uno de los departamentos internos para lograr los objetivos de la organización. La concientización de la situación de una organización frente a los empleados debe realizarse directamente desde el área administrativa, la comunicación asertiva genera empatía del empleado con la organización y compromiso para hacer frente a la situación de insolvencia.
- Planeación de estrategias y políticas así como un plan de acciones a ejecutar de dirección.
- Coordinar todos los recursos que estén disponibles, no solo los financieros sino también los recursos humanos y los materiales logrando un punto óptimo de uso.
- Realizar una ejecución de planes adecuada, por medio de supervisión y un posterior control de evaluación a los resultados.

4.1.2. Enfoque de la Contabilidad Financiera

Definición:

> Se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. A este tipo de contabilidad se le conoce como contabilidad financiera, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones.[21]

Importancia:

De acuerdo a Guajardo y Adrade[22], este enfoque permite medir la evolución de los recursos financieros de una organización y los resultados económicos, información que representa la imagen financiera para usuarios externos.

[21] Ibíd. p.18

[22] Ibíd. p. 18

Dentro de esta medición se tienen en cuenta los cambios generados y los factores de riesgo que pueden afectar la situación financiera de la organización, pues a través de los registros históricos y cuantificables de los movimientos financieros se analizar y diagnosticar la situación de una organización.

Ese control adecuado de las actividades económicas permitirá conocer en la presente investigación, cuáles deben ser los indicadores a evaluar en la información financiera y los resultados óptimos esperados de ellos. De encontrar resultados deficientes en los indicadores que esta teoría propone, se logrará relacionar los riesgos que pudieron generarlos y proponer algunas acciones a tomar por parte de la organización.

Objetivos:

Teniendo en cuenta la definición de Guajardo y Adrade, y la importancia de este enfoque, se espera que con ella se logre:

- Establecer estrategias de acuerdo a la información financiera de la empresa para mejorar la actividad económica.
- Identificar rubros dentro de la información contable que pueden generar obligaciones futuras y aquellos que pueden ser aprovechados o transformados en medio.
- Realizar análisis financieros e indicadores financieros para determinar los puntos críticos y las acciones a generar.
- Determinar un equilibrio entre el uso de los recursos financieros y los ingresos de la organización.

4.1.3. Sistema de Gobierno Corporativo

Definición: Una de las herramientas que contribuye en la construcción de métodos para mitigar una crisis reputacional, es el sistema de gobierno corporativo el cual, de acuerdo al Manual Documento Conceptual de gobierno corporativo M- MN-SEG-

002 Versión 2.0 emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia se define como:

> El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control[23]

Importancia:

La Superintendencia Financiera[24] de Colombia define como un buen gobierno corporativo, aquel que proporcione herramientas para asegurar un balance entre gestión y control, por lo tanto se considera que la importancia de esta teoría redice en la gestión integral de las relaciones de la organización con sus grupos de interés y el control de los riesgos que interactúan en estos vínculos.

A su vez, el control y el seguimiento son importantes en el proceso de gestión de riesgos, la implementación de una matriz de evaluación y la retroalimentación de hallazgos dentro de los procesos de una organización, permiten dar respuesta a los riesgos de incidencia en la situación financiera de una empresa.

Como aporte a la presente investigación y como mayor eje de dirección de la misma se espera que la teoría ayude a identificar los focos de mayor exposición en el deterioro de la imagen corporativa de una empresa evaluada y servir como base de análisis para la elaboración de la propuesta de plan de gestión de riesgo reputación.

---

[23] SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Documento conceptual de gobierno corporativo. Colombia: subdirección de metodologías de supervisión y análisis de riesgos. Agosto 2010. 2 p.

[24] Ibíd. p.2

Objetivos:

Teniendo en cuenta la definición de la Superintendencia Financiera y la importancia de este sistema, se espera que con ella se logre:

- Generación de estrategias claras para llegar a un balance entre los riesgos y las soluciones.
- Identificación de los riesgos a los que está expuesta una organización.
- Implementación de un plan para mitigar y controlar los riesgos, fortaleciendo la conciencia de las decisiones en respuesta a ellos.
- Identificación de las características que pueden aprovecharse y optimizarse.

De acuerdo con la Guía de Administración del riesgo publicada en el 2016 por el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia "el proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del contexto estratégico, en el proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados"[25]. Comprender la importancia de esa identificación de los riesgos requiere por una parte, concebir que una organización es el reflejo de sus relaciones, tanto internas como externas; y por otra parte, que el resultado de esas relaciones debe ser medido por la satisfacción que los grupos de interés manifiesten. Ahora bien, la satisfacción de los grupos de interés evoluciona a medida que sus propias necesidades se transforman, por esa razón se hace indispensable evaluar de manera continua y participativa, los factores repercuten en el logro de esa satisfacción.

Regularmente el efecto de cubrir una necesidad es la sensación de bienestar, sin embargo la satisfacción está ligada fuertemente a la percepción del individuo frente

[25] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Administración del riesgo. Bogotá: 2006. p. 15

al objeto y las condiciones bajo las que lo recibe, explicando el por qué la satisfacción tiene un alto grado de vulnerabilidad.

La percepción general que se crea sobre la capacidad que posee una organización para satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, se relaciona con la reputación corporativa, de acuerdo con Muñoz: "El sello reputacional permanece estrechamente unido al nombre de la marca y al logo, y en este sentido la reputación puede dar o quitar al valor dado por un producto o servicio, generando retornos tanto a los consumidores como a la firma"[26], puede afirmase entonces que el valor de una organización finalmente radica en la reputación generada por la correcta satisfacción de los intereses de los grupos con los que se relaciona.

Muñoz[27], menciona también que gestionar de manera eficaz el riesgo reputacional, debe hacerse a través de cinco pasos:

a) Evaluación y medición de la reputación en diferentes contextos, objetiva y cuantitativa, para determinar cuál es la reputación, cuales son los factores que la generan y como se compara con las de otras empresas.

b) Evaluación, por medio de un estado financiero, del carácter de la empresa a través de herramientas o mecanismos contextuales, objetivos y cuantitativos que puedan arrojar análisis rápidos.

c) Implementación de programas de comunicación y relaciones que permita disminuir la brecha entre la reputación que se tiene y la realidad, medidas que permitan a la organización mejorar sus capacidades y el desempeño reflejado.

[26] MUÑOZ ANTONIN, María Isabel. Reputación corporativa: Trust Mark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. Buenos Aires, Argentina: 2010. Cuadernos del Centro de Estudios en diseño y comunicación. p. 23-40. ISSN 1668-0227.
[27] Ibíd. p.30

d) Monitorear a través de encuestas u otras herramientas de investigación, los cambios en las expectativas de los grupos de interés.

e) Contar con el apoyo de un profesional especializado en el campo de admiración y gestión que cuente con las habilidades necesarias para liderar este tipo de procesos.

Por lo tanto, la gestión de un plan de riesgo eficaz y eficiente a través de la teoría de gobierno corporativo es clave para preservación de la reputación, partiendo del aporte de la Superintendencia Financiera, “Un esquema de gobierno corporativo adecuado debe derivar en el planteamiento de una estrategia de negocio clara, que identifique los riesgos a los que está expuesta la entidad vigilada en el ejercicio de esa estrategia, y de su actividad en general, y que defina el perfil de riesgo que asumirá la entidad y la forma como estos riesgos van a ser mitigados.[28] Esa estrategia de negocio clara, debe involucrar el nivel de reglas necesarias, que protejan los intereses de quienes han depositado la confianza en la organización, basados en estas deducciones, la presente investigación se centra en identificar los riesgos según el funcionamiento y los procedimientos; pretendiendo reconocer las características que originan la creación de la imagen reputacional negativa sobre Panificadora la Gitana.

Es importarte recordar que la Ley de insolvencia 1116 de 2016 bajo la cual se encuentra Panificado la Gitana, brinda a una organización algunos beneficios para contrarrestar la inestable situación financiera en la que se pueden encontrar, no obstante, la falta de herramientas y estrategias implementadas para la preservación del buen nombre de la compañía, repercuten en el deterioro de la reputación de las compañías, empezando por el hecho de que acogerse a la Ley, significa también renunciar a un reporte de centrales de riesgo positivo. El riesgo de estos beneficios frente al deterioro reputacional en el que se incurre al declararse en insolvencia,

[28] SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Op. Cit., p. 4

debe mitigarse por parte de la compañía, con la implementación de un buen gobierno corporativo que prevenga los futuros riesgos y que subsane los actuales, de lo contrario la exposición a los riesgos mencionados sin una previa estrategia de respuesta, o en efecto, en medio de unas prácticas incorrectas de gobierno corporativo puede desencadenar en la liquidación de la organización.

4.1.3.1 Grupos de interés (Stakeholders)

En la descripción de lo que se reconoce como grupos de interés Daft afirma que, "Un grupo de interés es cualquier grupo dentro o fuera de la organización que tenga un interés en su desempeño"[29]. Ese interés en el desempeño de la organización, está basado en la afectación directa o indirecta que genere en el desarrollo de los mismos grupos de interés, es decir, aquellos grupos o personas que se ven afectadas por las decisiones que tome la empresa, no solo internas sino también externas a ella y con distintos valores de afectación. Dentro de estos pueden estar la gerencia, empleados, clientes, proveedores, acreedores, entre otros.

Como se mencionó anteriormente la efectividad de una organización es el resultado de sus relaciones y el nivel de satisfacción que sus grupos de interés muestren, por lo tanto y como afirma Freeman[30] las empresas deben gestionar las relaciones con sus grupos de interés basadas en tres niveles de análisis que apoyan la teoría y que se clasifican así:

1. Nivel de relaciones: Dentro de este nivel la organización debe establecer cuáles son sus grupos de interés, y el tipo de relaciones que tiene con ellos.

[29] DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional, 10 ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 2011. 20 p. ISBN 10: 607-481-764-2.
[30] FREEMAN, Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Citado por AGUILERA, Adriana y PUERTO, Doria. En: Pensamiento y gestión, No.32.Colombia:2012 Universidad del Norte, p.1-26. ISSN 1657-6276.

2. Nivel de proceso: La organización debe trabajar por establecer estrategias comerciales en las que pueda engrandecer procesos para dar respuesta a las expectativas de grupos de interés múltiples.
3. Nivel de transacción: La organización debe mostrar interés en construir negociaciones que aporten soluciones entre los grupos de interés y la empresa para evitar la imposición de soluciones externas que limiten su autonomía.

Ahora bien, actualmente son cada vez más las organizaciones que dentro de su figura de gobierno corporativo, le dan importancia a la percepción de los grupos de interés dentro de sus relaciones, además han considerado la reputación como un recurso intangible sobre la cual se pueden generar utilidades que contribuyan al crecimiento de la organización. Para entrar en contexto con el término de reputación en adelante se presentarán algunas posturas relacionadas.

4.1.4. Reputación corporativa

4.1.4.1 Características de la reputación corporativa

Para la definición del concepto de Reputación corporativa como indican Miralles, el cual afirma que "La reputación corporativa se suele identificar con la imagen pública o de marca de una compañía. Sin embargo, éste es un concepto mucho más amplio que implica no sólo la imagen externa sino también la imagen interna que tienen los distintos grupos de interés sobre la misma"[31] esa imagen genera un nivel de calificación en los grupos de interés, representado como una construcción de perspectivas que han sido basadas en experiencias con la organización, por lo que una identificación del estado de la reputación debe ser basado en la opinión de cada uno de los individuos que interactúan con ella.

[31] MIRALLES, Marcelo. et al. Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. En: Universia Business Review. España: 2014. No. 44. p. 16-33

Una buena percepción generada en los grupos de interés, incentiva la confianza y por ende la lealtad, ambos se consideran características necesarias de defensa ante un proceso eventual que represente desventajas en el mercado de la empresa. El foco comparativo frente a la competencia se debe desarrollar desde la capacidad de satisfacción a todos los agentes que intervienen en la operación de la empresa, por esta razón los estudios de reputación comparativa pueden generar una estrategia de diferenciación como ventaja competitiva.

Para Miralles[32], existen 5 ventajas competitivas de la reputación corporativa:

1. Aumento de la fidelización de los clientes tanto internos como externos.
2. Posibilidades de adquisición de mano de obra calificada.
3. Mayor capación de capital financiero, de inversión y de apalancamiento.
4. Ampliación de los alcances en ventas, mayor portafolio de clientes y mejora de la competitividad.
5. Reducción del riesgo de desequilibrio de competencia perfecta.

4.1.4.2 Medida de la reputación corporativa

Con las anteriores introducciones se puede deducir que la reputación corporativa ayuda en el crecimiento del valor de una organización, porque puede significar el aumento de entrada de recursos para realizar la operación que provengan del aumento de las ventas que se generen o por el aumento adquisición de capital, así mismo puede representar una disminución de gastos bancarios al no tener que aumentar el endeudamiento, entre otras ventajas económicas que se ven representadas en los estados financieros.

Para Miralles[33] existe una relación circular entre la reputación corporativa y la creación de valor para una organización, en donde a mayor satisfacción de los

[32] Ibíd. p. 20
[33] Ibíd. p. 21

grupos de interés, mejor reputación corporativa y mayor valor, la representación gráfica de esta relación está dada así:

Figura 1 Relación reputación- creación de valor



Fuente: MIRALLES, Marcelo. et al. Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. En: Universia Business Review. España: 2014. No. 44. p. 21

4.1.5. Gestión del riesgo

La gestión de los riesgos se realiza mediante herramientas de identificación y análisis de los riegos, es indispensable realizar una recolección de datos que permita evaluar los tipos de riesgos, su naturaleza, sus causas, sus efectos, su probabilidad y su impacto para determinar cuáles serán las estrategias a implementar que contrarrestaran el golpe que estos puedan llegar a general.

Un adecuado plan de gestión de riesgos, debe lograr no solo evidenciar los factores de incertidumbre a un corte establecido, sino también generar dentro de la organización hábitos de prevención implementados continuamente, involucrando todos los miembros de la estructura. Coombs[34] afirma que no todos los riesgos pueden ser evitados o eliminados, por lo tanto la prevención de los riesgos puede

[34] COOMBS, Timothy. Comunicación continúa de crisis. Planificación, gestión y respuesta. Citado por VICHIQUE DE GASPERÍN, Miguel Ángel. Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis. Tesis presentada para obtener el título de Doctor. México: Universitat Pompeu Fabra. Departamento de Comunicación, 2013. 228 p.

ajustarse en tres formas: eliminar el riesgo, reducir la probabilidad del riesgo, y reducir la amenaza del riesgo.

Encaminados en el proceso de proporcionar información que permita conocer la manera en que se debe gestionar el riesgo reputacional en una organización a través de la teoría del gobierno corporativo, se puede citar a Gómez:

> El riesgo reputacional afecta desde las organizaciones más grandes hasta los gobiernos más poderosos del mundo, organizaciones no gubernamentales, organizaciones influyentes a nivel global, cadenas comerciales, empresas familiares, microempresas, hasta a cada uno de nosotros como individuos, y el factor común que nos une es la necesidad de conservar la reputación, aumentarla, mejorarla y evitar perderla, ya que esto representa un riesgo[35].

Los riesgos existen como una parte usual de la operación de la organización, desde sus procesos de producción hasta la misma toma de decisiones frente a ellos, la administración o gestión de los riesgos involucra procesos de evaluación recurrentes dentro de un entorno variable, como ya se ha concluido anteriormente la satisfacción de los grupos de interés varía de acuerdo a sus necesidades, por lo tanto no todos los riesgos son permanentes.

Es importante realizar una acertada gestión de un plan para la prevención de cualquier tipo de riesgo, en especial el riesgo reputación, debido a su grado de vulnerabilidad y al alto grado de propagación que lo caracteriza, una imagen negativa, cierta o falsa, posteriormente puede llegar a generar una afectación en las finanzas de la organización.

Para Gómez[36], entre las herramientas para la gestión de riesgo están las matrices de riesgo o mapas de calor, que ayudan a clasificar de acuerdo a la periodicidad y

[35] GOMEZ. Op. Cit ., p. 8
[36] GOMEZ. Op. Cit ., p. 19

sus consecuencias los riesgos identificados. Sin embargo se considera que una herramienta de medición sin el método adecuado de gestión no representa un escudo frente a sus consecuencias. Dentro de los mecanismos de control de riesgo reputacional la autora menciona los códigos de buen gobierno, los medios de comunicación y las redes sociales.

Sin embargo, aunque se programe un plan de gestión preventivo, no significa que los riesgos dejen de estar presentes, sobretodo en una organización como la que se plantea en la investigación, dada la situación económica y las limitaciones que presenta, por lo podría incurrir en cualquiera de los riesgos mencionados. Los efectos del riesgo reputacional pueden repercutir en diferentes planos de la organización, de acuerdo Al estudio de gestión del riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín realizado por Gómez[37] se puede ver reflejado en los siguientes:

a. A nivel estratégico: puede afectar los objetivos de la empresa, entre ellos estarían actos de corrupción de los directivos, una venta de empresa que genere desconfianza de las condiciones económicas del grupo, entre otras.
b. A nivel financiero: disminución de ingresos en ventas, negación de créditos por prestigios negativos.
c. A nivel operacional: incidentes dentro del proceso de producción que hagan necesario el retiro de los productos el mercado, por ejemplo que contengan ingredientes nocivos para salud, productos vencidos o con elementos fuera de los elementos que generan escándalos en redes sociales.
d. A nivel de las relaciones con los grupos de interés: Que destruyen la confianza con los empleados, colaboradores, clientes, entre otros. Como por ejemplo la incapacidad de pagos.

[37] GOMEZ. Op. Cit ., p. 36

e. A nivel de continuidad de negocio: Fallas mecánicas importantes que interrumpan la producción, incapacidad de reestablecer la operación, disponibilidad de recursos para producir.
f. A nivel de medios: Información negativa en medios de comunicación.

Ahora bien, uno de los factores más importantes al momento de implementar un plan de gestión de riesgos, como ya se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, es el compromiso de la organización con este control y su cultura de riesgos para desarrollar todas las actividades que a este proceso obedecen, la cultura de prevención debe ser una práctica periódica y regular puesto que los procesos de mejora necesariamente deben involucrar una fase de retroalimentación de la información de mejora para las acciones subsiguientes.

4.1.4.4 Riesgo y tipos de riesgos

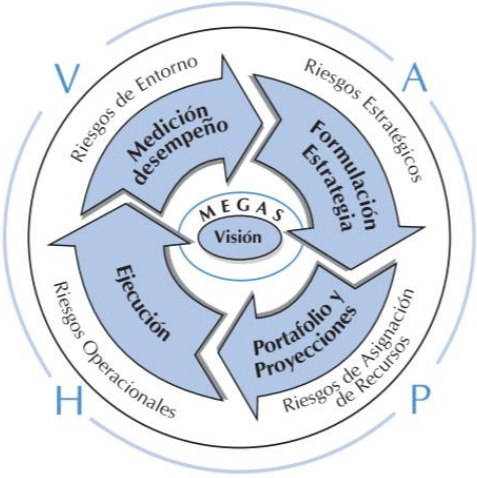
El riesgo en el ámbito corporativo es considerado como la posibilidad de que un factor influya de manera negativa en una organización, para Bravo y Sánchez[38] el riesgo está asociado al nivel de incertidumbre que se tenga frente a los peligros, en una composición de probabilidad y consecuencia. Los autores afirman que la incertidumbre no debe ser vista solamente en temas de seguridad sino también como la posibilidad de que se genere un incumplimiento para alguno de los grupos interesados, sin embargo si no se tiene la certeza de que los resultados sean positivos o negativos, una gestión de los riesgos puede abrir la posibilidad de mejora en las decisiones de una organización en un entorno de variabilidad procurando la reducción de los errores. De acuerdo a los autores y para el desarrollo de la presente investigación, los riesgos se clasifican de la siguiente forma:

[38] BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Gestión Integral de riesgos. 4 ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU. 2005. 21 p. ISBN 958-33-8873-4.

1. Riesgo de entorno o de mercado: Dentro de esta categoría se incluyen los riesgos externos a los procedimientos de la compañía, principalmente los riesgos de mercado.
2. Riesgos estratégicos: Para esta categoría se incluyen los riesgos que son asociados a la dirección de la organización, y las estrategias de implementación que aseguran la supervivencia del esquema de negocio.
3. Riesgos de asignación de recursos o financieros: En esta categoría se incluyen los riesgos que involucran comprometer de recursos económicos.
4. Riesgo de negocio u operacionales: Para esta categoría se incluyen aquellos riesgos asociados a los procesos de la cadena de valor de la empresa.

Por tanto esta clasificación de los riesgos puede analizarse en paralelo con la afectación a los grupos de interés ya mencionados anteriormente en esta investigación, mediante la creación de métodos de gestión de riesgos para detectar las características externas de oportunidades, amenazas, y las internas de fortalezas y debilidades, mitigando los efectos negativos y realizando una planeación anticipada para la creación de estrategias así como lo mencionan Bravo y Sánchez[39] dentro del ciclo de la planeación:

Figura 2 Ciclo de la planeación



Fuente: Gestión Integral de riesgos. 4 ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU. 2005. 21 p. ISBN 958-33-8873-4.

[39] Ibíd. p. 22

Se considera que el éxito de una organización está definido también por la calidad de técnicas evolucionadas que promueva en la mejora continua de su desempeño, y en el desarrollo de hábitos de prevención a los riesgos. Para algunos autores como Villa y Achury[40], existe otro riesgo importante de considerar en la gestión de los riegos:

a. **Riesgo reputacional:** Son los eventos que puedan tener una futura repercusión en las pérdidas o en las ganancias relacionadas a la reputación de una organización.

Este último riesgo es el más significativo en la presente investigación, pues como se ha mencionado en anteriores aportes, el fin de la investigación se enfoca impacto que tiene en la reputación de una organización, la inclusión de un proceso de reorganización bajo el régimen de insolvencia o Ley 1116 de 2006.

Haciendo una recopilación de conceptos ya presentados, la reputación es el resultado de la percepción que tienen los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, acreedores, entre otros) sobre una empresa; esta percepción es sensible al grado de satisfacción que generen las actividades que la empresa realiza y las decisiones que toma, satisfacción que representa la capacidad que tiene la empresa de cubrir las necesidades, y finalmente del poder de convencimiento de la empresa sobre los grupos de interés para que estos continúen depositando su confianza en ella.

Millares aportan lo que podría considerarse el ciclo de la reputación, afirmando que "la reputación es el resultado de un amplio proceso que se inicia con el comportamiento de la compañía con sus distintos participantes. Posteriormente intervienen intermediarios especializados, que analizan la información dispersa y le dan difusión. Finalmente, son los propios agentes económicos los que evalúan a la

[40] VILLA TIRADO Gloria Patricia; ACHURY OJEDA Francy Lorena. Identificación del impacto de los factores relacionados con el riesgo reputacional en pymes del sector siderúrgico, metalmecánico y ferretero en Bogotá. Bogotá: Universidad de La Salle. 2012. p.42

compañía y generan percepciones a partir de su relación con ella y de la información que reciben de los intermediarios especializados".[41]En otras palabras, la reputación se crea a partir de la conducta de la empresa en términos de satisfacción, crece si la organización realiza una constante evaluación de las necesidades de los grupos de interés, y se destruye si por el contrario la empresa no implementa un plan de gestión de riesgos reputaciones anticipadamente. Sin embargo, el ciclo de vida de la reputación no termina con el deterioro de esta, pues existen varias posturas actuales afirmando que la reocupación de la reputación es posible a través de mecanismos de mitigación en la propagación de la información negativa, este puede llegar a considerarse un tema de investigación abierto.

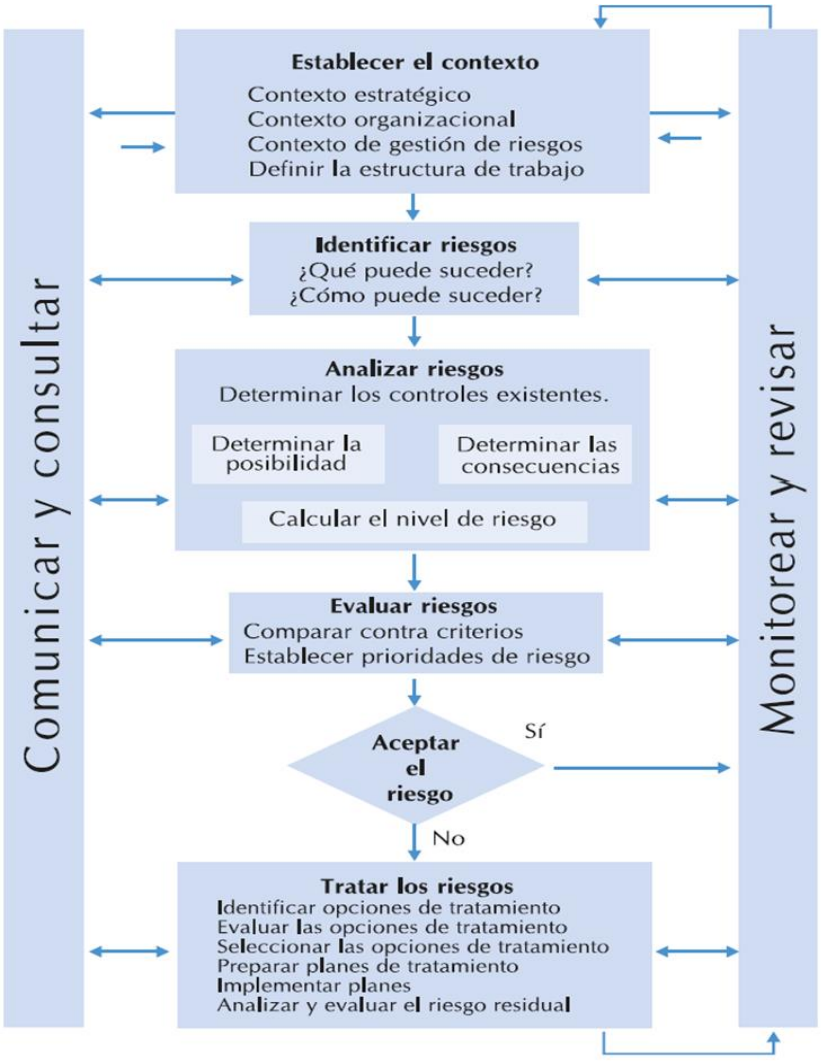
4.1.5.1 Técnicas de evaluación de riesgos

Todas las organizaciones están expuestas a riesgos independiente de su actividad económica, dentro del proceso de gestión se realiza la valoración de los hechos que se identificaron y que significan un riesgo, se desarrollan políticas de administración si se requieren, y las estrategias de mitigación o eliminación de los riesgos. Como ya se mencionó existen muchas herramientas para esta evaluación, sin embargo varios autores como Gómez[42] consideran que todas estas herramientas tienen se basan en ciclos PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) también conocidos como ciclos Deming, para implementar un sistema de mejora continua, que se ejecuta en cuatro etapas cíclicas.

Así mismo, toda técnica de gestión debe incluir un método de control de sistemas que permita una supervisión y evaluación continua de los resultados de forma cíclica, por lo anterior se considera que dicho proceso debe ser complementado con la información presentada por Bravo y Sánchez [43] :

[41] MIRALLES. et al. Op. Cit ., p.16
[42] GOMEZ. Op. Cit., p. 56
[43] BRAVO y SÁNCHEZ. Op. Cit., p. 72

Figura 3 Ciclo de la administración del riesgo



Fuente: Gestión Integral de riesgos. 4 ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU. 2005. 72 p. ISBN 958-33-8873-4

De acuerdo a las etapas anteriores, para el desarrollo de las propuesta de evaluación de los riesgos se deben hallar las actividades que pueden mejorarse y crear objetivos como metas, para tener en cuenta la opinión de los empleados y demás personas que involucran sus intereses, analizando los resultados obtenidos y realizando los cambios que se requieran para la mejora. Posterior a la implantación de las acciones de mejora, se sugiere verificar dentro de un periodo de prueba el funcionamiento de estas, si es correcto o si por el contrario no genera los resultados esperados, caso en el que debe modificarse para ajustarla de

acuerdo a las expectativas. Por último, terminado el periodo de prueba se evalúan los resultados y se comparan con el funcionamiento antes de la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla.

4.1.5.2 Probabilidad de los riesgos

Es la medida cuantitativa de que un hecho se presente en términos de posibilidad, la probabilidad de un riesgo se convierte en la certeza o duda frente a la materialización de este y de sus efectos. Los resultados de estos eventos pueden ser predecibles o al azar, para Bravo y Sánchez[44] se clasifican en 5 categorías graduales que para la presente investigación serán incluidas en términos de probabilidad así:

a) Frecuente: Esta caracterización indica que un evento tiene un alto porcentaje de ocurrencia es decir, es aquel que es cierto, que ocurrirá sin lugar a dudas y que se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias (más de 3 vez al año).

b) Probable: Un evento es probable cuando es aleatorio, es decir si no se puede precisar de antemano el resultado sin embargo el evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias (al menos 2 veces en el último año).

c) Posible: Significa que el evento podría ocurrir en algún momento (al menos 1 vez en el último años).

d) Improbable: Que el evento puede ocurrir en algún momento. (al menos una vez en los últimos años).

[44] BRAVO y SÁNCHEZ. Op. Cit., p. 221

4.1.5.3 Impacto de los riesgos y tipos de control de riesgo

Por impacto se entiende la consecuencia que puede causar a la organización la materialización del riesgo. Bajo el criterio de impacto, Bravo y Sánchez[45] en su clasifican el impacto de la siguiente forma:

a) Crítico: Aquel que tendría fatales consecuencias si llega a materializarse.
b) Alto: Aquel que tendría altas consecuencias si llega a materializarse.
c) Moderado: Aquel que tendría mínimas consecuencias si llega a materializarse.
d) Bajo: Aquel que tendría bajas consecuencias si llega a materializarse.

Tabla 4 Ejemplo de escala de probabilidad e impacto de los riesgos

				IMPACTO			
PROBABILIDAD			CONSECUENCIAS	100	65	35	5
Probabilidad	Valor	Descripción		Crítico	Alto	Moderado	Bajo
Frecuente	30	Más de 3 veces en el año	Iatrogenia (IA)	Muerte o incapacidad permanente	Incapacidad mayor a 180 días con probabilidad de prórroga	Incapacidad hasta de 3 días	No genera incapacidad
Probable	10	2 veces en el año	Económicos (E)	Pérdidas catastróficas mayores a $500.000.000	Pérdidas mayores a $100.000.000 millones	Pérdidas inferiores a $99.000.000 millones	No genera pérdidas
Posible	5	1 vez en el año	Imagen (I)	Inconformidad total con los servicios	Inconformidad entre el 40% y el 99%	Inconformidad entre el 1% y el 40%	No genera inconformidad
Improbable	2	1 vez cada 5 años	Salud ocupacional (SO)	Accidentes laborales mayores a 20 por año	Accidentes laborales entre 16 y 19 por año	Accidentes laborales hasta 5 por año	No hay accidentes laborales

Fuente: Gestión Integral de riesgos. 4 ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU. 2005. 222 p.

Esta relación puede implementarse para dar una evaluación cuantitativa a los riesgos identificados, para los términos de la presente investigación el diseño del modelo de gestión de riesgos propuesto se basara en medidas semicuantitativas de los riesgos identificados y de su impacto o consecuencia sobre la organización, sugiriendo medidas de evaluación y límites de aceptación de riesgos.

[45] BRAVO y SÁNCHEZ. Op. Cit., p. 222

4.1.5.4 Esquema de gestión dentro de una organización en reorganización

El proceso de reorganización es una herramienta perfilada para la recuperación o el salvamento para una organización en cuanto al nivel de deudas que presenta, no obstante la inclusión en un proceso de reorganización puede acarrear una disminución en la capacidad que tiene el individuo para dirigir sus negociaciones con los demás. De acuerdo a Gil[46] la Superintendencia de sociedades es quien interviene para corregir la crisis y socorrer a la empresa en el proceso de reedificar su objeto social a través de la evaluación de las decisiones del empresario que la dirige, lo cual se considera necesario pues no deben dejarse todas las decisiones de la sociedad insolvente al empresario. Sin embargo Gil afirma que:

> Los límites impuestos a la autonomía de la voluntad en materia concursal, se reflejan en la regulación de todas las decisiones del empresario y la multiplicidad de los acreedores, derivadas de las obligaciones a cargo de la empresa. Así, puede sostenerse válidamente que esta intervención lo que realmente busca es evitar el abuso, extravío o confusión de los bienes y la afectación de los terceros; constituyéndose en una herramienta de salvaguarda para los acreedores[47]

Es decir, que el fin mismo de la intervención favorece en mayor proporción a los terceros afectados por la situación económica de la empresa que a la organización misma, esto puede llegar a considerarse un riesgo adicional al que deben enfrentarse quienes se cobijan bajo el proceso de organización, dado que son más las prohibiciones que las facultades que se otorga en la restauración de las obligaciones del deudor y pese a pretender evitar un proceso de liquidación, la explotación de los recursos aprovechables de la organización es visualizada para cubrir obligaciones y no el salvamento empresarial. Dentro de los casos de estudio de Gil, se encontró la Panificadora la Gitana (Carlos A. Castañeda S.C.A.), el autor afirma que existió "una clara vulneración de la autonomía de la sociedad en

[46] GIL MARIN, Jorge Iván. Límites a la autonomía de la voluntad en las relaciones empresariales con ocasión del proceso de reorganización de la Ley 1116 de 2006 y sus efectos en la conservación de la empresa. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá: 2017. p.27
[47] Ibíd. p. 32

concurso y sus acreedores por parte de la superintendencia de sociedades"[48], hecho que deja en evidencia la falta de libertad que la sociedad tiene.

Solicitar la inclusión en un proceso de reorganización es revelar a una situación económicamente limitada de la organización, pero incluirse en el proceso además de tener unos beneficios específicos, también crea más limitación, no solamente por el argumento ya expuesto desde las condiciones de Ley misma, sino también a nivel de las relaciones empresariales; la insolvencia obliga a la actuación rápida y eficaz por parte de la administración para salir del problema, sin embargo al estar limitado para hacerlo, debe centrarse primeramente en edificar una imagen confiable para mantener la lealtad viva de sus grupos de interés y la colaboración de los mismos haciendo uso de cada una de la alternativas que tenga el alance para negociar con ellos. El riesgo reputacional generado posterior a la inclusión en la Ley, para la Panificadora la Gitana, se considera la principal y más difícil amenaza que debe afrontar dada su sensibilidad al grado de satisfacción que genere la organización al cubrir las necesidades de sus grupos de interés, asegurando su fidelidad y confianza en ella.

Recurriendo a la conclusión de Gil, para incentivar un mayor nivel económico y beneficiar la autonomía de las empresas bajo el régimen de insolvencia y sus acreedores, sería favorable que se logre mantener un equilibrio entre las decisiones que deben tomar las empresas y las decisiones que toma la superintendencia de sociedades[49]. Adicionalmente se considera, que mientras esta situación no se presente, la organización debe implementar medidas de gestión de riesgos dentro de los límites que le confiera su autonomía bajo la cobertura de la ley, dado el alto nivel de riesgos a los que se expone y previniendo una perdida mayor que genere disminución de ingresos o posterior alza en los costos ejecutados.

[48] Ibíd. p. 94
[49] Ibíd. p. 105

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Dado que el enfoque central de este análisis esta puesto en el Riesgo Reputacional de las empresas que se han incorporado bajo Ley 1116 de 2006, como proyecto de abordaje hacia cierta extensión de la imagen corporativa, será necesario plantear algunos parámetros y definir conceptos que sirvan de ejes conceptuales para apoyar la lectura interpretativa y comprensión del tema, así:

- **Análisis horizontal:** Es un análisis dinámico que busca analizar la evolución de los elementos patrimoniales en la información contable de la empresa a través del tiempo.[50]

- **Análisis vertical:** Es un análisis estático de la composición de la información contable de la empresa, de activo, pasivo y patrimonio. Busca evaluar el peso de cada uno de los elementos patrimoniales de la empresa en un momento concreto.[51]

- **Apalancamiento financiero:** para Gironella[52] el apalancamiento financiero significa el endeudamiento generado por una organización con el fin de aumentar la rentabilidad financiera, bien sea por inversión o adquisición de bienes. Reduciendo la utilización de fondos propios y aumentando la deuda financiera. Los factores que intervienen dentro de la evaluación del apalancamiento, son los beneficios futuros, los gatos financieros y el nivel de endeudamiento de la organización, por esta razón se considera uno de los componentes de la rentabilidad financiera.

---

[50] IÑIGUEZ SANCHEZ, Raul y GARRIDO MIRALLES, Pascual. Elaboración e interpretación de la información financiera. Adaptado al real Decreto 602/2016. 4 ed. Madrid: Ediciones Piramide. 2017. 290 p. ISBN: 978-84-368-3789-6

[51] Ibíd. p. 287

[52] GIRONELLA MASGRAU, Emilio. El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. En: Revista de contabilidad y dirección. 2005. Vol.2., p. 71-91

- **Capital contable:** Es la diferencia entre el activo de la organización restándole el pasivo, esta medido en la cantidad que invierten los accionista al momento de la creación de la empresa[53].

- **Globalización:** La globalización es tomada de acuerdo a Ulrich[54] como el conjunto de técnicas que actúan con el fin de integrar lo información mundial, de tal forma que pueda ser presentada en una expresión que sea entendible para todos, creando vínculos entre culturas.

- **Gobierno corporativo**: La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)[55] define el gobierno corporativo como los mecanismos bajo los cuales se ofrece confianza y transparencia a los grupos de interés de las operaciones de la empresa, con el propósito de reforzar la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible. Estos mecanismos implican una comunicación y relación entre todos los agentes que intervienen, con la estandarización de objetivos y la creación de estrategias para alcanzarlos, de acuerdo a la necesidad de cada organización, por lo tanto no existe un modelo único pero si principios bajo los cuales debe regirse.

- **Indicadores de endeudamiento:** Son ratios que ofrecen información sobre el nivel de endeudamiento y los compromisos de pago corrientes y no corrientes.[56]
- **Indicadores de Liquidez:** Son aquellos ratios que se usan para determinar el la capacidad de la empresa de cubrir con sus activos las deudas a corto plazo.[57]

---

[53] HORNGREN Charles, SUNDEM Gary, ELLIOTT John. Introducción a la contabilidad financiera. 7 ed. México: Pearson Educación, 2000. 9 p. ISNB 970-17-0386-3.
[54] ULRICH, Beck. ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. España: 1998. p. 14.
[55] OCDE, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, Paris: 2004. p.7. ISBN 978-92-64-25917-1
[56] IÑIGUEZ SANCHEZ, Raul y GARRIDO MIRALLES, Pascual. Op. Cit., p.362
[57] Ibíd. p. 305

- **Indicadores de rentabilidad:** Son aquellos ratios que miden los beneficios obtenido por la empresa sobre el capital que se invirtió.[58]

- **Indicadores de rotación o de actividad/ eficiencia:** Estos ratios buscan medir qué capacidad tiene la empresa de producir flujos de dinero más rápido con una menor inversión de activos.[59]

- **Insolvencia:** La insolvencia de acuerdo a Correa Rodríguez[60] más allá de un concepto jurídico de quiebra legal, en el que se entienda como la liquidez insuficiente para hacer frente a los pagos, a las debilidades en el área comercial que generan una reducción de los ingresos percibidos, y la inestabilidad de sus resultados en el tiempo, en otros términos al fracaso empresarial.

- **Liquidez:** Indica la el nivel de efectivo que tiene una empresa para cubrir los pagos de sus obligaciones corrientes[61].

- **Reputación corporativa:** El término de reputación es visto como el valor de un intangible que genera una ventaja competitiva. Para Alloza[62], constituye el fortalecimiento en el tiempo que ayuda a realizar una proyección de la identidad de una organización a través de la suma de las evaluaciones colectivas causadas en los grupos de interés que generan conductas posteriores capaces de otorgar valor a la organización. En ese sentido, es preciso reconocer que cuando se refiere a reputación corporativa se guarda cierta correspondencia con la relación y percepción que tienen los agentes

[58] Ibíd. p. 388
[59] Ibíd. p. 310
[60] CORREA RODRÍGUEZ, Alicia, et al. La insolvencia empresarial: un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. En: Revista de contabilidad, julio-diciembre 2003. Vol.6, p.47-79. ISSN 1138-4891
[61] HORNGREN Charles, SUNDEM Gary, ELLIOTT John. Op. Cit., p. 542
[62] ALLOZA, Angel; CARRERAS Enrique y CARRERAS, Ana. Reputación corporativa. 1 ed. España: LID Editorial Empresarial.2013. 10-11 p. ISBN 13: 9788483567227.

que participan en las actividades económicas relacionadas con la organización de la empresa.

- **Riesgo Reputacional:** En cuanto al riesgo reputacional la Superintendencia Financiera[63] lo clasifica dentro del riesgo operativo como toda probabilidad o escenario donde se genere una pérdida de rentabilidad o de clientes a causa del deterioro de la imagen, bien sea por difusión negativa o por descréditos.

- **Solvencia:** Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir la deudas a largo plazo con la generación de efectivo y sus equivalentes[64].

4.3 MARCO CONTEXTUAL

En el presente marco se describe brevemente la unidad de análisis de esta investigación la cual se reconoce como la “Panificadora La Gitana”, aportando características básicas, elementos cuantitativos e información del ambiente en el que se desarrolla el trabajo. La empresa es una sociedad en comandita por acciones que pertenece al sector manufacturero cuya actividad principal es la elaboración de productos de panadería, la empresa se encuentra ubicada en el municipio de Palmira Valle del Cauca (véase Figura 4) y cubre gran parte del sector industrial y comercial.

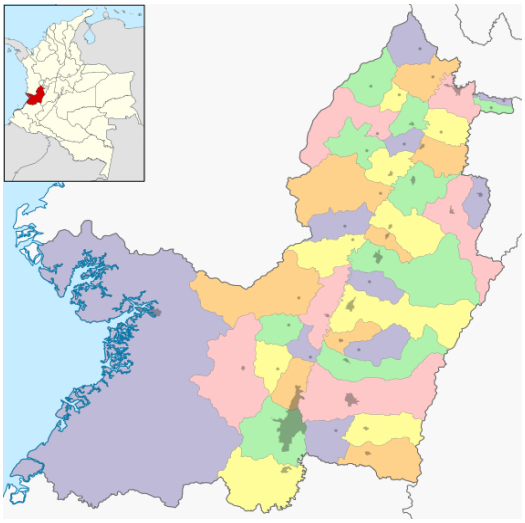
Palmira se encuentra localizada en la región sur del departamento del Valle del Cauca, Colombia. Cuenta con una superficie de 1.123 kilómetros cuadrados, de los cuales 370 corresponden al piso térmico cálido; 234, al templado; 231, al frío y 288, al páramo. Actualmente se calcula que Palmira cuenta con una población aproximada de 350.000 habitantes, dentro de la actividad económica principal se encuentran la agricultura, la ganadería, la industria, el comercio y la minería.

---

[63]Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995). CAPITULO XXIII. Instrucciones relativas al sistema de administración del riesgo de garantías (sarg) del fondo nacional de garantías s.a. [En línea].Bogotá: Superintendencia Financiera. 2005 [citado 28 Diciembre 2019]. Disponible en internet: https://www2.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/normas_icontec.pdf

[64] HORNGREN Charles, SUNDEM Gary, ELLIOTT John. Op. Cit., p. 542

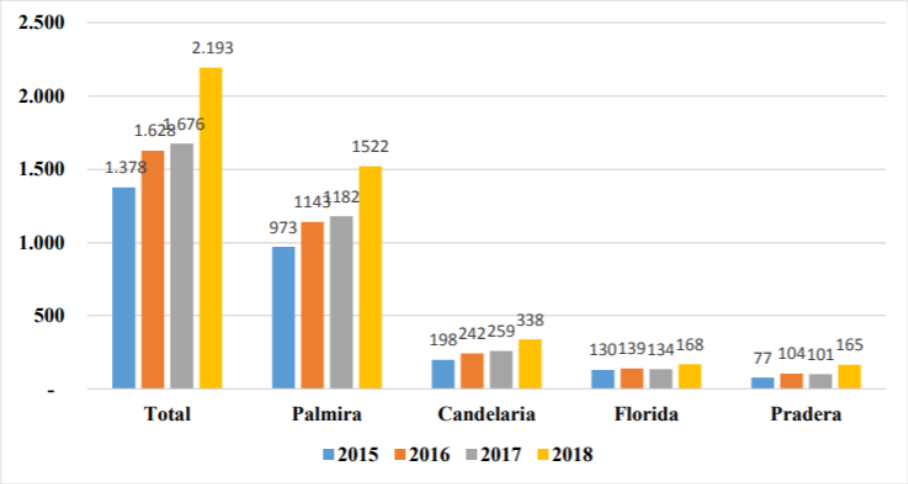
Figura 4 Mapa ubicación Palmira Valle



Fuente: Google Maps.

Dentro de los informes de análisis presentado por la cámara de comercio de Palmira con corte a Diciembre de 2018, se evidencia que la actividad y la dinámica empresarial tuvieron un crecimiento con respecto al año 2017, inyectando una contribución a la económica de este municipio así:

Gráfica 2 Comportamiento Nuevas Empresas Matriculadas en el Registro



Fuente: Base de Datos Registro Mercantil CCP – Cálculos Dirección de Planeación y Desarrollo
https://ccpalmira.org.co/wp-content/uploads/2019/04/CONCEPTO-SITUACION-ECONOMICA-CCP-2018.pdf

De lo anterior se evidencia que el crecimiento de nuevas empresas entre el año 2017 y 2018 fue del 28.7% superando en gran medida el crecimiento entre los años 2016 y 2017 que solo se evidencio en un 3.4%. El sector empresarial al 31 de Diciembre de 2014, de acuerdo la información publicada por la cámara de comercio de Palmira, es clasificado de la siguiente manera:

Tabla 5 Clasificación empresarial de Palmira por tamaño (2015-2018)

Empresas por tamaño (2015-2018)

Tamaño	2015	2016	2017	2018
Microempresa	6,733	7,031	7,088	7,270
Pequeña	398	415	433	463
Mediana	99	102	107	108
Grande	56	58	56	60
Total	7,286	7,606	7,684	7,901

Fuente: Base de Datos Registro Mercantil CCP
https://ccpalmira.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2019/pdf/14%20sector%20empresarial.pdf

Tabla 6 Clasificación empresarial de Palmira por actividad económica (2015-2018)

Actividad Económica	Empresas
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	3,259
Industrias manufactureras	998
Alojamiento y servicios de comida	835
Transporte y almacenamiento	407
Actividades profesionales, científicas y técnicas	374
Otras actividades de servicios	321
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	317
Construcción	278
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	250
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	194
Actividades inmobiliarias	170
Información y comunicaciones	132
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	113
Actividades financieras y de seguros	111
Educación	74
Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos	50
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	8
Explotación de minas y canteras	5
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores, actividades no diferenciadas de los hogares individuales	1
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	0
Total	7,901

Fuente: Base de Datos Registro Mercantil CCP
https://ccpalmira.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2019/pdf/14%20sector%20empresarial.pdf

La Panificadora la Gitana con más de 60 años en el mercado Palmirano y considerada como una de las compañías más importantes del sector de producción de elementos de panadería hasta ese momento, solicitó en el año 2014 a la Superintendencia de Sociedades, la inclusión en un proceso de reorganización bajo el amparo de la Ley de insolvencia (Ley 1116 de 2006) justificado en la incapacidad de cubrir la totalidad de las deudas incluyéndose en las 216 empresas que iniciaron procesos de reorganización en ese año de acuerdo a la información publicada por la Superintendencia de Sociedades en la baranda virtual.

4.4 MARCO LEGAL

Al interior del marco legal que servirá de fundamento para esta investigación se incluye la Ley 1116 de 2006 por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones, decretada por el Congreso de la Republica de Colombia el 27 de Diciembre de 2006. El régimen de insolvencia, de acuerdo a la Superintendencia de Sociedades[65], es la situación de imposibilidad que tiene una empresa para pagar las deudas y cubrir el total de las obligaciones al momento en que se cumple el vencimiento de estas; la finalidad de la Ley es optimar la protección del crédito y contribuir con la mejora y la preservación de la empresa.

El proceso se realiza a través de un acuerdo entre la organización y acreedores tanto internos como externos, con la finalidad de permitirle a la organización la continuación de su operación con beneficios como la congelación de sus pasivos[66]. Los acuerdos son asistidos por la Superintendencia de Sociedades, quien ha sido

[65]SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Cartilla-Nuevo Régimen De Insolvencia Empresarial-Ley 1116 De 2006. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Superintendencia de Sociedades. Colombia: 2017. 2 p. Disponible en internet: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Documents/Normatividad/Libro_3_CARTILLA_LEY_1116_DE_2006.pdf

[66] COLOMBIA, CONGRESO DE LA RÉPUBLICA. Ley 1116 (27 de Diciembre de 2006) "Por el cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones". Bogotá: 2006. p.2-3.

dotada de las facultades jurisdiccionales para realizar la conciliación y la revisión del cumplimiento de las garantías, entre otras funciones.

Dentro del documento de la Ley, el Congreso señala que "a este régimen de insolvencia se pueden acoger personas naturales comerciantes, personas jurídicas no excluidas, que realicen negocios permanentes en el territorio nacional de carácter privado o mixto, sucursales de sociedades extranjeras, y patrimonios autónomos"[67] Sin embargo, especifica algunas excepciones de empresas que no pueden acogerse y detalla los requisitos para quienes quieren inicial el proceso.

Dado que la organización estudiada en la presente investigación "La Panificadora la Gitana", está en el proceso de reorganización desde el año 2014, y que el análisis de investigación se enfoca impacto que tiene en la reputación de una organización, la inclusión de un proceso de reorganización bajo el régimen de insolvencia o Ley 1116 de 2006, se estudian las limitaciones sobre la autonomía de las empresas que debilitan su recuperación y afectan su desarrollo del objeto social.

[67] Ibíd. p. 2

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para Hernández Samperi[68] se entiende por investigación a la aplicación del estudio de un problema a través de procesos sistemáticos, críticos y empíricos. La metodología determina la manera de desarrollar la investigación y es parte fundamental en cualquier proceso, pues permite entender el conocimiento a través de los diversos focos y es de gran ayuda para elegir el adecuado para la investigación realizada, contextualizando las necesidades de la misma, este permite relacionar el problema de investigación con a los objetivos planteados en el trabajo.

Existen varios tipos de metodologías que contienen técnicas, diseños y herramientas que se emplean para desarrollar la investigación. Para efectos del presente estudio es preciso incluir algunos elementos del tipo de investigación descriptiva que según Hernández Samperi, es aquella que tiene como propósito "describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan"[69] con el fin de familiarizar las variables de estudio.

Y por otra parte del tipo de investigación correlativa, que de acuerdo con Hernández Samperi, "tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular"[70] de esta manera se pretende lograr la identificación de la relación del comportamiento de los resultados financieros de la Panificadora la gitana y los riesgos reputacionales que pueden derivarse de un proceso de Insolvencia dentro del marco de la Ley 1116 de 2006 involucrando conceptos como la gestión de riesgos y la percepción de los grupos de interés.

---

[68] HERNANDEZ SAMPERI, Roberto, *et al.* Metodología de la investigación. 6 ed. México: McGRAW-HILL. 2014. 2 P. ISBN: 978-1-4562-2396-0

[69] Ibíd. p. 88

[70] Ibíd. p. 91

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo, el enfoque de la investigación será semicuantitativo, este de acuerdo a Hernández Samperi[71] representa un conjunto de procesos en secuencia y con característica de ser medibles, es decir que durante el desarrollo de la investigación se utilizaran datos numéricos y estadísticos. Se plantea el problema de investigación, se realiza la construcción del marco teórico, se elabora la tesis y se define la muestra, posteriormente se recogen los resultados y se analizan para generar el reporte final.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son los múltiples tipos de documentos que brindan información y conocimiento útil requerido para llevar a cabo una investigación y, seguidamente, generar conocimiento. Hernández Samperi[72] define a las fuentes primarias de información como las que contienen información de primera mano, es decir cuando se conoce la localización o se encuentra muy familiarizado con el objeto de estudio, es frecuente que se use también material de bancos de datos.

Dentro de las fuentes de información primarias de esta investigación se incluyen los estados financieros públicos de la compañía CARLOS A. CASTAÑEDA Y CIA (Panificadora La Gitana), extraídos a través de los recursos virtuales de la página oficial de la Superintendencia de Sociedades, y los resultados de las encuestas realizadas para la presente investigación a grupos de interés específicos que tiene relación con la entidad, tales como clientes, proveedores, acreedores y antiguos empleados, además de los resultados de la encuesta del Banco de la Republica de Colombia en el año 2018 a los vicepresidentes comerciales o de crédito de las entidades financieras, y que está disponible en la baranda virtual del banco.

[71] Ibíd. p. 4-5
[72] Ibíd. p. 61

La tesis titulada “Gestión del riesgo Reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos” escrita por Olga Lucía Gómez Correa, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia en el año 2016 y la tesis doctoral titulada “Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis” escrita por de Miguel Ángel Vichique De Gasperín. México: Universitat Pompeu Fabra en el año 2013.

Como fuentes secundarias estarán los recursos electrónicos de investigaciones sobre gestión de riesgos y escritos de temas a fines nombrados en la sección de antecedentes y en el marco teórico.

5.3.1 Instrumentos de recolección de datos

Dentro de los métodos implementados para la recolección de datos en la presente investigación, de acuerdo a los conceptos expuestos por Hernández Samperi[73]se realiza una recolección de datos no experimental, es decir que se realizara una observación de la percepción de grupos de interés de Panificadora la gitana en su contexto natural y sin manipulación deliberada para posteriormente ser analizados, todo esto a través de encuestas de opinión. El tipo de diseño de las encuestas será transversal es decir que se recogen los datos en un único tiempo dado y que según Hernández Samperi[74] “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” además se realizara el desarrollo de la recolección de datos desde un su enfoque descriptivo y correlacional.

5.3.1.1 Calculo de la muestra - Clientes

Para el cálculo de la muestra se extrajeron datos del censo nacional de población y vivienda realizado en el año 2018 y publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), sin embargo la ejecución de la formula arrojó un resultado que para efectos del presente trabajo se consideró excesivo, lo que hace que el estudio se encarezca desde el punto de vista económico y humano; por lo

[73] Ibíd. p. 152
[74] Ibíd. p. 154

anterior se optó por utilizar la fórmula para cálculo del tamaño de la muestra desconociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2}$$

Fuente: https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra

Donde:

Z = Nivel de confianza, el nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 92 % de confianza es lo mismo que decir que los resultados pueden ser errados con una probabilidad del 8%. Los valores de Zα se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar:

$1-\alpha$	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
α	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
$z_{\alpha/2}$	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576
z_{α}	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326

Siendo:

$1-\alpha$ = Nivel de confianza

α = Nivel de significación

Fuente: http://www.vaxasoftware.com/indexes.html

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada, es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q = probabilidad de fracaso, es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

Entonces, al reemplazar los valores se obtiene:

Con un nivel de confianza del 92%, una probabilidad de éxito del 0.5, una probabilidad de fracaso del 0.5 y un error máximo admisible del 0.08 el cálculo del tamaño de la muestra arroja como resultado un total de 77.1, es decir que para el estudio se deben abordar a 78 personas para recolectar los datos de cada una de las preguntas de la encuesta que se situada en los anexos a la presente investigación.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DESCONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	
Nivel de confianza	92%
Z	1,405
p	0,5
q	0,5
d	0,08

n	77,1

5.3.1.2 Calculo de la muestra - Empleados

Para el cálculo de la muestra se identifica la cantidad de empleados de La Panificadora La Gitana, consultado en la cámara de comercio a través de RUES. Se utilizará la fórmula para cálculo del tamaño de la muestra considerando el universo finito.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Fuente: https://www.asedesto.com

Donde:

Z = Nivel de confianza, corresponde con tabla de valores de Z

Valores de confianza tabla Z	
95%	1,96
90%	1,65
91%	1,7
92%	1,76
93%	1,81
94%	1,89

Fuente: https://www.asedesto.com

p = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p (cuando no hay indicación de la población que poseo o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q.

N = tamaño del universo (se conoce puesto que es finito).

e = error de estimación máximo

n = tamaño de la muestra

Entonces, al reemplazar los valores se obtiene:

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONSIDERANDO EL NUMERO FINITO	
Z	1.96
p	95%
q	5%
N	103
e	10%

n	15.63

Con un nivel de confianza del 1.96, con porcentaje de población que tiene atributo deseado de 95%, una probabilidad de éxito del 0.5, una probabilidad de fracaso del 0.5, un error máximo admisible del 0.1 y tamaño del universo N= 103, el cálculo del tamaño de la muestra arroja como resultado un total de 15.63, es decir que para el estudio se deben abordar a 16 personas que hayan estado vinculadas como empleados y recolectar los datos de cada una de las preguntas de la encuesta que está situada en los anexos de la presente investigación.

5.3.1.3 Calculo de la muestra - Proveedores

Para el cálculo de la muestra se extrajeron datos publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) al 31 de Diciembre de 2018, de la siguiente manera:

EMPRESAS SEGÚN REPORTE DANE EN PALMIRA (V)

DESCRIPCION	CANTIDAD
Elaboración azúcar y panela	5
Elaboración de productos de molinería y almidón	4
Elaboración de otros productos de panadería	11
Fabricación de empaques	6
Mantenimiento y reparación de equipos	13
Transporte de carga por carretera	77
Elaboración de otros productos no clasificados	16
TOTAL	**132**

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de http://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=3.582895615687733&lg=-76.221160204&z=10

Se utilizará la fórmula para cálculo del tamaño de la muestra considerando el universo finito.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Fuente: https://www.asedesto.com

Donde:

Z = Nivel de confianza, corresponde con tabla de valores de Z

Valores de confianza tabla Z	
95%	1,96
90%	1,65
91%	1,7
92%	1,76
93%	1,81
94%	1,89

Fuente: https://www.asedesto.com

p = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p (cuando no hay indicación de la población que poseo o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q.

N = tamaño del universo (se conoce puesto que es finito).

e = error de estimación máximo

n = tamaño de la muestra

Entonces, al reemplazar los valores se obtiene:

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONSIDERANDO EL NUMERO FINITO	
Z	1.96
p	95%
q	5%
N	132
e	10%

n	16.14

Entonces, con un nivel de confianza del 1.96, con porcentaje de población que tiene atributo deseado de 95%, una probabilidad de éxito del 0.5, una probabilidad de

fracaso del 0.5, un error máximo admisible del 0.1 y tamaño del universo N= 132, el cálculo del tamaño de la muestra arroja como resultado un total de 16.14, es decir que para el estudio se deben abordar a 17 proveedores para recolectar los datos de cada una de las preguntas de la encuesta que está situada en los anexos de la presente investigación.

5.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

5.4.1 Primera: Recolección de información

En esta fase se implementaron técnicas de recolección de datos de algunos grupos de interés de la empresa Panificadora la Gitana, por un lado, se realizó una encuesta de opinión a un grupo de clientes elegidos estratégicamente, sobre todo mujeres amas de casas y conocedores de la marca de la Panificadora La Gitana, las encuestas se realizaron en lugares característicos de distribución de los productos de la empresa, es decir, se visitaron lugares públicos del municipio Palmira Valle del Cauca como Supermercados Olímpica, Súper Inter y Cañaveral; y se abordó a las personas con el fin de conocer su percepción sobre la empresa, en termino de sus productos, su servicio, su reputación empresarial y la credibilidad o confianza que genera en ellos la organización.

Con respecto a las entidades bancarias, se analizaron algunos de los factores más significativos, relacionados con el riesgo reputacional dentro de la evaluación de crédito de una organización, apoyados en los resultados de la encuesta que proporcionó el banco de la Republica de Colombia en el año 2018 a los vicepresidentes comerciales o de crédito de las entidades financieras y que está disponible en la baranda virtual del banco; con el propósito de identificar la percepción de las entidades crediticias frente a los factores de mayor riesgo crediticio.

Por otro lado, se realizó una encuesta telefónicas y por medios electrónicos a un grupo de proveedores tanto de materias primas como de servicios necesarios para la elaboración de productos de panadería de Palmira Valle, se calculó la muestra con base en los censos publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) al 31 de Diciembre de 2018, a través de estos resultados se identificaron los factores más evaluados al momento de otorgar crédito, y su percepción sobre las condiciones y modalidades de negociación actuales, y las condiciones de pago que podrían generar una limitación en las negociaciones de una empresa con falta de liquidez.

Así mismo se realizó una encuesta a personas que han estado vinculadas laboralmente con la empresa Panificadora la Gitana, por medio de herramientas virtuales dentro de la cual se incluyeron preguntas con la finalidad de recopilar información que pueda servir de base para evidenciar la percepción que ellos tienen de la empresa y evaluar su nivel de satisfacción integral.

5.4.2 Segunda: Identificación y análisis de riesgos

Posterior a la recopilación de la información, se realizó un breve análisis de los hallazgos en los resultados de la encuesta de acuerdo a los porcentajes de variación y aceptación de los factores evaluados a través de cada pregunta, posteriormente se identificaron los riesgos reputacionales de acuerdo a la percepción de los grupos de interés encuestados.

Se realizó un análisis semicuantitativo de los riesgos en dos etapas: la primera dentro de la caracterización de los riesgos, donde se clasificaron de acuerdo al área de afectación y se identificaron las posibles causas y consecuencias de estos para realizar una descripción más representativa de la importancia de la gestión de cada uno; y la segunda dentro de la valorización de los riesgos, donde se les asigno un valor de probabilidad de acuerdo a los resultados obtenidos en la recolección de la

información y de impacto de los riesgos, con el fin de proponer actividades mitigación dependiendo del tipo de control que debe aplicarse a cada riesgo.

5.4.3 Tercera: Preparación y construcción del análisis financiero de la empresa.

Para preparación de la información financiera pública de la empresa Panificadora Gitana, obtenida a través de los recursos virtuales de la Superintendencia de Sociedades sobre, se construyó un comparativo de los estados financieros de la compañía en relación al periodo comprendido entre el año 2014 y el 2017.

El análisis se realiza a partir de estudios financieros estáticos y dinámicos estudiando las cuantías de mayor representación dentro de los estados financieros y evaluando indicadores integrados en la medición de la solvencia, liquidez y capacidad de pago de la Panificadora la Gitana, a partir del análisis financiero se describir la posible relación entre el comportamiento de los resultados con el impacto de los riesgos reputacionales identificados de la Panificadora la Gitana dentro del proceso de reorganización por insolvencia (Ley 1116 de 2006).

5.4.3 Cuarta: Propuesta del esquema de gestión de riesgos reputacionales dentro de un proceso de reorganización.

Para realizar la propuesta del esquema de modelo de gestión de riesgos reputacionales dentro de un proceso de reorganización, a partir del sistema de gobierno corporativo y los conceptos de gestión de riesgos; se describieron metas propuestas conforme a las características y a la medición realizada de los riesgos de la Panificadora la Gitana que se identificaron en las fases anteriores, con el fin de guiar la atención del lector hacia las situaciones que pueden ocasionar el no cumplimiento de los objetivos y de la misma sirvan de ayuda con la identificación de oportunidades para la mejora por lo que también se determinó un nivel de tolerancia del riesgo y un rango aceptable de riesgos dentro de la empresa.

6. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL EN EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN (LEY 1116 DE 2006) DE LA PANIFICADORA LA GITANA Y UN ANÁLISIS SEMICUANTITATIVO DE SUS CARACTERÍSTICAS

La identificación del riesgo reputacional que puede derivarse dentro del proceso de reorganización por insolvencia (Ley 1116 de 2006) de la Panificadora la Gitana, se realizó a través de instrumentos de recolección de datos dirigidos a los grupos de interés de la empresa de acuerdo a lo expuesto en la metodología de la presente investigación; posterior al análisis e identificación de los riesgos reputaciones se realizó un análisis semicuantitativo de las características más distintivas de los riesgos, de acuerdo a los resultados estadísticos y a su grado de impacto, por tal razón fue necesaria la estimación de la probabilidad de frecuencia para calcular la valoración otorgada a cada riesgo.

6.1 RIESGOS REPUTACIONALES DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE PANIFICADORA LA GITANA

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a algunos grupos, la tabulación, la ponderación de las mismas y un breve análisis correlativo por cada una de las respuestas, para la identificación de los riesgos reputacionales en el proceso de reorganización de la Panificadora la gitana desde la percepción de grupos de intereses de la empresa.

El análisis se presenta sin precisar un sentido de causalidad y limitándose a detallar el riesgo reputacional al que se relacionará el indicador arrojado en el resultado; al final de cada grupo encuestado, se presenta un análisis general de los resultados obtenidos de las encuestas y la percepción del grupo, y se elaborará finalmente un listado del resumen de los de riesgos identificados.

6.1.1 Resultados encuesta- Clientes

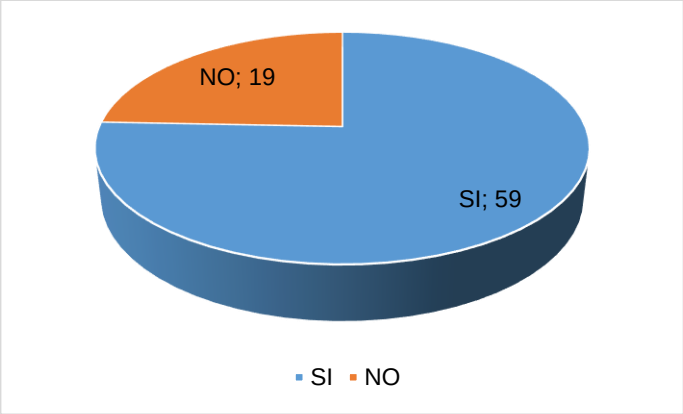
Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Tabla 7 Resultados encuesta a los clientes

1. ¿Consume actualmente productos de la Panificadora la Gitana?	SI	59	NO	19	NS/NR	-
2. ¿Está satisfecho con los productos consumidos de la Panificadora la Gitana?	SI	36	NO	22	NS/NR	20
3. En comparación con otras panaderías, la Panificadora la Gitana es:						
De acuerdo a su calidad	Buena	35	Mala	23	Indiferente	20
De acuerdo a su precio	Buena	37	Mala	12	Indiferente	29
De acuerdo a su servicio	Buena	32	Mala	23	Indiferente	23
4. ¿Recomienda usted los productos de la Panificadora la Gitana?	SI	26	NO	33	NS/NR	19
5. ¿Cómo considera usted que es la reputación de la Panificadora la Gitana?	Buena	17	Mala	27	Indiferente	34
6. ¿Conoce usted que Panificadora la Gitana tiene problemas económicos?	SI	43	NO	35	NS/NR	-
7. ¿Cree usted que la calidad de los productos de la Panificadora la Gitana ha disminuido en los últimos años?	SI	33	NO	9	NS/NR	36
8. ¿Le parece que la Panificadora la Gitana es una empresa responsable socialmente y que se preocupa por la comunidad?	SI	7	NO	50	NS/NR	21
9. ¿Considera que la Panificadora la Gitana es una marca líder frente a otras a nivel nacional?	SI	20	NO	34	NS/NR	24
10. ¿Cree usted que la Panificadora la Gitana tiene las herramientas necesarias para garantizar su recuperación?	SI	4	NO	-	NS/NR	74
11. ¿Ha evidenciado innovación, crecimiento y mejoras de la Panificadora la Gitana en los últimos años?	SI	-	NO	43	NS/NR	35
12. ¿Considera usted que la Panificadora la Gitana es un buen sitio para trabajar?	SI	14	NO	27	NS/NR	37

A continuación, se realiza la descripción de cada uno de los hallazgos que presenta la encuesta.

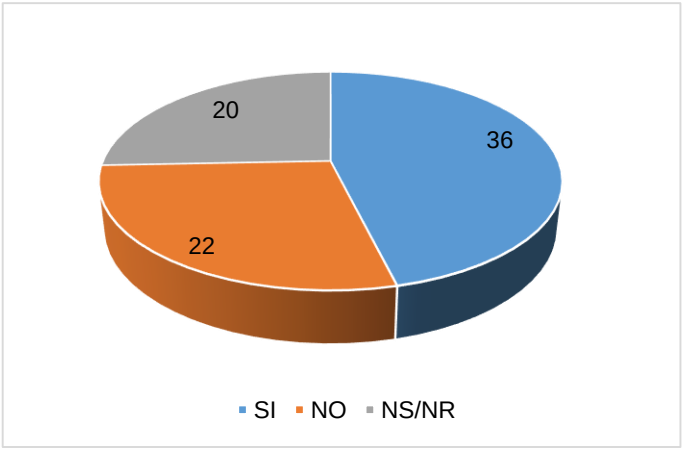
Gráfica 3 Nivel de consumo de productos de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

De la totalidad de la población encuestada el 76% de los contestaron que efectivamente consumen los productos de la panadería objeto de investigación y un 24% reconocen que no realizan el consumo de los productos. La presente pregunta se realizó con el propósito de identificar el nivel de criterio de las personas encuestadas frente a la indagación de la presente, es decir determinar si el juicio de su opinión a las preguntas que continúan, están basados en la percepción construida por su experiencia o por referencias.

Gráfica 4 Satisfacción de los clientes con los productos

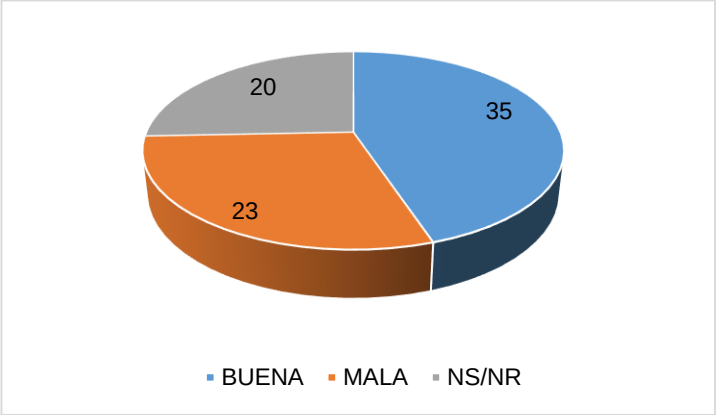


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 46% de los encuestados contestaron que se encuentran satisfechos con los productos mientras que un 28% que contestaron que no están satisfechos y el 26% no saben no responden.

Del anterior resultado se evidencia que una cifra relevante de encuestados está satisfecho con la marca sin embargo el 54% no manifiestan una plena satisfacción con los productos de la marca, lo que genera una exposición al riesgo de pérdida de clientes en el momento en que encuentren un producto que si satisfaga por completo sus necesidades.

Gráfica 5 Satisfacción del cliente con la calidad del producto

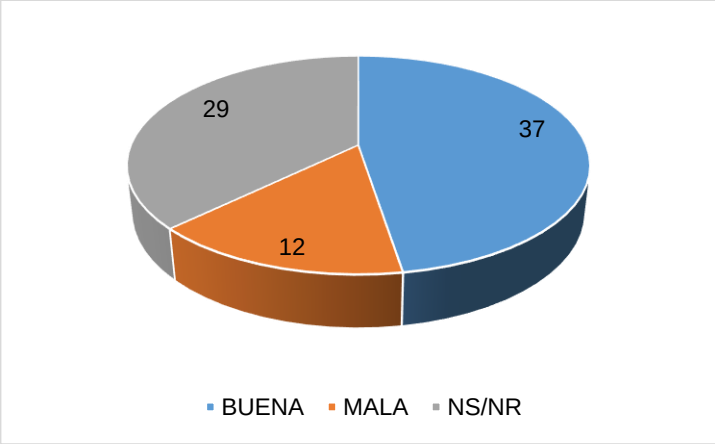


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

En cuanto a su calidad el 45% de los encuestados contestaron que la calidad del producto es buena, un 29% reconocen que la calidad es mala y el 26% es indiferente.

A pesar del porcentaje que contestó estar satisfecho con la calidad de los productos de la empresa, el 55% de los encuestados no opina de esa manera sobre los productos, por lo tanto, se considera que existe un riesgo probable de insatisfacción por la calidad.

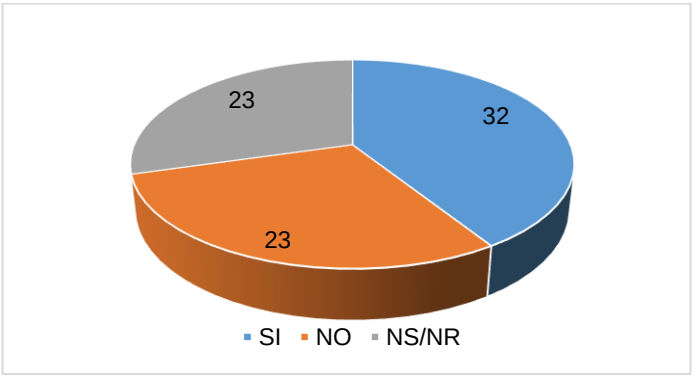
Gráfica 6 Satisfacción del cliente con el precio del producto



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

En cuanto a su precio el 48% de los encuestados reconocen que el precio es bueno, un 15% que contestaron que el precio es malo y el 37% son indiferente. Se evidencia que es mayor el porcentaje de personas que no dan una buena calificación de los precios o que se muestran indiferentes al mismo, se considera que cuanto más elevado sea el grado de insatisfacción con los clientes por los precios, mayor será el riesgo de que algunos elijan productos sustitutos en remplazando los de la empresa.

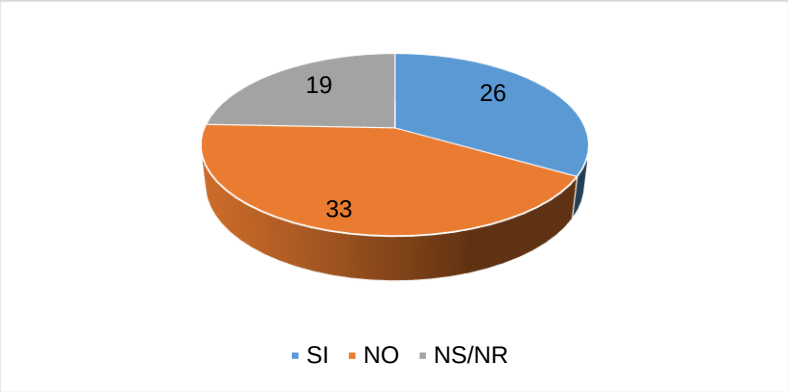
Gráfica 7 Satisfacción del cliente con el servicio del producto



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

En cuanto a su servicio el 41% de los encuestados reconocen que este es un buen servicio, un 30% establecen que el servicio es malo y el 29% es indiferente, con esta información se evidencia que más del 50% de los encuestados opinan que el servicio ofrecido por la empresa o no es bueno o se muestra indiferente, por lo que existe una exposición al riesgo de pérdida de fidelización de los clientes.

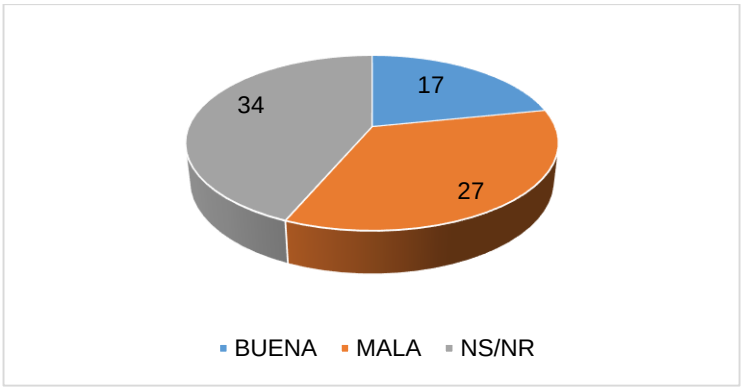
Gráfica 8 Recomendación de los productos de la Panificadora la Gitana



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 33% de los encuestados contestaron que si recomendarían los productos de la panificadora la Gitana, un 42% que contestaron que no lo recomendarían y el 25% No saben no responden. Se observa que el mayor porcentaje de los encuestados respondieron no recomendar la empresa lo que puede reflejar la existencia de un riesgo de imagen negativa del producto y desconfianza de los clientes.

Gráfica 9 Reputación de la Panificadora La Gitana

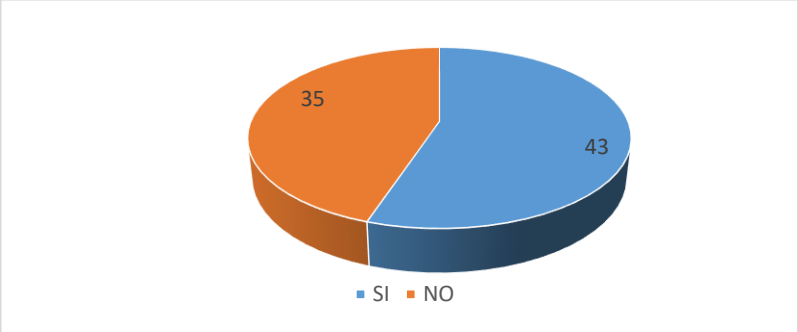


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 22% de los encuestados contestaron la reputación en buena, un 35% que contestaron que la reputación es mala y el 43% no saben no responden.

Con respecto a la reputación y en correlación con las anteriores respuestas, se considera que dentro de los clientes encuestados existe un riesgo de percepción negativa sobre la imagen corporativa de la empresa.

Gráfica 10 Percepción de la situación económica de la empresa

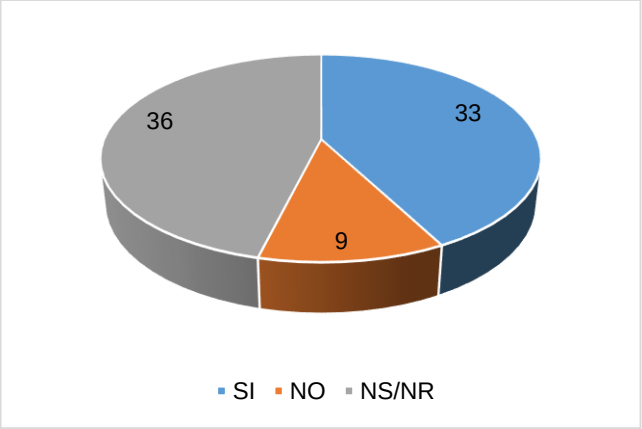


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 55% de los encuestados contestaron que si conocían sobre los problemas económicos y un 45% que contestaron no tenían conocimiento de este hecho.

Esta pregunta evalúa la percepción que tienen los encuestados de la situación económica de la empresa con la información negativa circulante en el medio, evidencia que existen especulaciones de la situación económica que representan un riesgo a la imagen corporativa de la empresa y las cuales pueden generar también un riesgo de desconfianza por parte de los clientes en el cumplimiento de sus necesidades.

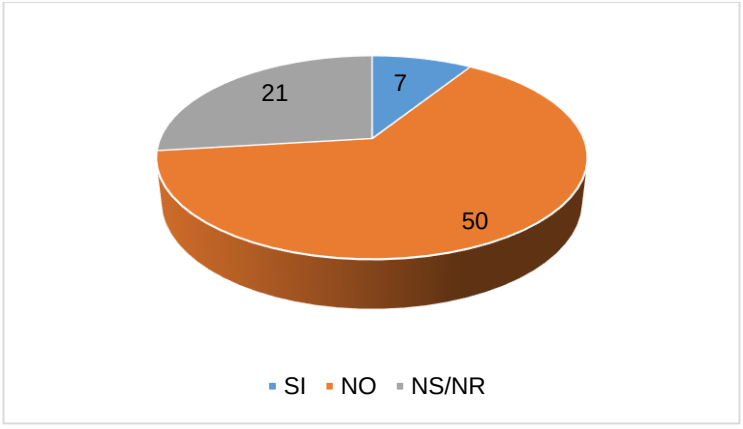
Gráfica 11 Disminución de la calidad de los productos



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 42% de los encuestados reconocen que la empresa si ha afectado los productos, un 12% establecen que el producto no ha tenido modificaciones, y el 46% no saben no responde. Existe un alto porcentaje de encuestados que consideran que la calidad del producto ha sido deteriorada en los últimos años, esta disminución de calidad representa una exposición por lo menos a tres riesgos: un riesgo en la insatisfacción y posterior pérdida de clientes, un riesgo de reputación negativa y riesgo a productos sustitutos.

Gráfica 12 Responsabilidad social de la empresa

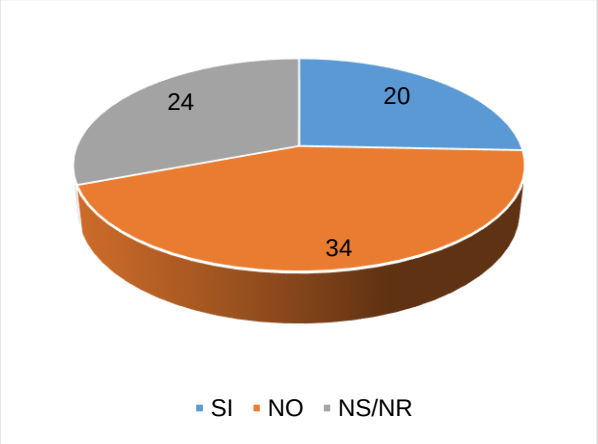


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

EL 9% de los encuestados contestaron que la empresa si es responsable socialmente, un 64% que contestaron que no y el 27% no saben no responde. De

lo anterior se evidencia que existe un alto índice de las personas encuestadas que consideran que la empresa no tiene espacios para la inclusión social como cumplimiento de su responsabilidad social, lo anterior se considera un riesgo de reputación en el fomento de confianza pública, en la desmejora de los beneficios para la sociedad y la empresa.

Gráfica 13 Liderazgo de la empresa en el mercado

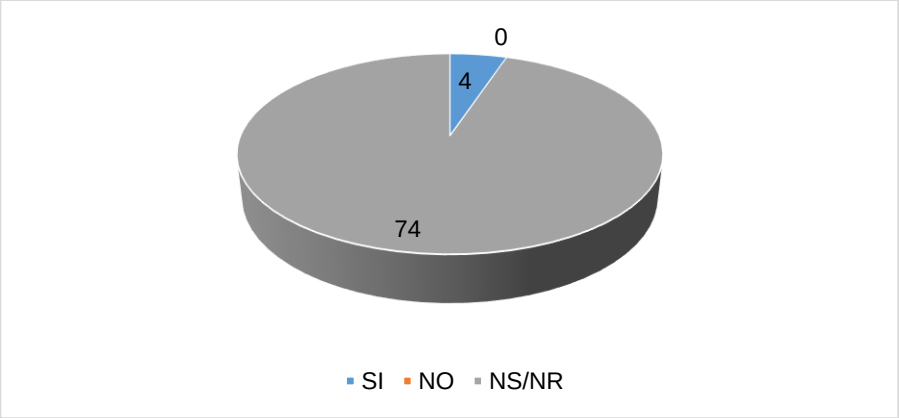


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

EL 26% de los encuestados consideran que la empresa si es reconocida como una marca líder en el mercado, no obstante, un 43% que contestaron no reconocer esta cualidad en la empresa y el 31% no saben no responde.

Esta información sugiere que por una parte, la cobertura del mercado no genera el efecto necesario para que la marca sea reconocida por los consumidores como líder nacional y por otra, que en relación con las respuestas anteriores que han sido en su gran mayoría negativas, la baja calidad, la mala percepción y la indiferencia evidencian un riesgo de baja cobertura en el mercado y de desconfianza en los clientes encuestados.

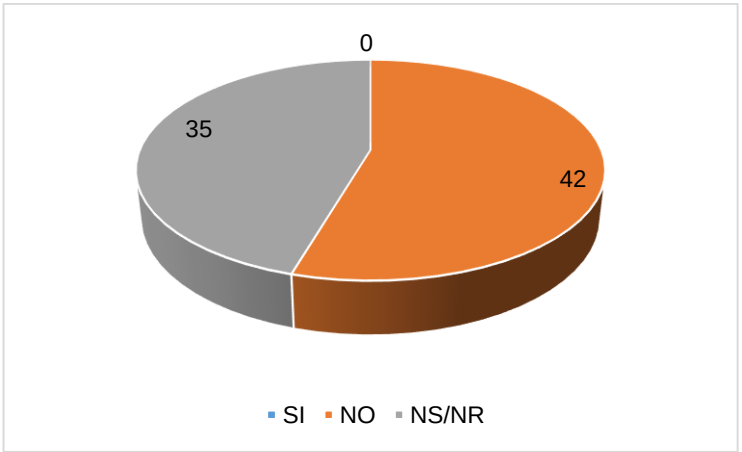
Gráfica 14 Percepción de la capacidad de mejora de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

EL 5% de los encuestados contestaron que la empresa si cuenta con las herramientas necesarias para mejorar y el 95% no saben no responde, no se presentan respuestas negativas. Esta pregunta evalúa la confianza que tienen los consumidores sobre la marca y sobre su capacidad de recuperación ante la información negativa que circula de su situación económica, se considera que existe un riesgo alto de reputación negativa que se refleja en el escepticismo y desconfianza de los clientes.

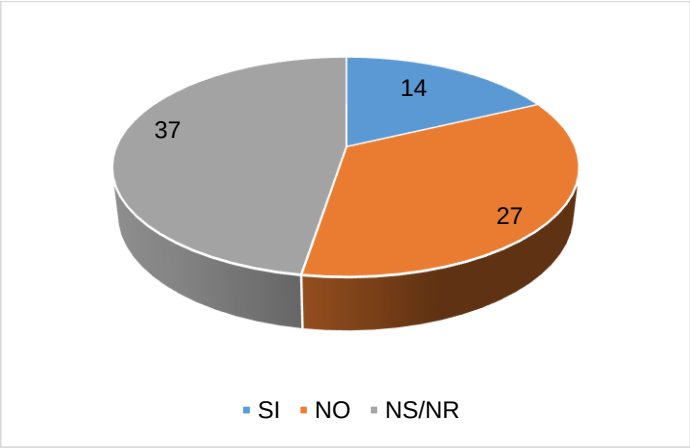
Gráfica 15 Perspectiva de innovación y crecimiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 55% de los encuestados reconoce que no existen perspectivas de crecimiento y mejoras. Mientras que el 45% no sabe y no responde a la pregunta. La anterior pregunta muestra la percepción negativa de los clientes encuestados frente a la innovación de la empresa y su crecimiento, lo que representa para la empresa un riesgo de la ventaja competitiva y de su reputación.

Gráfica 16 Percepción del prestigio empresarial de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

EL 18% de los encuestados responde que la Panificadora Gitana podría ser un lugar bueno para laborar, no obstante, el 35% establece que este no resulta ser atractivo y el 47% No saben no responden. Esta pregunta se refiere a la percepción de las condiciones labores, las cuales de acuerdo con los resultados son negativas. Lo anterior representa un riesgo reputacional y de desconfianza en los beneficios que pueden generar trabajar con la empresa.

6.1.1.1 Análisis general de los resultados de la encuesta- Clientes

Dentro del cuestionario se incluyeron preguntas centradas en obtener información acerca de las percepciones que se tienen al hablar de La Panificadora la Gitana, así como preguntas de evaluación para conocer los juicios de valor de los encuestados con respecto a los productos y al servicio que presta la misma entidad. Se comenzó la primera sección de 4 preguntas, consultando acerca del

reconocimiento de los productos para determinar dentro de los atributos de estos, cuales son aquellos que generan o generaron ventaja competitiva de la organización con respecto al mercado industrial de pan en Palmira. Se destaca en los resultados, que pese nivel de consumo de la marca, no se reconoce la satisfacción de los consumidores con los productos, y dentro sus características de precio, calidad y el servicio, los dos últimos tienen la calificación más negativa entre sus respuestas.

Para conocer más de la percepción de los encuestados acerca de la reputación de la Panificadora en el sector y toda la información circulante con respecto a la situación económica de la empresa, se indago sobre sus debilidades y amenazas, sus aparentes problemas de gestión de sus recursos propios y su impacto en la sociedad. Se diseñaron 4 preguntas intentando no incluir el concepto de Ley 1116, teniendo en cuenta que el término de Ley de insolvencia no es de conocimiento general en la sociedad y que nombrarla como un proceso de liquidación podría afectar su juicio de la realidad al responder.

Dentro de los resultados se puede inferir que para los consumidores es cierto que en los últimos años la panificadora ha disminuido el nivel de la calidad de sus productos y sus servicios, sin embargo no todos los encuestados tienen conocimiento de los rumores sobre los inconvenientes económicos que ha tenido la organización y no necesariamente relacionan un hecho con el otro. De la percepción del ambiente laboral de la gitana se refleja un rechazo al considerar que no es un buen lugar para trabajar, lo que puede reflejar una mala gestión de los recursos humanos y de las garantías que la organización les ofrece actualmente pues los canales de difusión de esta información, por lo general suelen partir de los mismos empleados que puedan comunicar su inconformidad con las condiciones laborales, es de recordar que uno de los criterios más importante para la valoración del prestigio de una empresa es que los empleados estén satisfechos con su entorno laboral.

Finalmente se abordó una perspectiva más general de la imagen de la organización, desde las posibles oportunidades y fortalezas que, de acuerdo a la opinión de los encuestados, la Panificadora posee para preservar su valor en el mercado garantizando su recuperación y continuidad, basados en su comportamiento de crecimiento, mejoras y liderazgo. Del resultado se evidencia que existe un alto riesgo de reputación negativa y de pérdida de confianza en la capacidad de recuperación de la organización.

6.1.1.2 Riesgos reputacionales - clientes

Dentro de los análisis de los resultados de la encuesta a los clientes, se identificaron algunos riesgos reputacionales relacionados con las características de evaluación de la encuesta, por lo tanto a continuación se presenta un listado resumido y compactado de los riesgos:

1. Exposición a productos sustitutos y nuevos competidores
2. Insatisfacción de los clientes por calidad del producto
3. Insatisfacción de los clientes por precio del producto
4. Insatisfacción de los clientes por tipo de servicio recibido
5. Escepticismo y desconfianza de los clientes en la empresa
6. Falta de innovación y creatividad en mercadeo
7. Baja cobertura de la distribución del producto en el mercado nacional
8. Caída de la demanda de los productos
9. Carencia de diferenciación del producto con respecto al de los competidores
10. Perdida de fidelización de clientes

6.1.2 Resultados encuesta- Empleados

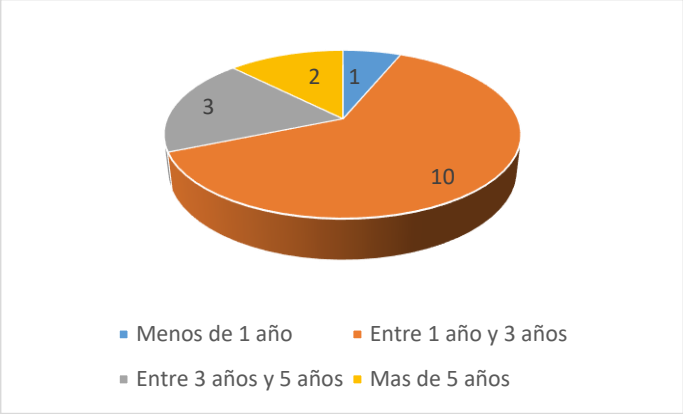
Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Tabla 8 Resultados encuesta a antiguos empleados

1. ¿Cuánto tiempo trabajó para La Gitana?	a.< 1 año	b. 1-3 años		c. 3-5 años		d. >5 años
	1	10		3		2
2. ¿Recomendaría trabajar en La Gitana?	SI	10	NO	4	NS/NR	2
3. Valoración del nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de La Gitana:	Muy insatisfecho		Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
a. Interacción social.			2	6	7	1
b. Crecimiento personal.			2	4	8	2
c. Facilidad y eficiencia, y disponibilidad.			10	5	1	
d. Reconocimiento y valoración.			4	8	4	
e. Ambiente físico.			3	7	6	
4. ¿Cree usted que la calidad de los productos de la Panificadora la Gitana ha disminuido en los últimos años?	SI	15	NO	1	NS/NR	
5. ¿Ha evidenciado innovación, crecimiento y mejoras de la Panificadora la Gitana en los últimos años?	SI	1	NO	13	NS/NR	2
6. ¿Considera que la Panificadora la Gitana es una marca líder frente a otras a nivel nacional?	SI	4	NO	7	NS/NR	5
7. ¿Cree usted que la Panificadora la Gitana tiene las herramientas necesarias para garantizar la su recuperación?	SI	11	NO	5	NS/NR	0
8. ¿Cómo considera usted que es la reputación de la Panificadora la Gitana?	Positiva	1	Negativa	13	NS/NR	2

A continuación, se realiza la descripción de cada uno de los hallazgos que presenta la encuesta.

Gráfica 17 Tiempo laborado en la empresa

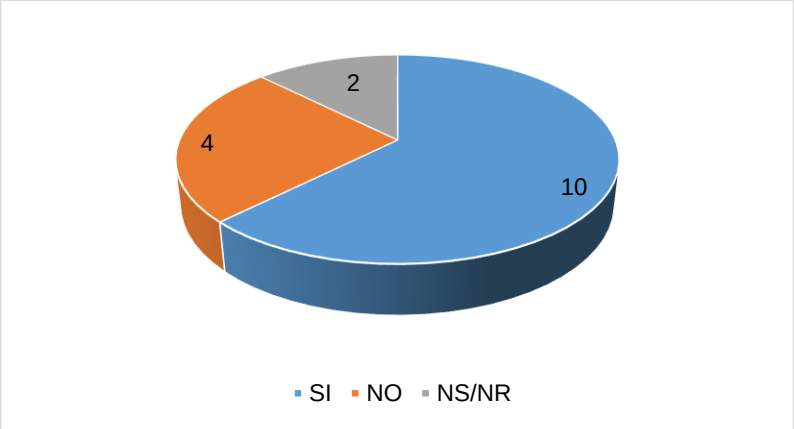


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

De la totalidad de la población encuestada el 6% trabajó en La Panificadora La Gitana menos de un año, un 62% entre uno y tres años, el 19% trabajó entre tres a cinco años y el 13% trabajó más de cinco años, se observa que más de la mitad de las personas encuestadas estuvo por debajo de los 3 años de vinculación laboral a la empresa.

El tiempo de vinculación depende en la mayor parte de los casos de la voluntad del empleado y en algunos casos del empleador, por esa razón la estabilidad laboral puede entenderse como una responsabilidad conjunta entre ellos; esta conducta evidenciada puede crear un ciclo de pérdidas de recursos capitales y humanos, generar pérdida de confianza de los demás empleados, además de impactar el clima laboral, y abrir paso a información corporativa filtrada.

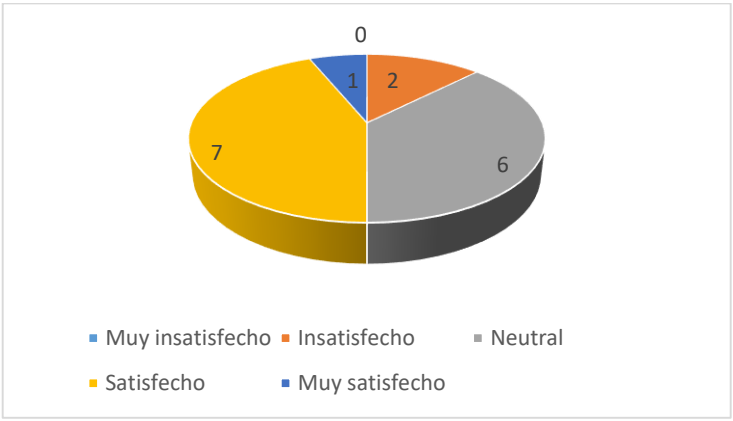
Gráfica 18 Recomendación de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a la presente investigación

El 76% de los encuestados contestaron que efectivamente recomendarían trabajar en la Panificadora La Gitana, el 18% reconocen que no lo recomendarían y el 6% se mantuvo neutro. Esta respuesta permite saber sí la empresa satisface las necesidades de sus empleados o sí hay algún aspecto que está generando insatisfacción. Si bien, la mayor cantidad de encuestados recomendaría la empresa, se considera que debe evaluarse los factores que llevan a que el 24% no puedan hacerlo, esta mala experiencia podría desencadenar en un riesgo de mala reputación.

Gráfica 19 Nivel de satisfacción según interacción social

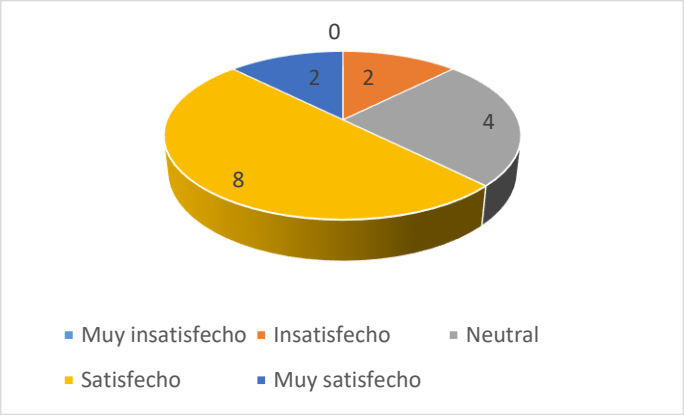


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

La valoración de satisfacción de los empleados en cuanto a su interacción social y todos los aspectos que fortalecen los vínculos entre individuos y facilitan el acceso a espacios de entretenimiento; beneficios sociales, horario laboral, entre otros; la población respondió un 6% muy satisfecho, el 44% satisfecho, un 38% contestaron con una posición neutral, el 12% insatisfecho y 0% muy insatisfecho.

El desempeño de los empleados es uno de los pilares en el desarrollo de efectividad y éxito de una organización, siempre ha sido ligado al nivel de satisfacción que esté tenga; por lo tanto, que el 50% de los encuestados no tenga una percepción positiva de la evaluación de su ambiente laboral es un riesgo de limitación para la ejecución adecuada de las funciones del trabajador.

Gráfica 20 Nivel de satisfacción según crecimiento personal

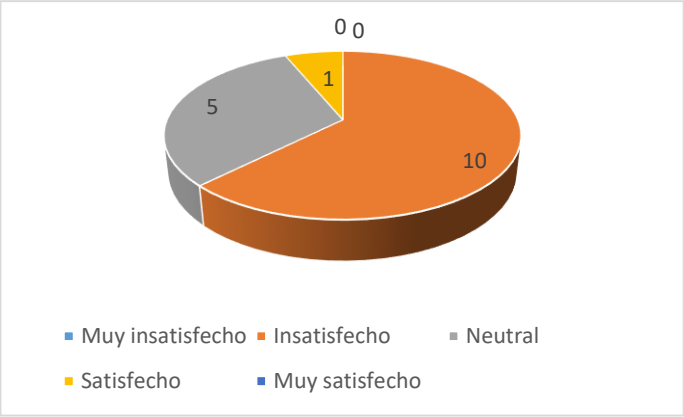


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

La valoración de satisfacción de los empleados en cuanto a su crecimiento personal y todo lo que le permite al individuo el desarrollo, aprendizaje y progreso; oportunidad de ascenso, entre otros. La población encuestada dejó un resultado del 13% muy satisfecho, el 50% satisfecho, un 25% contestaron con una posición neutral, el 12% insatisfecho y ningún encuestado señaló encontrarse muy insatisfecho.

Se puede ver que los puntajes de variables no son homogéneos, y que la mayoría de los encuestados responden que su nivel de crecimiento fue suficiente; sin embargo en base al 37% de personas que no respondieron de esta forma, evidencia un riesgo de insatisfacción de reconocimiento y valoración del empleado que posteriormente puede generar un desinterés por realizar sus funciones adecuadamente.

Gráfica 21 Nivel de satisfacción según la eficiencia



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

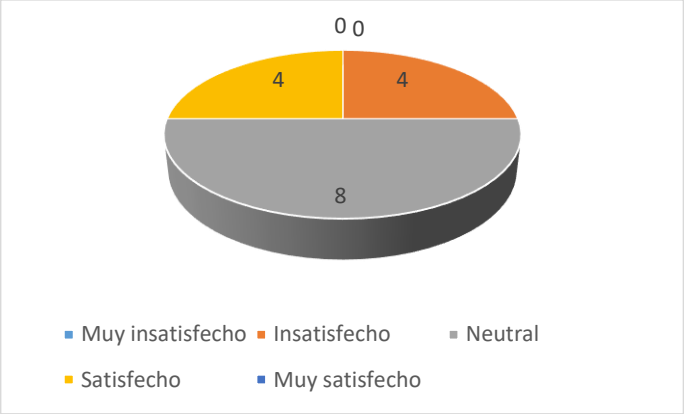
La valoración de satisfacción de los empleados en cuanto a su facilidad, eficiencia y todos los aspectos que impactan la habilidad de un individuo para ejecutar sus actividades de forma oportuna y sin interrupciones; formación a cargo de la empresa, disponibilidad de recursos, elementos de trabajo, entre otros.

La población encuestada dejó un resultado de solamente un 1% satisfecho, un 31% contestaron con una posición neutral y el 63% contestó estar insatisfecho en cuanto a estos aspectos que brinda la empresa.

Se considera que desempeño laboral está ligados a la voluntad del empleado, siempre y cuando tenga la capacidad y las herramientas adecuadas para realizar su trabajo, la ausencia de recursos es perjudicial en la ejecución de las tareas

necesarias para alcanzar las metas propuestas y puede acarrear un riesgo de insatisfacción e inseguridad del empleado.

Gráfica 22 Nivel de satisfacción según su reconocimiento



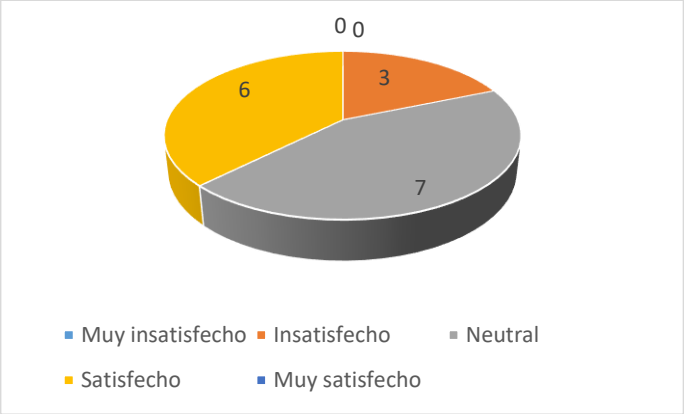
Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

La valoración de satisfacción de los empleados en cuanto a su reconocimiento y todos los aspectos que contribuyen a la sensación del individuo de ser verdaderamente valorado por la organización, relación entre sueldo y resultados.

La población encuestada dejó un resultado del 25% satisfecho, un 50% contestaron con una posición neutral y el otro 25% contestó estar insatisfecho, las opciones muy insatisfechas y muy satisfechas no tuvieron aceptación en estas respuestas.

Estas respuestas revelan una situación problemática, partiendo de la premisa que a mayor satisfacción laboral mayor es el rendimiento de los empleados, pues el 75% de las personas encuestadas evidenciaron no estar satisfechas con el reconocimiento dentro de la institución, esta valoración puede contribuir a la ineficiencia organizacional y a un riesgo de descredito de la organización, limitándole también en la adquisición de personal.

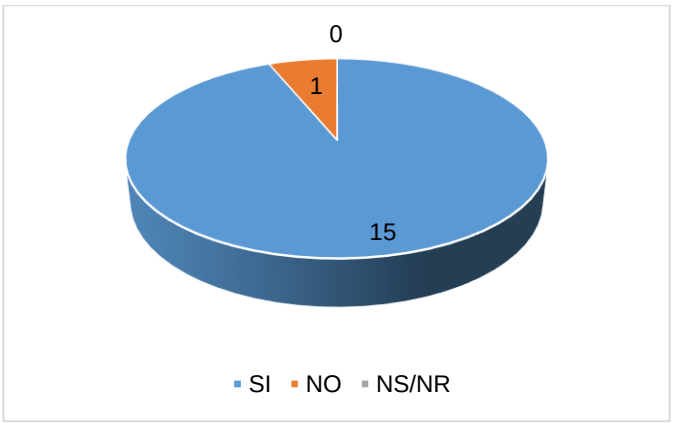
Gráfica 23 Nivel de satisfacción según el ambiente físico



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

La valoración de satisfacción de los empleados en cuanto a su ambiente físico y todos los aspectos que contribuyen a que los individuos perciban que tienen un ambiente cómodo y seguro, seguridad en el trabajo y carga de trabajo. La población encuestada dejó un resultado del 37% satisfecho, un 44% contestaron con una posición neutral y el 19% contestó estar insatisfecho, las opciones muy insatisfechas y muy satisfechas no tuvieron aceptación en estas respuestas. La anterior información permite evidenciar que existe una problemática en la satisfacción de las necesidades en el ambiente físico, con un 63% de encuestados la organización se expone al riesgo de insatisfacción del empleado que impide su bienestar.

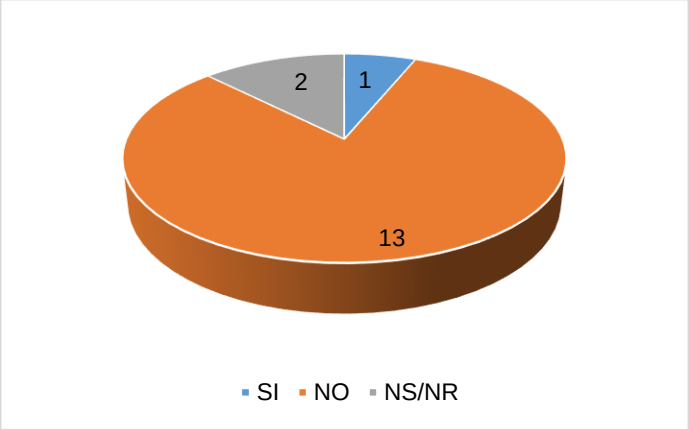
Gráfica 24 Disminución de la calidad de los productos



Fuente Elaboración propia basada en la presente investigación

El 94% de los encuestados contestaron que efectivamente la calidad de los productos de la Panificadora la Gitana ha disminuido en los últimos años y el 6% mantienen la posición de que la calidad no ha cambiado. La calidad de los productos no es una cuestión de interés solo de los clientes externos, también de los clientes internos es decir los empleados, pues la lealtad de los empleados surge en la relación de sus logros personales con los de la organización, se debe generar motivación en el empleado por trabajar con sentido de pertenencia; enfrentarse a la calificación de deterioro de calidad de los productos que promociona puede generar un riesgo de pérdida de confianza y reputación negativa.

Gráfica 25 Percepción de innovación, crecimiento y mejoras

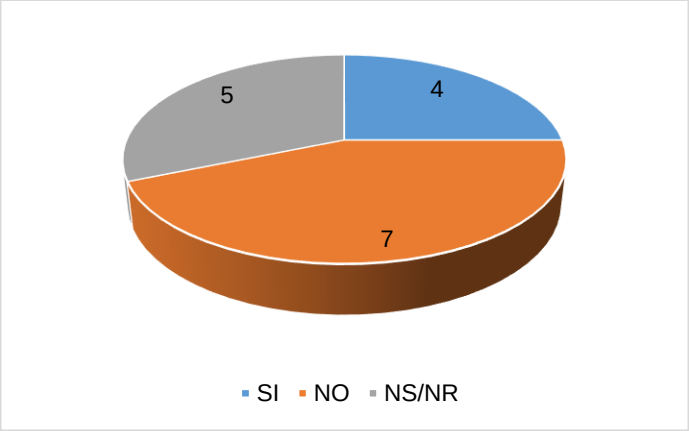


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 81% de los encuestados contestaron que no ha evidenciado innovación, crecimiento y mejoras de la Panificadora la Gitana en los últimos años, el 6% responde que si ha evidenciado y el 13% se mantuvo neutral.

Un alto grado de capacidad e innovación es una ventaja competitiva importante, esa innovación no debe ser vista solo desde la parte tecnológica, también desde las estrategias internas y la capacitación de los trabajadores, por lo tanto este resultado puede significar un riesgo de capacidad de adaptación y de obsolescencia de la maquinaria, generando finalmente en un riesgo de no cumplimiento de la demanda.

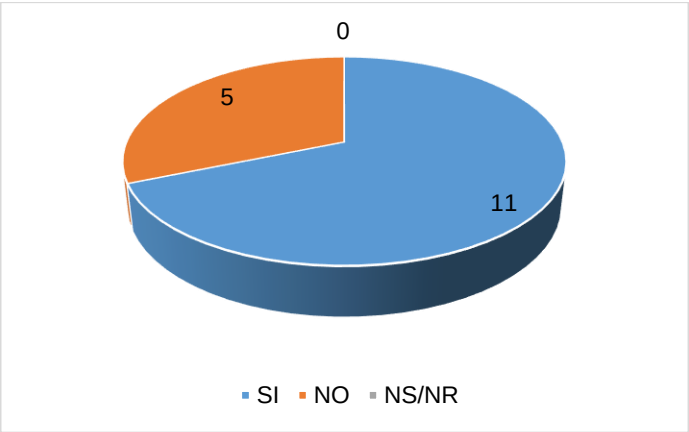
Gráfica 26 Liderazgo de la empresa en el mercado



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 44% de los encuestados contestaron que no consideran que la Panificadora la Gitana es una marca líder frente a otras a nivel nacional, el 25% que si lo es y el 31% no sabe no responde. Esta información evidencia que la percepción de las personas encuestadas de la organización es negativa. Es importante recordar que la experiencia del empleado como ventaja competitiva permite optimizar a través de ella la experiencia de los clientes externos, es decir que la percepción de los empleados se convierte en la imagen que ellos generaran en los clientes. Por eso se considera que se debe empezar por fidelizar al cliente interno para reflejar esa fidelización en los clientes externos.

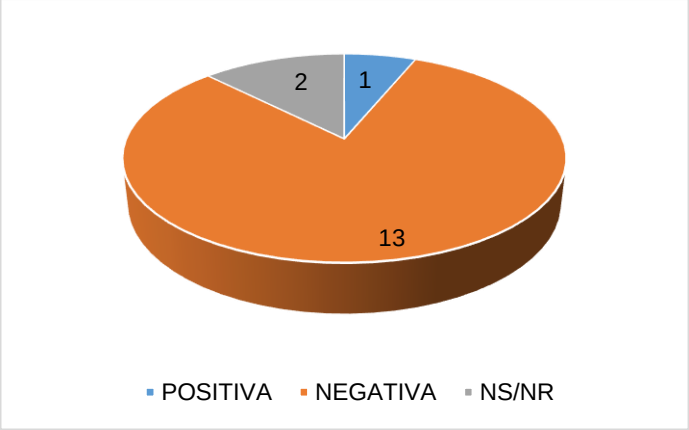
Gráfica 27 Percepción de la capacidad de mejora de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 69% de los encuestados contestaron que efectivamente la Panificadora la Gitana tiene las herramientas necesarias para garantizar su recuperación, mientras que solo el 31% dice que no las tiene; pese a que la mayoría de las personas encuestadas opinan que la empresa no es una marca líder en la respuesta anterior, en esta respuesta la mayoría opina que si tiene los atributos necesarios para garantizar su recuperación. El riesgo se evidencia en el 31% de las personas que consideran que no tiene las herramientas necesarias y que no manifiestan confianza en la capacidad de la empresa.

Gráfica 28 Reputación de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 81% de los encuestados consideran negativa la reputación de la Panificadora la Gitana, el 6% la reconocen positiva y el 13% se mantuvieron neutros, de acuerdo a estos resultados, el porcentaje de empleados que considera que la empresa tiene una reputación negativa es considerablemente alto, lo que puede desencadenar en un riesgo de pérdida de credibilidad en la empresa e insatisfacción por parte de los empleados.

6.1.2.1 Análisis general de los resultados de la encuesta- Empleados

Dentro del cuestionario se incluyeron preguntas con la finalidad de recopilar información que pueda servir de base para construir la percepción que tienen las personas que han estado vinculadas laboralmente a La panificado la gitana, así

como preguntas de evaluación de los encuestados con respecto al juicio de valor que emiten sobre los beneficios laborales y su nivel de satisfacción integral. La primera sección de preguntas busca evaluar la estabilidad laboral o el ciclo de vida de los encuestados dentro de la organización, el resultado de su experiencia medido en satisfacción general y su lealtad de recomendación. De estas preguntas se evidencio que por una parte el periodo de vinculación para ya mayoría no superó los 3 años, como se mencionó anteriormente la rotación de empleados alta puede generar pérdidas para la organización, económicas, de tiempo invertido, pero en especial de confianza por parte de los empleados, generando posteriormente afectación en la reputación de estabilidad laboral de la compañía.

La segunda sección, pretende medir el grado de satisfacción con la evaluación de factores internos específicos clasificados en cuatro categorías como lo son: primero *la interacción social*, tomada como todos los aspectos que fortalecen los vínculos entre empleados y facilitan el acceso a espacios de entretenimiento, beneficios sociales, horario laboral, entre otros; segundo *el crecimiento laboral*, visto como todo aquello que le permite al empleado el desarrollo, aprendizaje y progreso, oportunidad de ascenso, entre otros; tercero la *facilidad y eficiencia,* como todos los aspectos que impactan la habilidad de un empleado para ejecutar sus actividades de forma oportuna y sin interrupciones. Formación a cargo de la empresa, disponibilidad de recursos, elementos de trabajo, entre otros; cuarto el *reconocimiento y valoración,* todos los aspectos que contribuyen a la sensación del empleado de ser verdaderamente valorado por la organización, incluyendo la relación entre sueldo y resultados; y por último y el *ambiente físico*, dentro del que se encuentra todos los aspectos que contribuyen a que los empleados perciban que tienen un ambiente cómodo y seguro, incluyendo la carga laboral. De esta sección se evidencio que la variación de las respuestas fue homogénea en general, es decir que existen tanto factores de insatisfacción como de satisfacción, los primeros relacionados con la disponibilidad de recursos, herramientas y estructura para el desarrollo de la funciones, lo cual puede ser generado por la falta de solvencia para

adquisición de estos. La tercera parte de la encuesta, pretende medir la credibilidad de la organización frente a los encuestados, su percepción de la situación actual de la empresa y como es la reputación que género en la experiencia que ellos tuvieron. De aquí se rescata que la mayoría de los encuestados considera la reputación de la empresa como negativa, que sus productos han deteriorado la calidad y que no ha mostrado innovación en los últimos años, aun así opina que la empresa tiene las herramientas necesarias para salir de la situación económica en la que se encontró.

Se considera que desempeño laboral constituye un pilar para el funcionamiento de una empresa, por lo que reconstruir los vínculos rotos es una tarea difícil pero no imposible, mientras se emplee un enfoque en mejorar las variables que afectan la reputación la organización, y se logre alinear los intereses de los empleados con los de la empresa generando la lealtad requerida en tiempos de insolvencia económica.

6.1.2.2 Riesgos reputacionales - empleados

Dentro de los análisis de los resultados de la encuesta a antiguos empleados, se identificaron algunos riesgos reputacionales relacionados con las características de evaluación de la encuesta, por lo tanto a continuación se presenta un listado resumido y compactado de los riesgos:

1. Insatisfacción de los empleados por el ambiente físico de la empresa
2. Limitación de recursos para la ejecución de tareas de los empleados
3. Insatisfacción del reconocimiento y valoración en empleados
4. Pérdida de confianza de los empleados por inestabilidad laboral
5. Baja nivel capacitación a empleados
6. Reputación negativa
7. Falta de innovación en maquinaria y tecnología
8. Fallos en el proceso de fabricación del producto

6.1.3 Resultados encuesta- Proveedores

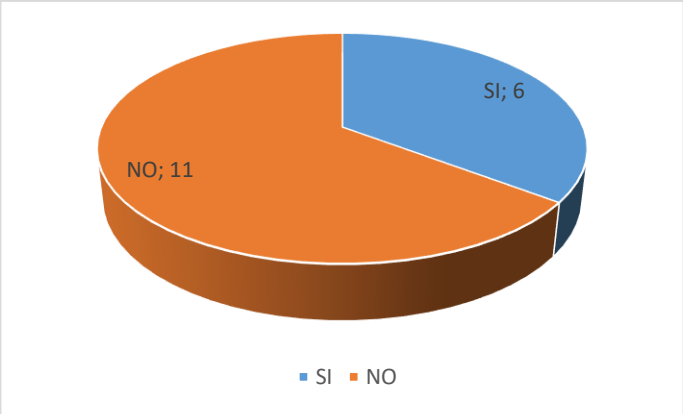
Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Tabla 9 Resultados encuesta a proveedores

1. ¿Actualmente es proveedor de empresas en ley de insolvencia?	SI		6	NO		11
2. ¿Otorgaría créditos a las empresas que en ley de insolvencia?	SI	6	NO	7	NS/NR	4
3. En la aprobación créditos, ¿qué tanto representaron en su entidad los siguientes aspectos? (Enumere en orden jerárquico según su importancia, siendo 5 la más relevante)	Porcentaje de respuestas					
a. Nivel de liquidez/ Capacidad de pago	30%					
b. Historial crediticio	12%					
c. Referencias comerciales	20%					
d. El conocimiento previo del cliente y su buena reputación de crédito	28%					
e. Resultado de ejercicios (Ganancias y Pérdidas)	10%					
4. ¿Está dispuesto a continuar como proveedor a crédito cuando una empresa se acoge a la ley de insolvencia?	SI	6	NO	7	NS/NR	4
5. ¿Tendría requisitos adicionales a los que normalmente exige, para ser proveedor a crédito de empresas en ley de insolvencia?	Siempre	12	Nunca	3	Algunas veces	2
6. ¿Mantiene las mismas condiciones de crédito a una empresa cuando entra en ley de insolvencia?	Siempre	3	Nunca	12	Algunas veces	2
7. ¿Mantiene el nivel de suministro a crédito cuando una empresa entra en ley de insolvencia?	Siempre	3	Nunca	12	Algunas veces	2
8. ¿Confía en la capacidad de cumplimiento de pago de una empresa cuando entra en ley de insolvencia?	SI	6	NO	7	NS/NR	4
9. ¿Está de acuerdo en que una empresa se acoja a la ley 1116/2006 cuando se encuentra en insolvencia?	SI	4	NO	3	NS/NR	10

A continuación, se realiza la descripción de cada uno de los hallazgos que presenta la encuesta.

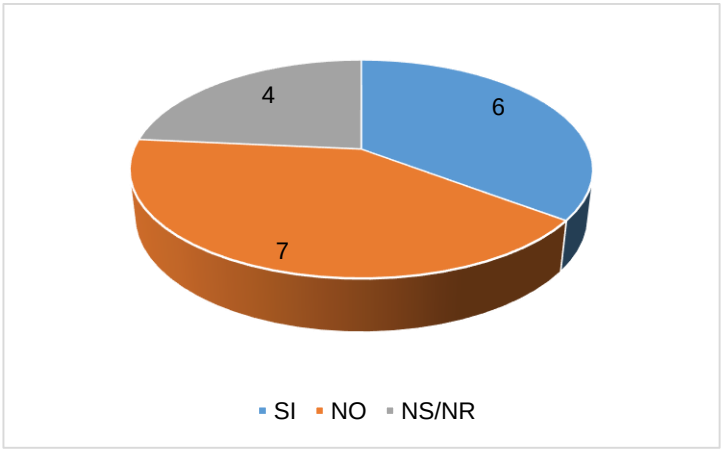
Gráfica 29 Proveedores de empresas en ley de insolvencia



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

De la totalidad de la población encuestada el 35% contestó que efectivamente son proveedores de empresas que se han acogido a la Ley de insolvencia. La ley de insolvencia otorga beneficios a las empresas que decidan trabajar con una organización que se acoja a la ley, sin embargo como se observa en los resultados de la encuesta el 65% de los proveedores encuestados respondió que actualmente no trabajan con empresas que están en proceso de reorganización.

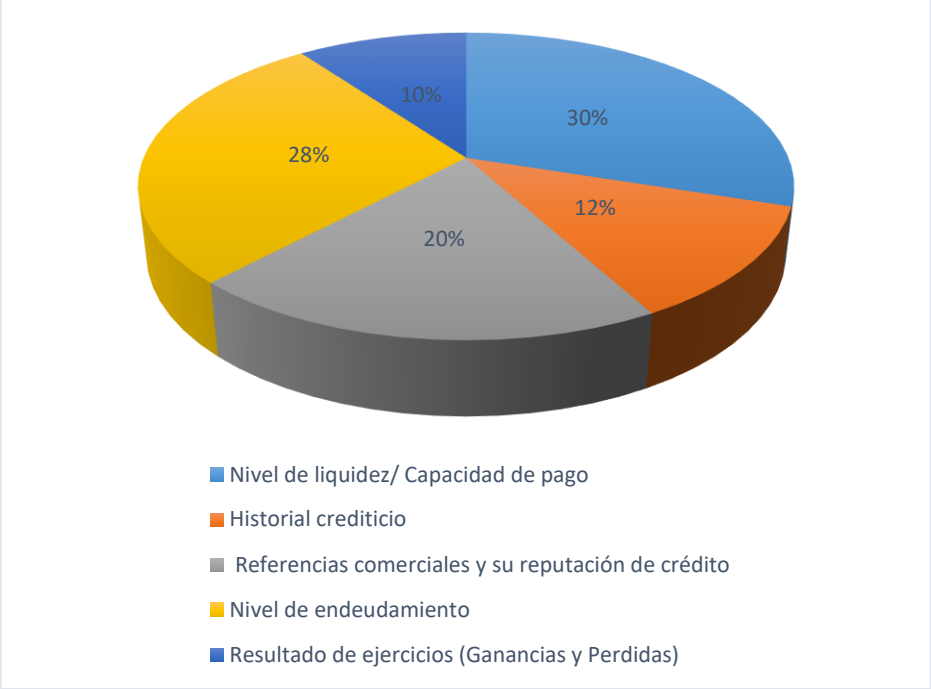
Gráfica 30 Entrega de créditos a empresas en ley de insolvencia



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

EL 35% de los encuestados contestaron que prestarían sus servicios a crédito como proveedores a empresas que se encuentran en ley de insolvencia, mientras que un 41% contestaron que no lo harían y un 24% no saben no responden. Lo que evidencia que las empresas que se acogen a la ley 1116/2006 están propensas a enfrentarse a respuestas negativas por parte de los proveedores al momento de solicitar mercancías o servicios a crédito, en cuyos casos conllevaría a que la adquisición de materias primas requiera de recursos en efectivo y se disminuyan los benéficos de la financiación.

Gráfica 31 Criterios de evaluación de crédito



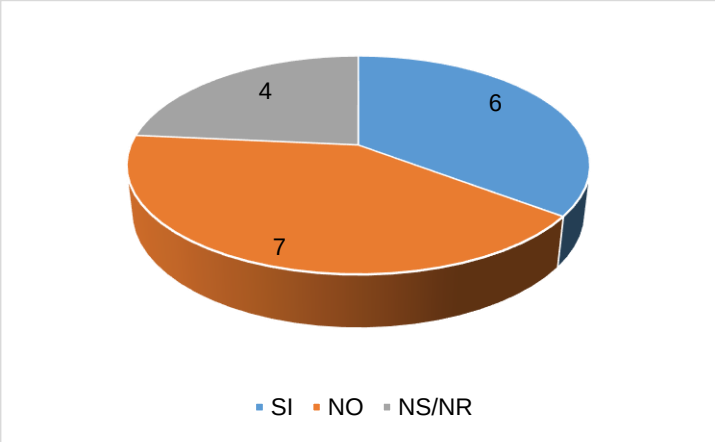
Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

Dentro de los criterios más evaluados por los proveedores encuestados están el nivel de liquidez o capacidad de pago con un 30%, el nivel de endeudamiento con un 28% y las referencias comerciales o reputación de crédito con un 20%; los cuales evidencian los hábitos de pago y el estado de las obligaciones actuales de la empresa.

La medida de la liquidez está definida por la existencia de recursos efectivos o equivalentes suficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo, por lo cual la incapacidad reflejada dentro del proceso de reorganización de la empresa se convierte en un obstáculo para la adquisición de créditos, de igual manera el nivel de endeudamiento o capacidad de pago puede indicar al proveedor que existe un nivel de riesgo en el crédito, ambos indicadores hacen parte del perfil de crédito de la empresa.

Por otra parte el respaldo de las recomendaciones comerciales está limitado por el comportamiento de pago y el cumplimiento de los acuerdos anteriores, teniendo en cuenta que la empresa está inscrita en un proceso de insolvencia genera incertidumbre la valoración del grado de reputación crediticia, es decir que esta corresponde únicamente al comportamiento de pagos que presente la empresa. Entre los factores menos valorados por los proveedores encuestados están el historial crediticio o score y los resultados de los ejercicios o utilidad, los cuales son consultados en mayor proporción por entidades financieras.

Gráfica 32 Continuidad de crédito a empresas en reorganización

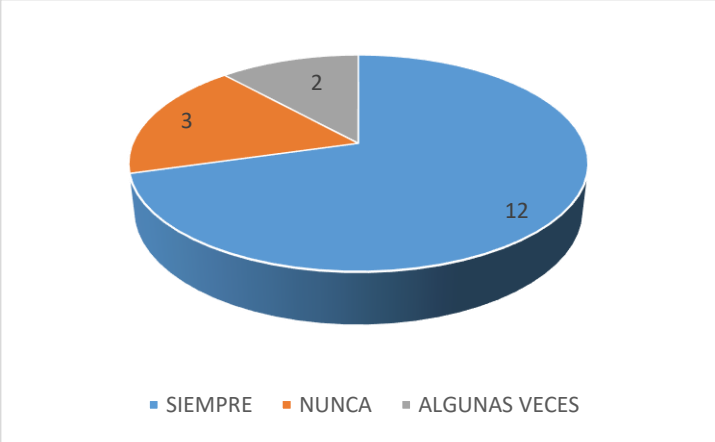


Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

En esta pregunta el 41% de los encuestados contestaron que no están dispuestos a continuar otorgando crédito cuando una empresa se acoge a la ley de insolvencia, el 35% contestaron que si estarían dispuestos y el 24 % contestó que no estarían

seguros de retirar o continuar con el servicio. Un correcto suministro de materias primas en el desarrollo de la productividad de una empresa, contribuye al cumplimiento de la demanda y a la satisfacción de los clientes; razón por la cual, en caso de que no se cuente con los materiales necesarios, la empresa podría enfrentarse a situaciones que perjudican su cumplimiento de los objetivos. La reducción de suministros a crédito obligaría a la empresa a adquirir de contado los insumos, por lo que podría renunciar al uso del efectivo destinado a cubrir otras necesidades o incurrir en créditos con entidades que ofrecen condiciones desfavorables para la empresa como mayor cobro de intereses, entre otros.

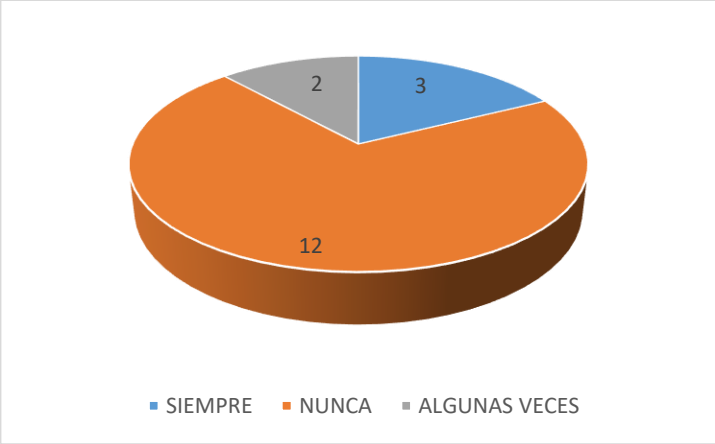
Gráfica 33 Requisitos de crédito adicionales a empresas en reorganización



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

EL 70% de los encuestados contestaron que si tendría requisitos adicionales a los que normalmente solicitan al otorgan un crédito nuevo, cuando las empresas se encuentran en ley de insolvencia, un 18% que contestaron que no tendrían requisitos adicionales y el 12% dijeron que solo en algunas ocasiones exigirían requisitos adicionales. Los casos de aumento de condiciones para aplicar a créditos de proveedores en un proceso de insolvencia puede significar la reducción de adquisición de materiales o servicios necesarios para la operación, dado que dentro de las características de la organización es su incapacidad de requisitos para el aprovisionamiento continuo de las necesidades del proceso productivo, en otras palabras su imposibilidad de pagar sus deudas.

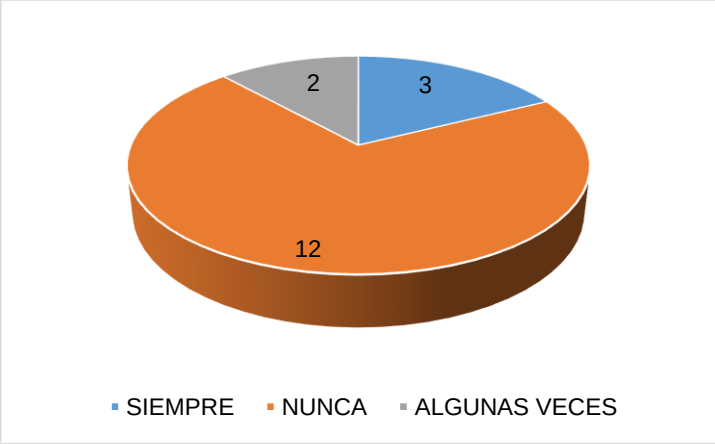
Gráfica 34 Cambio en condiciones de crédito a empresas en reorganización



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

De la totalidad de la población encuestada el 70% contestó que no mantiene en iguales condiciones los créditos con las empresas que se acogen a la ley de insolvencia, el 18% contestó que, aunque se hayan acogido a la ley 1116/2006 el crédito continuará con las condiciones estipuladas y un 12% respondió que en algunas ocasiones cambian las condiciones. La falta de financiación en las compras para las empresas en Ley de insolvencia, puede reducir la capacidad de movimiento del dinero y la libertad de crédito, de modo que en el caso en que estos eventos se presenten estarían obligadas a trabajar con el capital disponible.

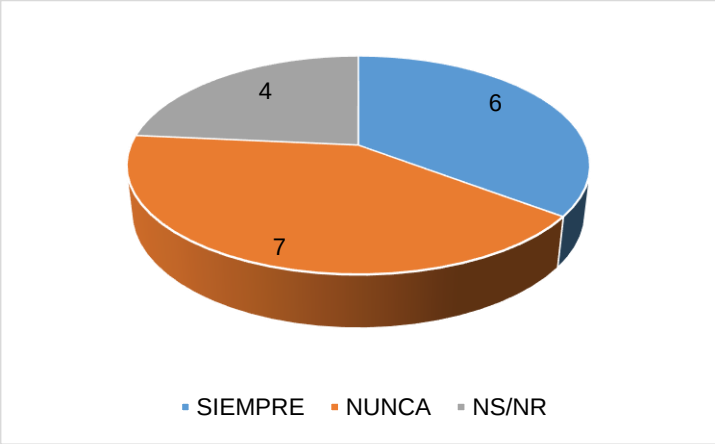
Gráfica 35 Cambios en niveles de suministro a empresas en reorganización



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 70% contestó que no mantiene el nivel de suministro del bien/servicio a crédito con las empresas que se acogen a la ley de insolvencia, el 18% contestó que, aunque se hayan acogido a la ley 1116/2006 el suministro continuará con las condiciones estipuladas y un 12% respondió que en algunas ocasiones se estipularán otras medidas con el suministro del bien/servicio. Las medidas de crédito también dependen del nivel de cumplimiento de pago, por lo cual un proveedor de acuerdo a su experiencia con la empresa, puede llegar a generar cambio de condiciones en las relaciones comerciales, que le ofrezcan mayor seguridad de ejecución del cobro, en cuyos casos una empresa en reorganización debe cuidar el comportamiento de pago para evitar la pérdida de relaciones con sus proveedores.

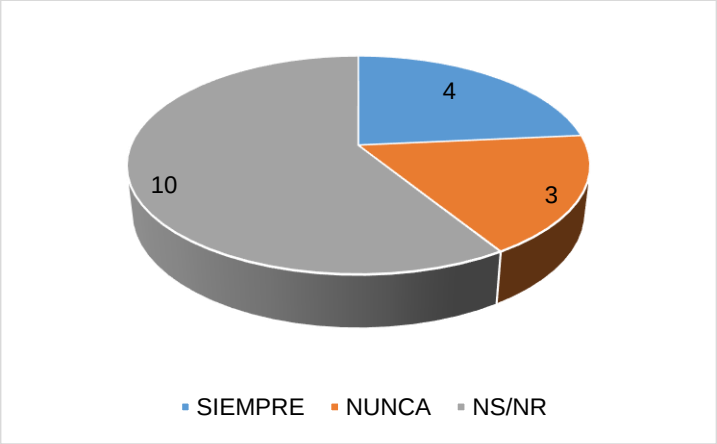
Gráfica 36 Percepción de la capacidad de pago de empresas en reorganización



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

En esta pregunta el 35% contestó de forma positiva y el 41% de forma negativa y el 24% no sabe no responde, un resultado que refleja la pérdida de confianza de los proveedores cuando las empresas entran en ley de insolvencia; la percepción de una parte de los proveedores encuestados frente a la situación de la empresa se evidencia deteriorada, lo que requiere que la empresa deba trabajar en la imagen que está proyectando para recuperar la confianza que necesita y construir una sólida relación con los proveedores.

Gráfica 37 Aceptación de las empresas en reorganización



Fuente: Elaboración propia basada en la presente investigación

El 18% contestó que no está de acuerdo en que una empresa se acoja a la ley 1116/2006 cuando se encuentra en insolvencia, el 23% contestó que sí está de acuerdo y el 59% no sabe no responde.

Con esta información se evidencia que la aceptación de la inclusión de la Ley desde el punto de vista de los proveedores encuestados es baja, a pesar de eso el rechazo de la misma tampoco supera el porcentaje de respuesta afirmativa, a lo que se concluye que dentro de la Ley pueden existir factores con los que no están completamente de acuerdo según los encuestados, o que no se conoce lo suficiente las condiciones de la Ley como para emitir un juicio sobre ella.

6.1.3.1 Análisis general de los resultados de la encuesta- proveedores

Dentro del cuestionario se incluyeron preguntas centradas en obtener información acerca de las percepciones que tienen los proveedores de las empresas que se encuentran acogidas en la ley 1116/2006, se abordaron preguntas sobre las relaciones actuales con empresas bajo la Ley de insolvencia y preguntas para evaluar la imagen y reputación que generan las empresas que se encuentran en ley de insolvencia.

La primera sección preguntas, indago acerca de la participación de los proveedores con las empresas que se encuentran en reorganización. Se detecta en los

resultados un bajo porcentaje tanto de los proveedores encuestados que actualmente se encuentran trabajando como también de los proveedores que estarían dispuestos a prestarles servicios o suministrar bienes a crédito bajo las mismas condiciones que a las demás empresas.

A continuación, se preguntó sobre la valoración de criterios propuestos que se tienen en cuenta al momento de realizar una validación de crédito con el fin de determinar cuáles son más relevantes y que pueden considerarse los de mayor afectación para la aprobación del crédito.

Se observa que para la mayoría de encuestados es importante realizar el estudio del nivel de liquidez como primer lugar, el nivel de endeudamiento en el segundo lugar y de las referencias comerciales en el tercero, con lo que se evidencia el papel importante que juega la identidad financiera de una empresa en su historia crediticia.

La siguiente sección de preguntas se construyó con el propósito de medir la continuidad de acceso a materiales y servicios a crédito en las mismas condiciones después de incluirse en un proceso de insolvencia. Se puede inferir que a pesar de que la Ley 1116 de 2006 en su artículo 21 señala la imposibilidad de terminar contratos con una entidad que se incluya dentro de un proceso de insolvencia, también es clara con determinar que bajo el incumplimiento de la nuevas obligaciones si es permitido, así pues no hace referencia a los cambios de condiciones en transacciones comerciales sin la premisa de un contrato o a la implementan requisitos adicionales a los que normalmente exigen para la prestación de servicio o suministro del bien.

6.1.3.2 Riesgos reputacionales - proveedores

Dentro de los análisis de los resultados de la encuesta a proveedores, se identificaron algunos riesgos reputacionales que se presentan un listado resumido y compactado de la siguiente manera:

1. Recursos insuficientes para la adquisición de materiales de contado
2. Dependencia de pocos proveedores

3. Incremento de requisitos de financiación en compras
4. Disminución de suministro y abastecimiento de materias primas
5. Pérdida de confianza en la capacidad de pago de la empresa
6. Rigurosidad de los proveedores en las condiciones de crédito de materiales
7. Falta de innovación y reinvención de procesos de negocio de la empresa
8. Reducción de capital de la empresa por insolvencia económica

6.1.4 Resultados encuesta situación actual del microcrédito realizada por Banco de la Republica de Colombia

Las entidades financieras, principalmente los bancos, son una herramienta fundamental de apalancamiento para la ejecución de proyectos y en procesos de crisis podrían ser un alivio para la carencia de solvencia económica, hoy en día estas entidades brindan facilidades para acceder a sus servicios sin embargo estas entidades deben aplicar un riguroso análisis interno del factor de riesgo que representa cada organización que solicita un crédito.

De la encuesta* que elaboro el banco de la Republica de Colombia[75] el cuarto trimestre del 2018, a los vicepresidentes comerciales o de crédito de las entidades financieras con el propósito de conocer la percepción que tienen las entidades que realización actividades de crédito, se rescataron algunos de los resultados relacionados con el riesgo dentro de la evaluación de crédito de una organización de la siguiente manera:

Dentro de los requisitos evaluados por las entidades financieras para la apertura de créditos los más ponderados de acuerdo a los resultados de la pregunta siguiente de la encuesta del Banco de la Republica son: el conocimiento previo del cliente o

[75] Banco de la Republica. Encuesta sobre la situación actual de microcrédito en Colombia, diciembre 2018. [En línea]. Colombia: Febrero 2019.
* Se extrajo los resultados de las preguntas No 8, 10 y 11.

asociado y su buena historia de crédito, el bajo riesgo del crédito y la existencia de garantías reales o idóneas.

Resultados pregunta No 8-Encuesta situación actual del microcrédito Banco de la Republica

En la aprobación de nuevos microcréditos, ¿qué tanto representaron en su entidad las siguientes consideraciones? (Enumere en orden jerárquico según su importancia, siendo 1 la más relevante)	Porcentaje de respuestas
a. El conocimiento previo del cliente o asociado y su buena historia de crédito	30%
b. La alta rentabilidad esperada del crédito	14%
c. El bajo riesgo del crédito	22%
d. La existencia de garantías reales o idóneas	19%
e. Crédito vigente con otras entidades micro crediticias	15%
f. Otra	0%

Fuente: https://www.banrep.gov.co/es/reporte-de-la-situacion-del-microcredito-en-colombia

El primero corresponde a la información financiera y la historia crediticia de la empresa que solicita el crédito, en el caso de la presente investigación la empresa en Ley de insolvencia posee un reporte negativo en centrales de riego como consecuencia del proceso de insolvencia que podría corresponder a un impedimento en la prestación de servicios de crédito.

El segundo el riesgo del crédito que es la posibilidad de que la entidad crediticia asuma una perdida, y la tercera la existencia de garantías, que involucra la trasferencia de propiedades o títulos, dichos factores se convierten en riesgos financieros para las empresas en Ley de insolvencia cuando son características con las que no cuenta, es decir que pese al tiempo que lleve en el proceso no haya logrado estabilizar su situación económica.

Resultados pregunta No 10-Encuesta situación actual del microcrédito Banco de la Republica

En el rechazo de nuevos préstamos durante los últimos tres meses, o en las entregas de crédito en una cuantía inferior a la solicitada por el cliente o asociado, ¿qué tanto pesaron en su entidad las siguientes consideraciones?	Porcentaje de respuestas
a. El nivel de deuda del cliente, con su entidad o con otras instituciones, es superior a su capacidad de pago (sobrendeudamiento)	29%
b. Crédito con más de tres entidades	2%
c. Mala historia crediticia	22%
d. Historia crediticia del cliente o asociado en otra institución	6%
e. Poco tiempo de creada la microempresa	4%
f. Por sector productivo al cual pertenece el aplicante de crédito o del cual deriva sus principales fuentes de ingreso	0%
g. Dudas sobre la viabilidad financiera y la rentabilidad del negocio	7%
h. Capacidad de pago del cliente	24%
g. Otra	6%

Fuente: https://www.banrep.gov.co/es/reporte-de-la-situacion-del-microcredito-en-colombia

Así mismo dentro de los factores que consideran las entidades financieras en el rechazo de las solicitudes de crédito de acuerdo a los resultados de la encuesta del Banco de la Republica, están el nivel de deudas del solicitante, la mala historia crediticia y la capacidad de pago.

El primer factor dentro de las empresas en ley de insolvencia es una de las características por la que una empresa se postula al proceso de reorganización, pues se entiende que no posee los recursos suficientes para cubrir el total de sus deudas, es decir que sus pasivos superar el valor de sus activos; el segundo factor como se evidencio en el análisis anterior es una consecuencia del proceso de reorganización que exista un reporte en centrales de riesgo para la empresa y por último la incapacidad de pago generaría entonces que la empresa no sea apta para un crédito siendo consecuentes con los resultados de esta pregunta.

Resultados pregunta No 11-Encuesta situación actual del microcrédito Banco de la Republica

Cuando su entidad evalúa el riesgo de nuevos clientes o asociados, ¿cómo clasifica los siguientes elementos?	Porcentaje de respuestas
a. El crecimiento de las ventas del negocio	7%
b. Los ingresos recientes de la empresa o persona natural	10%
c. Conocimiento sobre su negocio	26%
d. La existencia y la cantidad de garantías	8%
e. La historia de crédito del cliente o asociado	31%
f. La actividad económica del cliente o asociado	12%
g. Que el cliente o asociado cuente con codeudor(es)	1%
h. Otra	5%

Fuente: https://www.banrep.gov.co/es/reporte-de-la-situacion-del-microcredito-en-colombia

Estos resultados pueden guardan relación con la pregunta No 8, sin embargo dentro de ella se percibe que se pretende evaluar los elementos de riesgo dentro de los créditos y no solamente los criterios o requisitos a tener en cuenta en él, es decir que son elementos con mayor probabilidad de generar un incumplimiento del pago de las obligaciones por parte de la empresa. Dentro de estos resultados se observa que tanto el conocimiento del negocio como la historia de crédito del cliente son los elementos con mayor ponderación y se deduce que están basados en el comportamiento crediticio de la entidad.

6.1.4.1 Riesgos reputacionales en la percepción de las entidades financieras

Dentro de los análisis a los resultados de las tres preguntas extraídas de la encuesta que elaboro el banco de la Republica de Colombia[76] el cuarto trimestre del 2018, se identificaron algunos riesgos reputacionales que se presentan un listado resumido y compactado de la siguiente manera:

1. Pérdida de la capacidad de pago de la empresa

[76] Banco de la Republica. Encuesta sobre la situación actual de microcrédito en Colombia, diciembre 2018. [En línea]. Colombia: Febrero 2019.

2. Limitación en adquisición de créditos bancarios
3. Historial de crédito negativo de la empresa
4. Altos niveles de deudas de la empresa
5. Nivel de ingresos recientes de la empresa
6. Nivel de crecimiento en ventas de la empresa
7. Ausencia de garantías de la empresa
8. Cesación de pagos de la empresa por insolvencia económica

6.1.5 Resumen descriptivo de los riesgos reputacionales identificados desde la percepción de los grupos de interés de Panificadora La Gitana dentro del proceso de Insolvencia.

Dentro del análisis descriptivo de los datos arrojados en las encuestas, el comportamiento observado en las respuestas de los grupos de interés sobre la percepción de Panificadora la Gitana en el proceso de insolvencia, en su mayoría tiene una tendencia negativa; poseen similitudes entre grupos de interés en calificaciones que giran en torno a la insatisfacción de sus necesidades, teniendo en cuenta que no representan lo mismo para cada grupo, sin embargo también se evidencian diferencias estadísticamente significativas frente a las posturas de mejora y credibilidad de la empresa posteriores al proceso de insolvencia.

Los patrones de respuesta negativa se centraron en la calificación del deterioro de las características en las que los grupos de interés reciben los beneficios que la empresa les otorga; los niveles de calidad, precio, servicio entre otras características son calificados por los clientes como desmejoradas; las condiciones laborares, disponibilidad de recursos y herramientas fueron calificados por los antiguos empleados como limitados o escasos; la insolvencia económica entre otras variables fueron evaluadas por los proveedores encuestados como restricciones para el desempeño regular de las relaciones comerciales, y por último la historia crediticia, el nivel de endeudamiento entre otros, para los acreedores financieros fueron calificados como los criterios más significativos en el rechazo de créditos.

Respecto a los niveles de riesgo en la percepción obtenida sobre la satisfacción de los grupos de interés de Panificadora la Gitana, las medidas de tendencia central muestran que las respuestas más comunes están fundamentadas en percepciones negativas y homogéneas del proceso de insolvencia por el que transita la empresa. La distribución de los datos y su concentración explican que estos riesgos son de carácter reputacional al estar ligados a la incertidumbre del prestigio de la empresa, asociados directamente a la opinión pública, la pérdida de confianza, la reducción de la satisfacción, la mayor volatilidad de la situación de la empresa y su incapacidad de hacerle frente a la situación de crisis.

6.2 ANALISIS DE LOS RIESGOS REPUTACIONALES IDENTIFICADOS DENTRO DEL PROCESO DE INSOLVENCIA DE PANIFICADORA LA GITANA

Para realizar el análisis semicuantitativo de los riesgos reputacionales identificados dentro del proceso de insolvencia de la Panificadora la Gitana en los resultados de las encuestas realizadas algunos grupos de interés de la empresa, se realiza un análisis cualitativo como caracterización con la descripción de los riesgos reputacionales en un diagrama causa-efecto y posteriormente se realiza un análisis semicuantitativo de la probabilidad, el impacto y las posibles acciones de mitigación de los mismos riesgos. Lo anterior con base en los modelos de análisis de riesgos expuestos por Hernandez Samperi[77].

6.2.1 Caracterización de los riesgos reputacionales identificados

Los riesgos reputacionales identificados de La Panificadora La Gitana en el proceso de reorganización, se clasificaran con base al esquema de categorías de afectación presentado en el marco teórico y expuesto por Bravo y Sánchez[78] de la siguiente manera:

[77] HERNANDEZ SAMPERI, Roberto, et al. Op. Cit., p. 144
[78] BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Gestión Integral de riesgos. 4 ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU. 2005. 22 p. ISBN 958-33-8873-4.

Tabla 10 Clasificación de los riesgos identificados de Panificadora la Gitana

	RIESGO ESTRATEGICO-INTERNAS
1	Insatisfacción de los empleados por el ambiente físico de la empresa
2	Insatisfacción de los clientes por calidad del producto
3	Insatisfacción de los clientes por precio del producto
4	Insatisfacción del reconocimiento y valoración en empleados
5	Insatisfacción de los clientes por tipo de servicio recibido
6	Pérdida de confianza de los empleados por inestabilidad laboral
7	Baja nivel capacitación a empleados
8	Falta de innovación y creatividad en mercadeo
9	Reducción de capital de la empresa por insolvencia económica

	RIESGO DE MERCADO- DEL ENTORNO
10	Exposición a productos sustitutos y nuevos competidores
11	Escepticismo y desconfianza de los clientes en la empresa
12	Reputación negativa
13	Baja cobertura de la distrubución del producto en el mercado nacional
14	Falta de innovación y reinvención de procesos de negocio de la empresa
15	Caída de la demanda de los productos
16	Carencia de diferenciación del producto con respecto al de los competidores
17	Perdida de fidelización de clientes

	RIESGO FINANCIERO-ASIGNACION DE RECURSOS
18	Pérdida de la capacidad de pago de la empresa
19	Limitación en adquisición de créditos bancarios
20	Incremento de requisitos de financiación en compras
21	Historial de crédito negativo de la empresa
22	Altos niveles de deudas de la empresa
23	Pérdida de confianza en la capacidad de pago de la empresa
24	Nivel de ingresos recientes de la empresa
25	Rigurosidad de los proveedores en las condiciones de crédito de materiales
26	Nivel de crecimiento en ventas de la empresa
27	Ausencia de garantías de la empresa
28	Cesación de pagos de la empresa por insolvencia económica

	RIESGO OPERACIONAL
29	Recursos insuficientes para la adquisición de materiales de contado
30	Limitación de recursos para la ejecución de tareas de los empleados
31	Dependencia de pocos proveedores
32	Disminución de suministro y abastecimiento de materias primas
33	Fallos en el proceso de fabricación del producto
34	Falta de innovación en maquinaria y tecnología

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de clasificación de riesgos de Bravo y Sánchez.

1. **Riesgos estratégicos:** Dentro de esta categoría se incluyeron riesgos de carácter interno, que corresponden a la toma de decisiones o estrategias de dirección como lo son los que pudieron llevar al proceso de insolvencia, algunos de los riesgos identificados por la percepción de los antiguos empleados y su experiencia dentro de la empresa, y la percepción de los clientes frente a características internas de la empresa como las condiciones del producto y de los servicios.

2. **Riesgo de mercado o de entorno:** Dentro de esta categoría se incluyen los riesgos que afectan la relación de la empresa con el ámbito externo y posteriormente afectan el retorno de ganancias para la entidad, principalmente se incluyen riesgos identificados en la percepción de los clientes de los resultados de la encuesta y algunos que pese a ser internos proyectan sobre el ambiente de mercado categorizado como la innovación.

3. **Riesgos financieros o de asignación de recursos:** En esta categoría se incluyen los riesgos identificados en las encuestas de proveedores y acreedores financieros y que afectan directamente el uso de recursos financieros o el proceso de financiación de compras.

4. **Riesgos operacionales o de negocio:** Para esta categoría se incluyen aquellos riesgos tanto internos como externos que pueden afectar directamente el proceso productivo y su eficiencia, identificados por una parte en la encuesta a empleados y por otra en la de proveedores.

El realiza un análisis cualitativo en un diagrama causa-efecto se realiza de acuerdo al modelo propuesto también por Bravo y Sánchez[79] y se presenta sobre las mismas categorías que se clasificaron los riesgos, así:

[79] BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Op. Cit., p. 107

Tabla 11 Relación causas y efectos riesgos estratégicos de Panificadora la Gitana

	RIESGO ESTRATEGICO-INTERNAS	CAUSAS	EFECTOS
1	Insatisfacción de los empleados por el ambiente físico de la empresa	Ausencia de deteccion de fallas existentes en el funcionamiento normal de la empresa por parte de los directivos.	Inseguridad en el trabajo que impiden el bienestar del empleado afectan la productividad
		Malas condiciones laborales y bajos beneficios a empleados.	Mal clima laboral, mal servicio a los clientes.
2	Insatisfacción de los clientes por calidad del producto	Materia prima inapropiada.	Elección por parte de los consumidores de productos sustitutos o de marcas con mejor calidad.
		Fallas en maquinaria y equipo.	El perder un cliente puede significar perder otros al momento en que este comunique lo que le genera insatisfacción.
		Ausencia de capacitacion de los empleados.	
3	Insatisfacción de los clientes por precio del producto	Búsqueda de diversificación de productos por los consumidores mas economicos.	Cliente puede preferir un producto más económico, lo que disminuye las ventas.
4	Insatisfacción del reconocimiento y valoración en empleados	Falta de cuidado y estimulacion para motivar a los empleados	Desinteres por parte de los empleados para que la empresa crezca y mejore cada dia.
		Escasas posibilidades de promoción a los empleados.	Disminuye la posibilidad del empleado para desarrollarse en lo profesional, lo que puede afectar su estado de animo y de vinculacion emocional con la empresa.
5	Insatisfacción de los clientes por tipo de servicio recibido	Nivel del talento humano deficiente	Perdida de fidelización de los clientes, y de adquisición de nuevos clientes
		falta de incentivo al empleado	
		Servicio deficiente a consumidores	Un mal servicio o limitación en la oferta de producto aleja a muchos consumidores.
		Insatisfacción de los actuales consumidores	
6	Pérdida de confianza de los empleados por inestabilidad laboral	Rotacion alta de personal	Puede generar un ambiente de inestabilidad laboral que afecte la percepcion del empreado y genere desconfianza.
		Incumplimento de garantias laborales	El cumplimiento de los objetivos ya no serà la prioridad de los empleados, renuncias, entre otros.
7	Bajo nivel capacitación a empleados	Ausencia de identificacion de oportunidades de crecimiento para los empleados.	Desmotivacion de los empleados, deficiencia en procesos por falta de desconocimiento.
8	Falta de innovación y creatividad en mercadeo	Limitación de recursos para inversión en marketing	La carencia de marketing contribuye a la perdida de la ventaja competitiva
		Falta de conocimiento en el área	Disminución de ventas
		Un sistema educativo diferenciado que impulsa la creatividad	Menor cobertura del mercado
			Los consumidores puede preferir otros productos
9	Reducción de capital de trabajo de la empresa por insolvencia económica	Mal manejo de los recursos propios, incapacidad de pago	Pérdida de valor , quiebra, liquidación, reducción de capital para adquisición de bienes y servicios.
			Limitación en la adquisición materias primas para la producción de nuevas demandas del producto.

Fuente: Elaboración propia- diagrama de causa y efecto de Panificadora la Gitana en base al modelo de Bravo y Sánchez:.

Tabla 12 Relación causas y efectos riesgos de mercado

	RIESGO DE MERCADO- DEL ENTORNO	CAUSAS	EFECTOS
10	Exposición a productos sustitutos y nuevos competidores	Falta de diferenciación de la competencia	Productos sustitutos, competencia desleal, competencia de precios, calidad.
11	Escepticismo y desconfianza de los clientes en la empresa	Ampliación de los mercados existentes	Reduccion de ingresos por ventas
		Incumpliento de entrega en pedidos	Reputación corporativa negativa
		Mala calidad de los productos	Perdida de clientes y reduccion de ganancias
12	Reputación negativa	Cargas laborales excesivas y falta de oportunidades de crecimiento.	Incumpliento de laborales, fatiga de los empleados.
		Incumplimiento de beneficios a empleados.	Frustración y desilusión de parte del empleado.
		Mal clima laboral y desigualdad de trato	Desmotivación del empleado, renuncias, enfrentamiento entre empleados.
13	Baja cobertura de la distrubución del producto en el mercado nacional	Limitación de los canales de distribución	Incapacidad de transporte de productos a posibles puntos de venta
		Falta de estrategias de ventas	Bajo reconocimiento del producto a nivel nacional
14	Falta de innovación y reinvención de procesos de negocio de la empresa	Falta de estrategias de negocio	Infraestructura y logistica integral de baja calidad
		Falta de instaliación de apoyo de invensión	Incapacidad para gestionar todos los cambios, ya sean comerciales o tecnológicos
		Deficiencia en adaptacion de todos sus procesos a la demanda del mercado	Baja capacidad para competir dentro del mercado actual.
		Falta de estrategias de ventas y creatividad	
15	Caída de la demanda de los productos	Competencia Alta con mejor calidad y servicio	Disminución de ingresos, Afectar negativamente a las ventas y la rotación del inventario
		Productos sustitutos con mayor cobertura	
16	Carencia de diferenciación del producto con respecto al de los competidores	Inexistencia de caracteristicas que distingan el producto de la empresa frente al de la competencia, como precio, calidad, servicio.	Pérdida de valor en el mercado, perdida de clientes.
17	Perdida de fidelización de clientes	Baja cobertura en el mercado, insatisfaccion de las características del producto.	Incapacidad de crecimiento empresarial, disminucion de ingresos.
		Clientes se deciden por productos sustitutos.	Limitacion de recursos y perdidas economicas

Fuente: Elaboración propia- diagrama de causa y efecto de Panificadora la Gitana en base al modelo de Bravo y Sánchez.

Tabla 13 Relación causas y efectos riesgos financieros

	RIESGO FINANCIERO-ASIGNACION DE RECURSOS	CAUSAS	EFECTOS
18	Pérdida de la capacidad de pago de la empresa	Sobreendeudamiento	Limitacion en adquisicion de materiales y servicios de contado
		Menor valor de los ingresos	Limitacion para adquirir nuevos creditos
		Contingengias inesperadas	
19	Limitación en adquisición de créditos bancarios	Perdida de la capacidad de pago	Detiene el flujo de las operaciones
		Reportes negativos en centrales de riesgo	Limitacion para la inversion en técnologia
20	Incremento de requisitos de financiación en compras	Reputación de credito con incumplimientos, mayor riesgo crediticio, falta de garantias.	Limitacion de adquisicion materiales y servicios creditos
21	Historial de crédito negativo de la empresa	Comportamientos de pago negativo, error en toma de desiciones, reducción de capacidad de pago.	Reputación corporativa negativa, negación de créditos, falta de garantías.
22	Altos niveles de deudas de la empresa	Bajo nivel de ingresos para cubrir los gastos.	Los intereses de la deuda y la devolución del préstamo reducen el flujo de caja
			Imposibilidad de adquirir bienes nuevos
		Aumento de gastos y costos	Posible repercusión sobre la morosidad bancaria
		Desiciones administrativas inadecuadas	
23	Pérdida de confianza en la capacidad de pago de la empresa	Comportamientos de pago negativo	Disminución de adquisicion materiales y servicios creditos
24	Nivel de ingresos recientes de la empresa	Baja rotacion de cartera por deficit en el proceso de cobro. Otorgar plazos de credito a clientes muy extensos	Disminución de liquidez y capacidad de pago, baja utilidad para la compañía, iliquidez, insolvencia, quiebra.
25	Rigurosidad de los proveedores en las condiciones de crédito de materiales	Incumplimiento de pagos anteriores	Reduccion del flujo de efectivo
		Reputación negativa del cumplimiento de pago	Limitacion de financiamiento de compras
26	Nivel de crecimiento en ventas de la empresa	Perdida de clientes, bajas estrategias de ventas,	Disminución de la capacidad de pago, necesidad de adquisicion de nuevas deudas
		Baja de la producción	Disminucion de rentabilidad y de poder adquisitivo.
27	Ausencia de garantías de la empresa	Falta de avales como respaldo en la adquisicion de financiación. Historial crediticio negativo, incumplimientos de pagos.	Desconfianza del prestador del serivicio o del bien a credito. Negacion de creditos.
28	Cesación de pagos de la empresa por insolvencia económica	Error en toma de decisiones	Reportes negativos en centrales de riesgo
		Endeudamiento excesivo	Limitacion de nuevas acreencias.
		Aumento en cargos financieros	Diminucion de capacidad de pago
		Mal manejo de la destinacion de recursos propios	Quiebra o liquidacion de la empresa

Fuente: Elaboración propia- diagrama de causa y efecto de Panificadora la Gitana en base al modelo de Bravo y Sánchez.

Tabla 14 Relación causas y efectos riesgos operacionales

	RIESGO OPERACIONAL	CAUSAS	EFECTOS
29	Recursos insuficientes para la adquisición de materiales de contado	Utilización de recursos en el cubrimiento de otras necesidades, falta de planeacion financiera.	Puede limitar el acceso a materias o servicios necesarios para el cumplimiento de la producción o la entrega de los productos.
30	Limitación de recursos para la ejecución de tareas de los empleados	Suministro insuficiente de recursos que contribuyen al desempeño de los empleados.	Retraimiento, inconformidades llevan e rritabilidad.
31	Dependencia de pocos proveedores	Incumplimientos de pagos	Al perder un proveedor se verá en la necesidad de aceptar cualquier costo por la materia prima, o baja condiciones de credito rigurosas
		Negacion de creditos por mala reputación de pago	Falta de provision de materia prima
		Condiciones de credito desfavorables	Reduccion de beneficios de financiación en compras
32	Disminución de suministro y abastecimiento de materias primas	Limitacion de recursos designados para aprovisionamiento	Incumplimiento de la producción de las demandas
33	Fallos en el proceso de fabricación del producto	Falta de espacios de trabajo adecuados y buena distribucion de funciones.	Menor rendimiento, falta de confort del empleado, estrés emocional y mental de los empleados.
		Falta de capacitacion de los trabajadores en el uso de las herramientas.	Afectar a la seguridad, la salud y el bienestar físico y mental de los empleados.
34	Falta de innovación en maquinaria y tecnología	Limitacion de recursos para la adquisicion de maquinaria	Baja capacidad de adaptación ante un cambio tecnológico
		Desinterés por las actualizaciones de ofertas tecnológicas	Mala organización del trabajo
		Falta de capacitacion de los trabajadores	Maquinaria obsoleta que retrasa la producción.

Fuente: Elaboración propia- diagrama de causa y efecto de Panificadora la Gitana en base al modelo de Bravo y Sánchez.

6.2.2 Valoración de los riesgos reputacionales identificados

Posterior a la clasificación de los riesgos reputacionales identificados de Panificadora de Gitana en el proceso de insolvencia y la caracterización de sus posibles causas y efectos, se realiza un análisis semicuantitativo de la probabilidad, el impacto y las posibles acciones de mitigación de los mismos riesgos.

Ahora bien, para comprender el concepto de probabilidad se debe decir como expone Bravo y Mendoza[80] que es la posibilidad de que un hecho ocurra, y sobre esa posibilidad existe un impacto que bien pude ser positivo o negativo sin embargo no existe una sola medida general para esta, pues depende en muchas formas de variables de acuerdo al entorno bajo el que coexiste; Bravo y Mendoza afirman también que "cada empresa y/o proyecto en particular debe ajustar las escalas e impactos de acuerdo con los objetivos que se ha propuesto en el plan estratégico, y con el que reportará sus resultados internamente y ante sus grupos de interés"[81] esto, entendiendo que las necesidad de cada organización varía también de acuerdo a los riesgos en los que este expuesta.

Para calcular la probabilidad de los riesgos reputacionales identificados en el proceso de insolvencia de Panificadora la Gitana, se ajustaron las escalas e impactos de acuerdo a una serie de calificaciones asignadas: entre mayor impacto, mayor calificación; se toman los resultados de la encuesta que califica el riesgo y se ubican de tal forma que el porcentaje se encuentre en el intervalo de acuerdo a su valoración.

Tabla 15 Probabilidad-Impacto Panificadora la Gitana

IMPACTO		CRITICO	ALTO	MODERADO	BAJO
PROBABILIDAD		100.0%	65.0%	35.0%	5.0%
FRECUENTE	70.0%	70.0%	45.5%	24.5%	3.5%
PROBABLE	30.0%	30.0%	19.5%	10.5%	1.1%
POSIBLE	15.0%	15.0%	9.8%	5.3%	0.2%
IMPOSIBLE	5.0%	5.0%	3.3%	1.8%	0.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la presente investigación

[80] BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Op. cit p.225
[81] Ibíd. p. 226

Tabla 16 Probabilidad- Impacto riesgos estratégicos

	RIESGO ESTRATEGICO-INTERNAS	PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR RIESGO	TIPO DE CONTROL	CONTROLES
1	Insatisfacción de los empleados por el ambiente físico de la empresa	Probable	19%	Moderado	10.5%	Correctivo	Encuestas a los trabajadores para lograr medir las necesidades fisicas que requieran para realizar su trabajo, un posterior analisis de la viabilidad de las solicitudes y posteriormente un seguimiento del cumplimiento de metas.
2	Insatisfacción de los clientes por calidad del producto	Probable	29%	Moderado	10.5%	Correctivo	Implementar control de calidad para detectar errores y asegurar que un producto o servicio cumplan con los requisitos de calidad. Encuestas recurrentes para conocer la opinion del cliente, buzon de sugerencias entre otros. Evaluar los resultados y buscar la forma de corregirlos.
3	Insatisfacción de los clientes por precio del producto	Probable	15%	Moderado	10.5%	Preventivo	Estudios para comparar los precios de la empresa con los precios de mercado y ajustarlos para ser competitivos frenta a otras empresas.
4	Insatisfacción del reconocimiento y valoración en empleados	Probable	25%	Moderado	10.5%	Preventivo	Periodicamente reunir al personal para establecer de manera conjunta algunos objetivos de cumplimiento.
5	Insatisfacción de los clientes por tipo de servicio recibido	Probable	30%	Moderado	10.5%	Correctivo	Tener un lineamiento estructurado de atencion al cliente para cumplir los protocolos y satisfacer a los clientes. Estudiar las tendencias de la necesidades temporales de atención de los clientes.
6	Pérdida de confianza de los empleados por inestabilidad laboral	Probable	25%	Moderado	10.5%	Preventivo	Calculo de rotacion de empleados, identificacion de factores que desmotivan a los empleados, distribucion de cargas laborales, entre otros.
7	Bajo nivel capacitación a empleados	Posible	12%	Moderado	5.3%	Preventivo	Revisión de hojas de vida de los empleados, perfiles y ofertas para empleados. Medir el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal del empleado.
8	Falta de innovación y creatividad en mercadeo	Frecuente	55%	Alto	45.5%	Correctivo	Planteamiento de estrategias mas arriesgadas y actualizadas según la exigencia del mercado. Estudio minucioso de las tendencias del entorno y desarrollo de estrategias creativas para llegar a los clientes. Asistencia para estrategias creativas y sofisticadas Trimestralmente se estudiaran los resultados de las estrategias planteadas para el funcionamiento de la empresa, tocando sectores especificos de cada aárea como ventas, marketing, entre otros.
9	Reducción de capital de trabajo de la empresa por insolvencia económica	Posible	10%	Moderado	5.3%	Correctivo	Restructuracion de activos y pasivos, venta de bienes no corrientes, fusión o adquisición y refinanciación de deudas.

Fuente: Elaboración propia- Valoración de los riesgos de Panificadora la Gitana en base al modelo de tablero balanceado de Bravo y Sánchez.

Tabla 17 Probabilidad-impacto riesgos de mercado

	RIESGO DE MERCADO- DEL ENTORNO	PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR RIESGO	TIPO DE CONTROL	CONTROLES
10	Exposición a productos sustitutos y nuevos competidores	Probable	24%	Moderado	10.5%	Preventivo	Analizar si la organización está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución llevando a cabo a cabo una revisión crítica de su efectividad general en el área de Marketing, susceptible a una rápida obsolescencia de objetivos, políticas, estrategias y programas.
11	Escepticismo y desconfianza de los clientes en la empresa	Frecuente	42%	Alto	45.5%	Correctivo	Indicadores de control, de evaluacion y eficiencia de los procesos actuales, la capacidad, y las razones de incumplimiento.
12	Reputación negativa	Frecuente	35%	Alto	45.5%	Correctivo	Comunicación continua con los empleados,
13	Baja cobertura de la distrubución del producto en el mercado nacional	Frecuente	43%	Alto	45.5%	Correctivo	Actualizar el portafolio de clientes constantemente. Degustaciones para dar a conocer el producto en lugares donde no se este comercializando. Evaluación de los clientes, analizando la calidad de demanda, las incidencias que hayan podido darse, el cumplimiento de los plazos de pago y otros.
14	Falta de innovación y reinvención de procesos de negocio de la empresa	Frecuente	55%	Alto	45.5%	Correctivo	Gestión de la cadena de valor, gestión del conocimiento, de la formación, valoración y mejora de los recursos humanos, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, entre otros. Adaptar todos sus procesos a la demanda del mercado y poner al día a sus empleados en el nuevo modelo de negocio
15	Caída de la demanda de los productos	Probable	28%	Moderado	10.5%	Correctivo	Conocer la opinión de los consumidores sobre el producto frente a lo que estan buscando. Fidelidad de los clientes, ofertas, obsequios entre otros. Encuesta de satisfacción Tasas retención de clientes
16	Carencia de diferenciación del producto con respecto al de los competidores	Frecuente	42%	Alto	45.5%	Correctivo	Realizar un plan de estudio con las caracteristicas del producto para crear una oferta distinta de competencia en el mercado.
17	Perdida de fidelización de clientes	Probable	28%	Moderado	10.5%	Correctivo	Realizar un estudio de pérdida de clientes y causas posibles, tasa de retencion de clientes.

Fuente: Elaboración propia- Valoración de los riesgos de Panificadora la Gitana en base al modelo de tablero balanceado de Bravo y Sánchez.

Tabla 18 Probabilidad-impacto riesgos financieros Parte 1

	RIESGO FINANCIERO-ASIGNACION DE RECURSOS	PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR RIESGO	TIPO DE CONTROL	CONTROLES
18	Pérdida de la capacidad de pago de la empresa	Posible	24%	Moderado	5.3%	Correctivo	Controlar y administrar de manera adecuada los pagos que se deben realizar. Determinar cuales son las areas que mayor nivel de gastos incurren y reordenar un plan de acción que mejore los resultados de la compañía.
19	Limitación en adquisición de créditos bancarios	Probable	30%	Moderado	10.5%	Correctivo	Crear un fondo de emergencia y generar la cultura de ahorro Buscar una inversión o vender cuentas por cobrar. Liquidar inventarios y ofrecer descuentos en cuentas por cobrar por pronto pago. Concurso mercantil o reorganización empresarial y renegociar condiciones con proveedores
20	Incremento de requisitos de financiación en compras	Frecuente	70%	Critico	70.0%	correctivo	Cuidar las refencias comerciales, el historial crediticio y respetar los acuerdos de pago estipulados para crear una buena reputacion de pago
21	Historial de crédito negativo de la empresa	Probable	22%	Moderado	10.5%	Correctivo	Revision de vencimiento de acreencias y negociacion de estas frente a la posibilidad de un incumplimiento de pago para no generar reportes negativos. Evaluacion de las condiciones de pago de los creditos nuevos, negociacion de las tasas de interes.
22	Altos niveles de deudas de la empresa	Probable	29%	Moderado	10.5%	Correctivo	Endeudamiento solo para aumentar la capacidad de producción, para inversión o para financiar un periodo de maduración del producto. Presupuesto equilibrado, que los gastos no excedan los ingresos. Evitar el aumento de deudas sin proyección de pago efectiva. Clasificación y reducción de los gastos innecesarios.

Fuente: Elaboración propia- Valoración de los riesgos de Panificadora la Gitana en base al modelo de tablero balanceado de Bravo y Sánchez.

Tabla 19 Probabilidad-impacto riesgos financieros Parte2

	RIESGO FINANCIERO-ASIGNACION DE RECURSOS	PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR RIESGO	TIPO DE CONTROL	CONTROLES
23	Pérdida de confianza en la capacidad de pago de la empresa	Frecuente	41%	Alto	45.5%	Correctivo	Adquirir compromisos de pago de acuerdo a la capacidad actual, para recuperar la confianza perdida.
24	Nivel de ingresos recientes de la empresa	posible	10%	Moderado	5.3%	Preventivo	Realizar una investigación de mercado identificar el por qué el público objetivo no está respondiendo a las estrategias de comercialización.un control de rentabilidad de los nichos e mercado. Análisis demográfico de las ventas que pueda indicar sí el mercado objetivo es el adecuado o si debe cambiarse, realizar evaluaciones de las unidades de negocio y la rentabilidad de cada una.
25	Rigurosidad de los proveedores en las condiciones de crédito de materiales	Frecuente	70%	Critico	70.0%	Correctivo	Contar con opciones de cambio de proveedores para contrarrestar el cambio de las condiciones de pago. Estrategias de negociacion, reduccion de tiempos de pagos.
26	Nivel de crecimiento en ventas de la empresa	Posible	7%	Moderado	5.3%	Preventivo	Cuidar el nivel de crecimiento para garantizar una imagen positiva ante el mercado y ante las entidades financieras. Control de rentabilidad de los canales de distribucion y de eficiencia tanto del area de venta como del cumplimiento de entrega de pedidos.
27	Ausencia de garantías de la empresa	Probable	19%	Moderado	10.5%	Preventivo	Medir loa niveles de deuda, el comportamiento financiero, hacer una buena planeacion financiera.
28	Cesación de pagos de la empresa por insolvencia económica	Probable	29%	Moderado	10.5%	Preventivo	Revisión de costos y gastos innecesarios, evaluación de presupuesto para identificar los limites de uso de los recursos.

Fuente: Elaboración propia- Valoración de los riesgos de Panificadora la Gitana en base al modelo de tablero balanceado de Bravo y Sánchez.

Tabla 20 Probabilidad-Impacto riesgos operacional

	RIESGO OPERACIONAL	PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR RIESGO	TIPO DE CONTROL	CONTROLES
29	Recursos insuficientes para la adquisición de materiales de contado	Frecuente	70%	Critico	70.0%	Correctivo	Organizar un plan de pagos a proveedores, proponer convenios y estrategias de financiamiento para no limitar la provisión de materia prima
30	Limitación de recursos para la ejecución de tareas de los empleados	Frecuente	63%	Alto	45.5%	Correctivo	Inspección puestos de trabajo, revision de cargas laborales, identificación de necesidades de los empleados.
31	Dependencia de pocos proveedores	Frecuente	41%	Alto	45.5%	Correctivo	Hacer un estudio a todos los posibles proveedores del sector para contar con alternativas al momento de la compra y no depender de un solo proveedor, ni limitarse a precios altos por escasez de materia prima, buscar financiacion o acreditacion de otros proveedores.
32	Disminución de suministro y abastecimiento de materias primas	Frecuente	70%	Critico	70.0%	Correctivo	Vigilancia permanente y constante de materiales en todas las áreas. Verificación de los procesos para el cumplimiento la producción en su cabalidad. Cada 8 días se realizar inventario de materiales para que sean abastecidos y no correr con este riesgo de deterner la producción.
33	Fallos en el proceso de fabricación del producto	Frecuente	63%	Alto	45.5%	Correctivo	Negociar en lo que sea posible los ritmos de trabajo y condiciones del empleado, conciliar entre la
34	Falta de innovación en maquinaria y tecnología	Frecuente	81%	Critico	70.0%	Correctivo	Mantener actualizaciones constantes del medio es decir las ofertas de tecnología que puedan minimizar el tiempo de producción, los materiales usados y los residuos obtenidos.

Fuente: Elaboración propia- Valoración de los riesgos de Panificadora la Gitana en base al modelo de tablero balanceado de Bravo y Sánchez.

7. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE PANIFICADORA LA GITANA EN EL PERIODO 2014 AL 2017 Y SU RELACION CON LOS RIESGOS REPUTACIONALES.

Para realizar el análisis del comportamiento de los estados financieros de Panificadora de Gitana se seleccionó el periodo desde el año 2014 hasta el 2017, teniendo en cuenta que desde en el año 2014 fue cuando la empresa solicitó la inclusión en el proceso de reorganización de la Ley 1116 de 2006.

Se observarán los cambios representativos de la información contable de la empresa que fue publicada en la baranda virtual de la página de la Superintendencia de Sociedades y se analizarán algunos indicadores financieros de endeudamiento, liquidez y solvencia a fines con la presente investigación.

7.1 ANALISIS FINANCIERO DE LA PANIFICADO LA GITANA EN EL PERIODO 2014-2017

A lo largo del análisis se describirán algunas cuentas de los estados financieros para tratar entender el comportamiento de la situación económica de La panificadora La Gitana desde al año 2014 hasta el año 2017 y su relación con los riesgos reputaciones identificados a lo largo de la presente investigación.

7.1.1 Análisis vertical

Para Iñiguez y Garrido[82], el análisis vertical permite analizar la composición de activo, pasivo y patrimonio de la empresa determinando el peso relativo que tiene cada cuenta dentro del estado financiero.

[82] IÑIGUEZ SANCHEZ, Raul y GARRIDO MIRALLES, Pascual. Op. Cit., p.287

7.1.1.1 Estado de situación financiera año 2014:

	891380160	
	2014	
	2014-12-31	
Estado de situación financiera [sinopsis]		
Activos [sinopsis]		
Activos corrientes [sinopsis]		
Efectivo y equivalentes al efectivo	105,624	0.6%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	2,461,601	14.5%
Inventarios corrientes	325,432	1.9%
Otros activos financieros corrientes	9,600	0.1%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o	**2,902,257**	
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados	1,216,819	7.2%
Activos corrientes totales	**4,119,076**	**24.3%**
Activos no corrientes [sinopsis]		
Propiedades, planta y equipo	8,641,443	51.0%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	259,139	1.5%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	3,743,527	22.1%
Otros activos financieros no corrientes	182,126	1.1%
Otros activos no financieros no corrientes	-	0.0%
Total de activos no corrientes	**12,826,235**	**75.7%**
Total de activos	**16,945,311**	**100%**
Patrimonio y pasivos [sinopsis]		
Pasivos [sinopsis]		
Pasivos corrientes [sinopsis]		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	471,843	2.8%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	234,102	1.4%
Otros pasivos no financieros corrientes	2,820,407	16.6%
Otros Pasivos financieros	-	0.0%
Total pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en	**3,526,352**	
Pasivos corrientes totales	**3,526,352**	**21%**
Pasivos no corrientes [sinopsis]		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	12,303,574	72.6%
Total de pasivos no corrientes	**12,303,574**	
Total pasivos	**15,829,926**	**73%**
Patrimonio [sinopsis]		
Capital emitido	3,500,000	20.7%
Superavit por revaluación	344,017	2.0%
Otras reservas	129,408	0.8%
Ganancias acumuladas	(2,858,040)	-16.9%
Patrimonio total	**1,115,385**	**7%**
Total de patrimonio y pasivos	**16,945,311**	**100%**

Para el año 2014 se observa que la menor concentración de los activos está en el efectivo y equivalentes de efectivo, aun cuando en algunos casos es normal que no sea tan representativo, en la condición actual de reorganización de la panificadora esto demuestra de cierta manera que la empresa tiene dificultades en cuanto a su flujo de caja.

Se evidencia también que existe un mayor valor de los activos fijos con un 51.01%, muy por encima de los activos corrientes que están con un porcentaje del 24.3% del total del activo. Entonces, se observa un desequilibrio en el activo.

Una de las importancias de tener control sobre la cartera es que ésta representa las ventas realizadas a crédito, es decir que la empresa no recibió dinero por esa transacción, pero si incurrió en costos para la producción necesaria para cumplir con su venta, entonces el dilatar el recaudo de esa cartera podría significar un problema de liquidez, por lo tanto, no existe un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta y se expone al riesgo de reducción de capital de la empresa.

Respecto a los pasivos corrientes, para el caso concreto de la panificadora en el año 2014, son menores que los activos corrientes lo que permite cubrir la cantidad total de pasivos corrientes.

El análisis del pasivo se realizó sobre el total del pasivo sumado al total del patrimonio considerando que los rubros del patrimonio con signo negativo indican que la empresa debe más de lo que tiene y que su activo total es inferior a su pasivo exigible, es decir que esto implica como ya se conoce, que la empresa se encuentra en insolvencia.

7.1.1.2 Estado de situación financiera año 2015

Se observa que las cuentas comerciales no corrientes están por encima de las cuentas por cobrar corrientes en un 10.7%, lo que podría significar que la gestión

de cobro no responde en la recuperación de la inversión, además de la pérdida de valor del dinero en el tiempo la empresa podría estar incurriendo en cartera incobrable por mala gestión de la misma.

Por otra parte, sus pasivos corrientes son mayores que los activos corrientes, por lo que existe riesgo de comprometer el capital de la empresa y limitación a la hora de cubrir las obligaciones corrientes con los activos fácilmente convertibles en efectivo o equivalentes. De igual manera el análisis se realizó sobre el total del pasivo sumado al total del patrimonio considerando los rubros del patrimonio con signo negativo indicando la situación de insolvencia de la empresa.

La composición de la financiación de esta empresa panificadora se concentra en el largo plazo con 74.3% siendo su principal rubro las deudas o cuentas por pagar no corrientes que fueron aceptadas por la superintendencia de sociedades como pasivo reestructurable.

	891380160	
	2015	
	2015-12-31	
Estado de situación financiera [sinopsis]		
Activos [sinopsis]		
Activos corrientes [sinopsis]		
Efectivo y equivalentes al efectivo	90,813	0.5%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	1,768,913	10.7%
Inventarios corrientes	811,197	4.9%
Otros activos financieros corrientes	12,847	0.1%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o	**2,683,770**	
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados	630,000	3.8%
Activos corrientes totales	**3,313,770**	**20.0%**
Activos no corrientes [sinopsis]		
Propiedades, planta y equipo	8,797,089	53.1%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	259,139	1.6%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	4,144,820	25.0%
Otros activos financieros no corrientes	48,301	0.3%
Otros activos no financieros no corrientes	-	0.0%
Total de activos no corrientes	**13,249,349**	**80.0%**
Total de activos	**16,563,119**	**100%**

Patrimonio y pasivos [sinopsis]		
Pasivos [sinopsis]		
Pasivos corrientes [sinopsis]		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	553,383	3.3%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	264,603	1.6%
Otros pasivos no financieros corrientes	3,311,743	20.0%
Otros Pasivos financieros	-	0.0%
Total pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en	**4,129,729**	
Pasivos corrientes totales	**4,129,729**	**25%**
Pasivos no corrientes [sinopsis]		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	12,303,574	74.3%
Total de pasivos no corrientes	**12,303,574**	
Total pasivos	**16,433,303**	**74%**
Patrimonio [sinopsis]		
Capital emitido	3,500,000	21.1%
Superavit por revaluación	344,017	2.1%
Otras reservas	129,408	0.8%
Ganancias acumuladas	(3,843,609)	-23.2%
Patrimonio total	**129,816**	**1%**
Total de patrimonio y pasivos	**16,563,119**	**100%**

7.1.1.3 Estado de situación financiera año 2016:

Para el año 2016 se observa que una de las menores concentraciones de los activos está en el efectivo y equivalentes de efectivo, esto significa que La Panificadora La Gitana tiene dificultades en cuanto a su flujo de caja, convirtiéndose en riesgo constante de liquidez. Se evidencia también que existe un mayor valor de los activos fijos en un 50.8%, muy por encima de los activos corrientes que están con un porcentaje del 24.3% del total del activo.

Se encuentra que las cuentas comerciales a largo plazo son mayores a las de corrientes, por lo que evidencia fallas en el proceso de cobro, que generalmente afecta el flujo de efectivo para las operaciones corrientes.

Los ingresos percibidos a través de las ventas corresponden solo al 5.3% disminuyendo capacidad de suplir la demanda de sus productos e introducir en el mercado mayor cantidad de productos elaborados. Exponiéndose con lo anterior a

riesgos como la búsqueda de productos sustitutos por parte de los clientes y bajar aún más la demanda; así como también la disminución de flujo de efectivo e iliquidez seguirán existiendo como en los2 años anteriormente mencionados.

Para el análisis de los pasivos se realizó sobre el total del pasivo sumado al total del patrimonio considerando que los rubros del patrimonio con signo negativo indican que la empresa debe más de lo que tiene y que su activo total es inferior a su pasivo exigible, es decir que esto implica como ya se conoce, que la empresa se encuentra en insolvencia.

	891380160	
	2016	
	2016-12-31	
Estado de situación financiera [sinopsis]		
Activos [sinopsis]		
Activos corrientes [sinopsis]		
Efectivo y equivalentes al efectivo	44,798	0.3%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	1,956,072	11.6%
Inventarios corrientes	886,141	5.3%
Otros activos financieros corrientes	12,089	0.1%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o	**2,899,100**	
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados	630,000	3.7%
Activos corrientes totales	**3,529,100**	**20.9%**
Activos no corrientes [sinopsis]		
Propiedades, planta y equipo	8,573,044	50.8%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	259,139	1.5%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	4,468,114	26.5%
Otros activos financieros no corrientes	48,301	0.3%
Otros activos no financieros no corrientes	-	0.0%
Total de activos no corrientes	**13,348,598**	**79.1%**
Total de activos	**16,877,698**	**100%**

Patrimonio y pasivos [sinopsis]		
Pasivos [sinopsis]		
Pasivos corrientes [sinopsis]		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	629,369	3.7%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	402,122	2.4%
Otros pasivos no financieros corrientes	3,532,783	20.9%
Otros Pasivos financieros	-	0.0%
Total pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en	**4,564,274**	
Pasivos corrientes totales	**4,564,274**	**27%**
Pasivos no corrientes [sinopsis]		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	12,303,574	72.9%
Total de pasivos no corrientes	**12,303,574**	
Total pasivos	**16,867,848**	**73%**
Patrimonio [sinopsis]		
Capital emitido	3,500,000	20.7%
Superavit por revaluación	344,017	2.0%
Otras reservas	129,408	0.8%
Ganancias acumuladas	(3,963,575)	-23.5%
Patrimonio total	**9,850**	**0%**
Total de patrimonio y pasivos	**16,877,698**	**100%**

7.1.1.4 Estado de situación financiera año 2017:

Para el año 2017 se observa que la menor concentración de los activos está en el efectivo y equivalentes de efectivo del 0.1% por lo que la capacidad de hacer frente a las obligaciones existentes de corto plazo está bastante reducida, es decir que su flujo de caja está siendo afectado por decisiones corporativas o riesgos que no han sido determinados ni tratados.

Existe un mayor valor de los activos fijos en un 48.08%, muy por encima de los activos corrientes que están con un porcentaje del 21% del total del activo.

Por otra parte, el activo no corriente está completamente financiado a largo plazo es decir que se financia con deudas a corto plazo y no existe sobrante para financiar el activo corriente. Este podría ser una de las razones por las que se generaron problemas en cuanto al nivel de liquidez de la empresa.

Dentro del patrimonio se encontraron rubros con naturaleza contraria por lo que se realiza el análisis sobre el total del pasivo sumado al total del patrimonio considerando estos indican que la empresa debe más de lo que tiene y que su activo total es inferior a su pasivo exigible, es decir que esto implica como ya se había estipulado, que la organización es financieramente insolvente.

	891380160	
	2017	
	2017-12-31	
Estado de situación financiera [sinopsis]		
Activos [sinopsis]		
Activos corrientes [sinopsis]		
Efectivo y equivalentes al efectivo	10,105	0.1%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	1,894,698	11.1%
Inventarios corrientes	1,038,735	6.1%
Otros activos financieros corrientes	12,092	0.1%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o	**2,955,630**	
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados	630,000	3.7%
Activos corrientes totales	**3,585,630**	**21.0%**
Activos no corrientes [sinopsis]		
Propiedades, planta y equipo	8,354,608	48.8%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	259,139	1.5%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	4,721,562	27.6%
Otros activos financieros no corrientes	48,301	0.3%
Otros activos no financieros no corrientes	140,461	0.8%
Total de activos no corrientes	**13,524,071**	79.0%
Total de activos	**17,109,701**	**100%**
Patrimonio y pasivos [sinopsis]		
Pasivos [sinopsis]		
Pasivos corrientes [sinopsis]		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	5,151,013	30.1%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	481,008	2.8%
Otros pasivos no financieros corrientes		0.0%
Otros Pasivos financieros	66,687	0.4%
Total pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en	**5,698,708**	
Pasivos corrientes totales	**5,698,708**	**33%**
Pasivos no corrientes [sinopsis]		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	12,183,284	71.2%
Total de pasivos no corrientes	**12,183,284**	
Total pasivos	**17,881,992**	**71%**
Patrimonio [sinopsis]		
Capital emitido	3,500,000	20.5%
Superavit por revaluación	344,017	2.0%
Otras reservas	129,408	0.8%
Ganancias acumuladas	(4,745,716)	-27.7%
Patrimonio total	**(772,291)**	**-5%**
Total de patrimonio y pasivos	**17,109,701**	**100%**

Financieramente la empresa no tiene políticas adecuadas de endeudamiento, donde su principal rubro son las deudas a corto plazo en un 33%, que al compararlo con el activo corriente 21% se deduce que la organización no está en la capacidad de pago. Además, éste es un indicador alertador que determina una política de financiamiento donde la compañía está en un 105% (total pasivo) en mano de los acreedores y un -5% (total patrimonio) en mano de los accionistas. Todo lo anterior genera riesgos significativos de insolvencia que conllevan a riesgos reputaciones porque generan una imagen negativa de la empresa.

7.3.1.5 Estado de resultados año 2014

	891380160 2014 2014-12-31	
Resultado de periodo [resumen]		
Ganancia (pérdida) [sinopsis]		
Ingresos de actividades ordinarias	$14.267.715	100%
Costo de ventas	$9.281.805	65%
Ganancia bruta	$4.985.910	35%
Otros ingresos	$286.512	2%
Gastos de ventas	$3.289.287	23%
Gastos de administración	$1.719.040	12%
Otros gastos	$2.125.431	15%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	($1.861.336)	-13%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	($1.861.336)	-13%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones	($1.861.336)	-13%
Ganancia (pérdida)	($1.861.336)	-13%

Para el periodo 2014 se evidencia que el costo representa el 65% de los ingresos es decir que apenas el 35% es el reconocimiento de sus ganancias, se considera que los costos son altos en comparación con la retribución que estos generan, esto muestra que la capacidad de la empresa de generar rendimientos de todos los recursos que usa es baja. Adicionalmente los beneficios que genera no son suficientes para cubrir la totalidad de los gastos de ventas y administrativos en que incurre, por lo tanto no se evidencian ganancias operacionales.

7.3.1.5 Estado de resultados año 2015

	891380160 2015 2015-12-31	
Resultado de periodo [resumen]		
Ganancia (pérdida) [sinopsis]		
Ingresos de actividades ordinarias	$14.752.349	100%
Costo de ventas	$9.713.764	66%
Ganancia bruta	$5.038.585	34%
Otros ingresos	$1.011.611	7%
Gastos de ventas	$3.428.058	23%
Gastos de administración	$1.510.194	10%
Otros gastos	$1.884.405	13%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	($772.461)	-5%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	($772.461)	-5%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones	($772.461)	-5%
Ganancia (pérdida)	($772.461)	-5%

En el año 2015 se evidencia que el 66% de los ingresos fueron destinados para cubrir los costos de ventas sin embargo el otro 34% continua siendo insuficiente para cubrir los demás gastos, es importante resaltar que los otros gastos con un 40% superan el valor de la utilidad por las actividades de la empresa lo que puede significar que la empresa está incurriendo en gastos que deben ser reducidos para obtener utilidad operacional.

7.3.1.5 Estado de resultados año 2016

	891380160 2016 2016-12-31	
Resultado de periodo [resumen]		
Ganancia (pérdida) [sinopsis]		
Ingresos de actividades ordinarias	$15.256.090	100%
Costo de ventas	$9.519.754	62%
Ganancia bruta	$5.736.336	38%
Otros ingresos	$337.167	2%
Gastos de ventas	$3.911.698	26%
Gastos de administración	$1.385.100	9%
Otros gastos	$896.671	6%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	($119.966)	-1%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	($119.966)	-1%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones	($119.966)	-1%
Ganancia (pérdida)	($119.966)	-1%

Para el año 2016 se evidencia que las ventas se incrementaron dando como resultado que el costo de ventas represente el 62% del total de los ingresos, sin embargo, pese a que las ventas aumentaron y que hubo una reducción en la participación de los costos de ventas, proporcionalmente tuvo una un aumento de los gastos de operación, por lo que no se observa ganancia operacional.

7.3.1.5 Estado de resultados año 2017

	891380160	
	2017	
	2017-12-31	
Resultado de periodo [resumen]		
Ganancia (pérdida) [sinopsis]		
Ingresos de actividades ordinarias	$12.443.266	100%
Costo de ventas	$8.015.860	64%
Ganancia bruta	$4.427.406	36%
Otros ingresos	$458.970	4%
Gastos de ventas	$3.282.064	26%
Gastos de administración	$1.340.963	11%
Otros gastos	$1.045.490	8%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	($782.141)	-6%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	($782.141)	-6%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones	($782.141)	-6%
Ganancia (pérdida)	($782.141)	-6%

En el caso del año 2017 el 64% de las ventas se distribuye para cubrir el costo de ventas, que aumento en participación teniendo en cuenta que los ingresos de este periodo fueron menores. Dentro de los gastos se evidencia nuevamente un aumento y por último tampoco se observa utilidad operativa. La empresa debe revisar, clasificar y reducir la mayor cantidad de estos gastos para lograr generar una utilidad en el desarrollo de su actividad comercial y disminuir la exposición a riesgos de insolvencia.

7.1.2 Análisis horizontal

Con respecto al análisis horizontal Iñiguez y Garrido[83], definen también que, permite conocer cómo evoluciona cada partida de ingreso y de gasto, pretende ver si el nivel de las ventas ha ido aumentando o disminuyendo, igual que con los gastos.

[83] Ibíd. p.290

7.1.2.1 Estado de situación financiera comparativo año 2014-2015

	891380160- PANIFICADORA LA GITANA			
	2014-2015			
	2014-12-31	2015-12-31		
Estado de situación financiera [sinopsis]				
Activos [sinopsis]				
Activos corrientes [sinopsis]			ABSOLUTA	RELATIVA
Efectivo y equivalentes al efectivo	105,624	90,813	(14,811)	-14.0%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	2,461,601	1,768,913	(692,688)	-28.1%
Inventarios corrientes	325,432	811,197	485,765	149.3%
Otros activos financieros corrientes	9,600	12,847	3,247	33.8%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o	**2,902,257**	**2,683,770**	**(218,487)**	**-7.5%**
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados	1,216,819	630,000	(586,819)	-48.2%
Activos corrientes totales	**4,119,076**	**3,313,770**	**(805,306)**	**-19.6%**
Activos no corrientes [sinopsis]				
Propiedades, planta y equipo	8,641,443	8,797,089	155,646	1.8%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	259,139	259,139	-	0.0%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	3,743,527	4,144,820	401,293	10.7%
Otros activos financieros no corrientes	182,126	48,301	(133,825)	-73.5%
Otros activos no financieros no corrientes	-	-	-	
Total de activos no corrientes	**12,826,235**	**13,249,349**	**423,114**	**3.3%**
Total de activos	**16,945,311**	**16,563,119**	**(382,192)**	**-2.3%**
Patrimonio y pasivos [sinopsis]				
Pasivos [sinopsis]				
Pasivos corrientes [sinopsis]				
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	471,843	553,383	81,540	17.3%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	234,102	264,603	30,501	13.0%
Otros pasivos no financieros corrientes	2,820,407	3,311,743	491,336	17.4%
Otros Pasivos financieros	-	-	-	
Total pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en	**3,526,352**	**4,129,729**	**603,377**	**17.1%**
Pasivos corrientes totales	**3,526,352**	**4,129,729**	**603,377**	**17.1%**
Pasivos no corrientes [sinopsis]				
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	12,303,574	12,303,574	-	0.0%
Total de pasivos no corrientes	**12,303,574**	**12,303,574**	**-**	**0.0%**
Total pasivos	**15,829,926**	**16,433,303**	**603,377**	**3.8%**
Patrimonio [sinopsis]				
Capital emitido	3,500,000	3,500,000	-	0.0%
Superavit por revaluación	344,017	344,017	-	0.0%
Otras reservas	129,408	129,408	-	0.0%
Ganancias acumuladas	(2,858,040)	(3,843,609)	(985,569)	34.5%
Patrimonio total	**1,115,385**	**129,816**	**(985,569)**	**-88.4%**
Total de patrimonio y pasivos	**16,945,311**	**16,563,119**	**(382,192)**	**-2.3%**

Se observa un crecimiento del 149.3% de los inventarios en comparación con una disminución del 28.1% de las cuentas comerciales por cobrar corrientes, por lo que se puede afirmar que hubo una disminución en las ventas de ese periodo. Además, se reconoce que la rotación de inventarios no fue tan efectiva.

La cifra entre el aumento del activo y del pasivo se observa equilibrada, sin embargo, si se analiza el activo corriente entre el pasivo corriente se puede ver que las deudas menores a un año aumentaron en un 17.3%, contrario al activo corriente que disminuyó un 19.6%. Este indicador conlleva a replantear políticas encaminadas a mejorar el flujo de caja.

Las cifras observadas también determinan la tendencia de la empresa a que el patrimonio sea inferior a las deudas, es preciso tener en cuenta el aumento de los pasivos del 3.8% en comparación del -2.3**%** de la disminución en el patrimonio en el sentido de continuar el desequilibrio y el sobre endeudamiento.

Observando el aumento notable de las deudas a corto plazo de cuentas comerciales, se debe analizar la posibilidad de una refinanciación sobre las mismas, de manera que contribuya al dinamismo del flujo de caja o al equilibrio entre las deudas de largo y corto plazo.

En el periodo 2014- 2015, en La Panificadora La Gitana se observa la disminución de cuentas comerciales por cobrar lo que genera disminución de ingresos y a su vez desencadena la exposición a diferentes riesgos como disminución de suministro para el cumplimiento de labores, incumplimiento en garantías laborales y de pago con proveedores, menor capacidad pago de obligaciones contraídas, perdida de la capacidad adquisitiva, disminución de cobertura de mercado, limitación de uso de recursos en estrategias de publicidad que generen la creación de valor y aumenten la capacidad de captación de clientes; todo esto genera el en entorno un riesgo reputacional y una imagen negativa de la empresa.

7.1.2.2 Estado de situación financiera comparativo año 2015-2016

	891380160- PANIFICADORA LA GITANA			
	2015-2016			
	2015-12-31	2016-12-31		
Estado de situación financiera [sinopsis]				
Activos [sinopsis]				
Activos corrientes [sinopsis]			ABSOLUTA	RELATIVA
Efectivo y equivalentes al efectivo	90,813	44,798	(46,015)	-50.7%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	1,768,913	1,956,072	187,159	10.6%
Inventarios corrientes	811,197	886,141	74,944	9.2%
Otros activos financieros corrientes	12,847	12,089	(758)	-5.9%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o	**2,683,770**	**2,899,100**	**215,330**	**8.0%**
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados	630,000	630,000	-	0.0%
Activos corrientes totales	**3,313,770**	**3,529,100**	**215,330**	**6.5%**
Activos no corrientes [sinopsis]				
Propiedades, planta y equipo	8,797,089	8,573,044	(224,045)	-2.5%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	259,139	259,139	-	0.0%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	4,144,820	4,468,114	323,294	7.8%
Otros activos financieros no corrientes	48,301	48,301	-	0.0%
Otros activos no financieros no corrientes	-	-	-	
Total de activos no corrientes	**13,249,349**	**13,348,598**	**99,249**	**0.7%**
Total de activos	**16,563,119**	**16,877,698**	**314,579**	**1.9%**
Patrimonio y pasivos [sinopsis]			-	
Pasivos [sinopsis]			-	
Pasivos corrientes [sinopsis]			-	
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	553,383	629,369	75,986	13.7%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	264,603	402,122	137,519	52.0%
Otros pasivos no financieros corrientes	3,311,743	3,532,783	221,040	6.7%
Otros Pasivos financieros	-	-	-	
Total pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en	**4,129,729**	**4,564,274**	**434,545**	**10.5%**
Pasivos corrientes totales	**4,129,729**	**4,564,274**	**434,545**	**10.5%**
Pasivos no corrientes [sinopsis]			-	
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	12,303,574	12,303,574	-	0.0%
Total de pasivos no corrientes	**12,303,574**	**12,303,574**	**-**	**0.0%**
Total pasivos	**16,433,303**	**16,867,848**	**434,545**	**2.6%**
Patrimonio [sinopsis]				
Capital emitido	3,500,000	3,500,000	-	0.0%
Superavit por revaluación	344,017	344,017	-	0.0%
Otras reservas	129,408	129,408	-	0.0%
Ganancias acumuladas	(3,843,609)	(3,963,575)	(119,966)	3.1%
Patrimonio total	**129,816**	**9,850**	**(119,966)**	**-92.4%**
Total de patrimonio y pasivos	**16,563,119**	**16,877,698**	**314,579**	**1.9%**

Se observa dos cifras muy relevantes, por un lado, del 50.7% en la disminución del efectivo y equivalentes al efectivo, lo que quiere decir que la empresa asumió pagos

en efectivo y de contado, teniendo en cuenta el crecimiento del 9.2% de los inventarios, lo que significa que en comparación con el año 2014-2015 la rotación de inventario fue efectiva logrando un incremento en las ventas de este periodo.

Por otro lado, se observa que los pasivos por impuestos corrientes tuvieron un incremento del 52%, lo que significa que la organización no logró sostener un equilibrio entre sus activos corrientes y pasivos corrientes, llevando a la empresa a plantear una estrategia para asumir estas responsabilidades; desencadena la exposición a diferentes riesgos como ausencia de garantías de la empresa y limitación en la adquisición de créditos.

Otras cifras importantes se encuentran en la disminución de propiedad planta y equipo en un 2.5% y un 5.9% otros activos financieros corrientes. Las cuentas por pagar aumentaron en 13.7% y el patrimonio se mantiene con cifras similares al año anterior.

7.1.2.3. Estado de situación financiera comparativo año 2016-2017

Este periodo muestra una disminución del 77% en el efectivo y equivalente al efectivo, un incremento del 17.2% en inventario corriente; unas cifras notorias debido a que las ventas también bajaron según los datos del estado de resultados del mismo periodo. Las cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes disminuyeron 3.1%, ocurriendo lo mismo con Propiedad Planta y equipo que bajó 2.5%.

Se observa una cifra relevante de incremento en las cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar, esto expone a la empresa a reducción de capital insolvencia económica.

En cuanto a las cifras del patrimonio se puede decir que continua con ganancias acumuladas en rojo, la empresa debe replantear una estrategia financiera para

aumentar las ventas, invertir de manera eficiente sus recursos y amortiguar sus deudas.

	891380160- PANIFICADORA LA GITANA			
	2016-2017			
	2016-12-31	2017-12-31		
Estado de situación financiera [sinopsis]				
Activos [sinopsis]				
Activos corrientes [sinopsis]			ABSOLUTA	RELATIVA
Efectivo y equivalentes al efectivo	44,798	10,105	(34,693)	-77.4%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	1,956,072	1,894,698	(61,374)	-3.1%
Inventarios corrientes	886,141	1,038,735	152,594	17.2%
Otros activos financieros corrientes	12,089	12,092	3	0.0%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o	**2,899,100**	**2,955,630**	**56,530**	**1.9%**
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados	630,000	630,000	-	0.0%
Activos corrientes totales	**3,529,100**	**3,585,630**	**56,530**	**1.6%**
Activos no corrientes [sinopsis]				
Propiedades, planta y equipo	8,573,044	8,354,608	(218,436)	-2.5%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	259,139	259,139	-	0.0%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	4,468,114	4,721,562	253,448	5.7%
Otros activos financieros no corrientes	48,301	48,301	-	0.0%
Otros activos no financieros no corrientes	-	140,461	140,461	
Total de activos no corrientes	**13,348,598**	**13,524,071**	**175,473**	**1.3%**
Total de activos	**16,877,698**	**17,109,701**	**232,003**	**1.4%**
Patrimonio y pasivos [sinopsis]			-	
Pasivos [sinopsis]			-	
Pasivos corrientes [sinopsis]			-	
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	629,369	5,151,013	4,521,644	718.4%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	402,122	481,008	78,886	19.6%
Otros pasivos no financieros corrientes	3,532,783		(3,532,783)	-100.0%
Otros Pasivos financieros	-	66,687	66,687	
Total pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en	**4,564,274**	**5,698,708**	**1,134,434**	**24.9%**
Pasivos corrientes totales	**4,564,274**	**5,698,708**	**1,134,434**	**24.9%**
Pasivos no corrientes [sinopsis]			-	
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	12,303,574	12,183,284	(120,290)	-1.0%
Total de pasivos no corrientes	**12,303,574**	**12,183,284**	**(120,290)**	**-1.0%**
Total pasivos	**16,867,848**	**17,881,992**	**1,014,144**	**6.0%**
Patrimonio [sinopsis]				
Capital emitido	3,500,000	3,500,000	-	0.0%
Superavit por revaluación	344,017	344,017	-	0.0%
Otras reservas	129,408	129,408	-	0.0%
Ganancias acumuladas	(3,963,575)	(4,745,716)	(782,141)	19.7%
Patrimonio total	**9,850**	**(772,291)**	**(782,141)**	**-7940.5%**
Total de patrimonio y pasivos	**16,877,698**	**17,109,701**	**232,003**	**1.4%**

7.1.2.4 Estado de resultados año 2014-2015

	891380160	891380160		
	2014	2015		
	2014-12-31	2015-12-31		
Resultado de periodo [resumen]			ABSOLUTA	RELATIVA
Ganancia (pérdida) [sinopsis]				
Ingresos de actividades ordinarias	$14.267.715	$14.752.349	$484.634	3,40%
Costo de ventas	$9.281.805	$9.713.764	$431.959	4,65%
Ganancia bruta	$4.985.910	$5.038.585	$52.675	1,06%
Otros ingresos	$286.512	$1.011.611	$725.099	253,08%
Gastos de ventas	$3.289.287	$3.428.058	$138.771	4,22%
Gastos de administración	$1.719.040	$1.510.194	($208.846)	-12,15%
Otros gastos	$2.125.431	$1.884.405	($241.026)	-11,34%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	($1.861.336)	($772.461)	($1.088.875)	-58,50%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	($1.861.336)	($772.461)	($1.088.875)	-58,50%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	($1.861.336)	($772.461)	($1.088.875)	-58,50%
Ganancia (pérdida)	($1.861.336)	($772.461)	($1.088.875)	-58,50%

Dentro del Estado de Resultados se observa que durante el periodo de 2014 a 2015 hubo un incremento en los ingresos del 3.40%, lo que significa que la empresa logró mantener y aumentar las ventas del periodo anterior, pero se evidencia también un incremento en los costos de ventas, sin embargo, la utilidad bruta subió un 1.06%.

Se observa un significativo incremento en otros ingresos con un porcentaje mayor al 100% con respecto al año anterior, pero los gastos de venta y los gastos de administración siguen siendo muy altos y no logran contrarrestar en su totalidad las perdidas evidenciadas desde 2014.

La empresa atraviesa una situación de insolvencia económica y está expuesta además a riesgos de reputación negativa por las pérdidas que está generando.

7.1.2.4 Estado de resultados año 2015-2016

	891380160 2015 2015-12-31	891380160 2016 2016-12-31	ABSOLUTA	RELATIVA
Resultado de periodo [resumen]				
Ganancia (pérdida) [sinopsis]				
Ingresos de actividades ordinarias	$14.752.349	$15.256.090	$503.741	3,41%
Costo de ventas	$9.713.764	$9.519.754	($194.010)	-2,00%
Ganancia bruta	$5.038.585	$5.736.336	$697.751	13,85%
Otros ingresos	$1.011.611	$337.167	($674.444)	-66,67%
Gastos de ventas	$3.428.058	$3.911.698	$483.640	14,11%
Gastos de administración	$1.510.194	$1.385.100	($125.094)	-8,28%
Otros gastos	$1.884.405	$896.671	($987.734)	-52,42%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	($772.461)	($119.966)	($652.495)	-84,47%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	($772.461)	($119.966)	($652.495)	-84,47%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	($772.461)	($119.966)	($652.495)	-84,47%
Ganancia (pérdida)	($772.461)	($119.966)	($652.495)	-84,47%

En el periodo comprendido entre 2015 y 2016, la panificadora La Gitana refleja un crecimiento bajo en ventas al igual que el periodo anterior, presenta una disminución de los costos lo que permite que la utilidad bruta sea un poco mayor que en 2014. La cuenta de otros ingresos tuvo una disminución del 66%; en cuanto a los gastos disminuyeron en gastos administrativos y en otros gastos, pero no lograron contrarrestar los gastos de venta y obtuvieron un incremento del 14.11% eso evidencia que no hubo un buen control en la manera de comercializar y promocionar el producto.

En este periodo la empresa logra un control de los gastos elevados que se observan en el periodo anterior, y aunque no tiene ganancias, consigue disminuir un 84.47% las perdidas.

7.1.2.4 Estado de resultados año 2016-2017

	891380160 2016 2016-12-31	891380160 2017 2017-12-31	ABSOLUTA	RELATIVA
Resultado de periodo [resumen]				
Ganancia (pérdida) [sinopsis]				
Ingresos de actividades ordinarias	$15.256.090	$12.443.266	($2.812.824)	-18%
Costo de ventas	$9.519.754	$8.015.860	($1.503.894)	-16%
Ganancia bruta	$5.736.336	$4.427.406	($1.308.930)	-23%
Otros ingresos	$337.167	$458.970	$121.803	36%
Gastos de ventas	$3.911.698	$3.282.064	($629.634)	-16%
Gastos de administración	$1.385.100	$1.340.963	($44.137)	-3%
Otros gastos	$896.671	$1.045.490	$148.819	17%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	($119.966)	($782.141)	($662.175)	552%
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	($119.966)	($782.141)	($662.175)	552%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	($119.966)	($782.141)	($662.175)	552%
Ganancia (pérdida)	($119.966)	($782.141)	($662.175)	552%

En este periodo se observa la disminución de los ingresos en un 18%, un porcentaje que evidencia que la Panificadora no logró mantener las ventas del periodo anterior y que perjudica de manera significativa la utilidad bruta, los costos y gastos de ventas disminuyeron en proporción a los ingresos ventas, lo que podría significar que la demanda de producto fue baja y por tal razón no se requirió la compra de materiales y posterior producción de estos, teniendo en cuenta que las unidades vendidas no necesariamente son las producidas del año, así mismo el costo de las unidades vendidas no es el mismo que el costo de las unidades producidas.

Se observa que la cuenta de otros gastos incremento un 17% lo que genera una disminución de las utilidades, que en este caso puntual de La Panificadora son perdidas y aumentan más del 100% con respecto al periodo anterior.

.

7.1.3 Indicadores financieros

Se revisarán una serie de indicadores que permitan un análisis significativo para la presente investigación.

7.1.3.1 Indicadores de endeudamiento

a) Nivel de endeudamiento

A través de su propuesta González[84] describe que éste indicador o razón financiera muestra la relación entre el pasivo total y el activo total, permite determinar la proporción de activos que están financiados con las deudas de la empresa.

Nivel de Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo

Nivel de Endeudamiento	**Total Pasivo / Total Activo**			
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Total activo	16.945.311	16.563.119	16.877.698	17.109.701
Total pasivo	15.829.926	16.433.303	16.867.848	17.881.992
N. E.	0,93	0,99	1,00	1,05
	93%	99%	100%	105%

Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos en el año 2014. 0,93 pesos han sido financiados por los acreedores (proveedores, bancos, empleados) los acreedores son dueños del 93 % de la compañía y el resto de los dueños y accionistas 7%. Lo mismo ocurre en el año 2015, donde el 0.99 ha sido financiado por los acreedores. En el año 2016 se observa que, por cada peso invertido por la empresa en activos, el 100% fue financiado y en el 2017 ni siquiera alcanza para cubrir la financiación.

Esto quiere decir que la empresa está expuesta a los riesgos de altos niveles de deudas de la empresa e insolvencia económica.

b. Concentración del endeudamiento a corto plazo

González[85] afirma también que éste indicador permite observar el nivel de porcentaje del total de los pasivos que tiene vencimiento en el corto plazo es decir en un periodo menor a un año.

[84] GONZALEZ V, Henry. Propuesta de un modelo de análisis financiero para la empresa servicios modernos del valle S.A.S años 2011 – 2012. Universidad del Valle 2013 p. 53
[85] Ibíd. p.56

C.E.C.P = Pasivos Corrientes / Total Pasivos

CECP		Pasivos corrientes / Total pasivos		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Pasivos corrientes	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
Total pasivo	15.829.926	16.433.303	16.867.848	17.881.992
CECP	0,22	0,25	0,27	0,32
	22%	25%	27%	32%

Este indicador muestra el incremento anual constante del 22% en el año 2014 a un 32% en el 2017, el aumento en la concentración del endeudamiento a corto plazo podría ocasionar problemas financieros porque la empresa debe asumir sus compromisos de manera más regular y limita la adquisición de recursos y materiales a contado.

c. Apalancamiento

Por medio de este indicador González[86] afirma que se puede comparar el financiamiento de terceros con los recursos de los accionistas, generando un mecanismo para aumentar la cantidad de dinero para invertir socios o dueños de la empresa, para establecer cuál de estas partes corre mayor riesgo.

Apalancamiento a Corto Plazo = Total Pasivo Corriente / Patrimonio

APALANCAMIENTO		Pasivos corrientes / Patrimonio		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Pasivos corrientes	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
Patrimonio	1.115.385	129.816	9.850	- 772.291
APALANCAMIENTO	3,16	31,81	463,38	- 7,38

Para el año 2014; por cada peso ($1) de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por $3,16, o sea que cada peso ($1) de los dueños está comprometido a corto plazo en más del 100%, en el 2015 se incrementa muy significativamente a $ 31,81,

[86] Ibíd. p.56

en el 2016 a $ 463,38 lo que representa un alza muy grave y en el 2017 ya decae a un $ -7,38.

Un grado alto de apalancamiento financiero ocasiona un pago alto de intereses de la deuda incurrida, lo que afecta significativamente la utilidad de la empresa y expone a la empresa al riesgo de altos niveles de deuda anteriormente mencionado y al riesgo de historial de crédito negativo.

d. Razón de financiación a largo plazo

Por medio de su tesis, González[87] considera que a través de este indicador, se observa la cantidad de activo que está financiado con recursos de largo plazo ya sean internos o externos.

$$\text{Financiación a Largo Plazo} = \left[\frac{\text{Patrimonio + Pasivo Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}\right] \times 100$$

FINANCIACION A LARGO PLAZO		((Patrimonio+Pasivo largo plazo)/activo total)*100		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Pasivos largo plazo (no corriente)	12.303.574	12.303.574	12.303.574	12.183.284
Total activo	16.945.311	16.563.119	16.877.698	17.109.701
Patrimonio	1.115.385	129.816	9.850	- 772.291
Financiacion LP	79,19	75,07	72,96	66,69

La empresa, para el año 2014, muestra que sus activos están financiados en un 79.19% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.79.

Para el año 2015, muestra que sus activos están financiados en un 75,07% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.75. En 2016, muestra que sus

[87] Ibíd. p.53

activos están financiados en un 72.96% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.72.

Finalmente 2017, muestra que sus activos están financiados en un 66.69% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.66.

Cuanto mayor sea el indicador, mayor será la probabilidad de insolvencia, en el caso de la Panificadora la Gitana se identificó que este indicador disminuía cada año un porcentaje significativo lo que permite aumentar la autonomía financiera y reducir los riesgos de iliquidez y pérdida de capacidad de pago.

7.1.3.2 Indicadores de Liquidez

a) Razón corriente

Para conocer este indicador a través de la tesis de González[88] se considera que, la razón corriente permite identificar el disponible de la empresa en un periodo de tiempo menor a un año, disponible que se utilizará para cubrir sus obligaciones y compromisos a corto plazo.

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

Razón corriente		Activo corriente / Pasivo corriente		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Activo corriente	4.119.076	3.313.770	3.529.100	3.585.630
Pasivo corriente	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
.Razón corriente	1,17	0,80	0,77	0,63

La Panificadora la Gitana tiene una razón Corriente de $ 1.17 a 1 en el año 2014. Lo anterior quiere decir que por cada peso que La Panificadora la Gitana debe a

[88] Ibíd. p.53

corto plazo cuenta con $1.17 en el año 2014 para respaldar la obligación. La empresa cuenta con una razón corriente buena para poder cubrir sus obligaciones. Para los años siguientes 2015, 2016 y 2017 se encuentra una disminución constante de 0.80, 0.77 y 0.63 respectivamente lo que implica que no existe el respaldo suficiente para la obligación.

La panificadora la Gitana arroja resultados que disminuyen cada año lo que quiere decir que la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo cada vez es menor y que expone a la organización al riesgo de cesación de pagos por insolvencia económica

b) Capital neto de trabajo

Partiendo de la información que se dio anteriormente, González[89] afirma que, la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente se conoce como capital neto de trabajo, está compuesto por los recursos reales con que cuenta la empresa para cancelar su pasivo a corto plazo. Ofrece medir la capacidad de pago oportuno de las deudas en un periodo de un año.

Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital Neto de Trabajo		**Activo corriente - Pasivo corriente**		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Activo corriente	4.119.076	3.313.770	3.529.100	3.585.630
Pasivo corriente	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
CNT	592.724	- 815.959	- 1.035.174	- 2.113.078

En el año 2014 la empresa presenta un capital neto de trabajo $592.724; Es decir, después de pagar todas las deudas de corto plazo le queda para seguir funcionando

[89] Ibíd. p.53

de manera normal $ 592.724, para el año 2015 la empresa presenta una disminución grande de capital de trabajo pues el resultado para este año se encuentra en rojo con -815.959 lo que afecta ostensiblemente el capital para realizar sus operaciones. Lo mismo pasa con el año 2016 y 2017.

Cada año el resultado de capital neto de trabajo disminuye considerablemente lo que significa que La Panificadora evidencia problemas de liquidez y de pago en el corto plazo y supone que no cuenta con los recursos para operar, exponiéndose a riesgos de insolvencia económica, limitación de recursos para la ejecución de tareas, disminución de suministro y materiales.

A continuación, se analizan los indicadores de rotación de los años 2016 y 2017 que son los dos últimos años más relevantes de esta investigación en cuanto al tema de indicadores de actividad

7.1.3.1 Indicadores de endeudamiento

b) Nivel de endeudamiento

A través de su propuesta González[90] describe que éste indicador o razón financiera muestra la relación entre el pasivo total y el activo total, permite determinar la proporción de activos que están financiados con las deudas de la empresa.

Nivel de Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo

Nivel de Endeudamiento	**Total Pasivo / Total Activo**			
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Total activo	16.945.311	16.563.119	16.877.698	17.109.701
Total pasivo	15.829.926	16.433.303	16.867.848	17.881.992
N. E.	0,93	0,99	1,00	1,05
	93%	99%	100%	105%

[90] GONZALEZ V, Henry. Propuesta de un modelo de análisis financiero para la empresa servicios modernos del valle S.A.S años 2011 – 2012. Universidad del Valle 2013 p. 53

Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos en el año 2014. 0,93 pesos han sido financiados por los acreedores (proveedores, bancos, empleados) los acreedores son dueños del 93 % de la compañía y el resto de los dueños y accionistas 7%.

Lo mismo ocurre en el año 2015, donde el 0.99 ha sido financiado por los acreedores. En el año 2016 se observa que, por cada peso invertido por la empresa en activos, el 100% fue financiado y en el 2017 ni siquiera alcanza para cubrir la financiación.

Esto quiere decir que la empresa está expuesta a los riesgos de altos niveles de deudas de la empresa e insolvencia económica.

e. Concentración del endeudamiento a corto plazo

González[91] afirma también que éste indicador permite observar el nivel de porcentaje del total de los pasivos que tiene vencimiento en el corto plazo es decir en un periodo menor a un año.

C.E.C.P = Pasivos Corrientes / Total Pasivos

CECP		Pasivos corrientes / Total pasivos		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Pasivos corrientes	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
Total pasivo	15.829.926	16.433.303	16.867.848	17.881.992
CECP	0,22	0,25	0,27	0,32
	22%	25%	27%	32%

Este indicador muestra el incremento anual constante del 22% en el año 2014 a un 32% en el 2017, el aumento en la concentración del endeudamiento a corto plazo podría ocasionar problemas financieros porque la empresa debe asumir sus

[91] Ibíd. p.56

compromisos de manera más regular y limita la adquisición de recursos y materiales a contado.

f. Apalancamiento

Por medio de este indicador González[92] afirma que se puede comparar el financiamiento de terceros con los recursos de los accionistas, generando un mecanismo para aumentar la cantidad de dinero para invertir socios o dueños de la empresa, para establecer cuál de estas partes corre mayor riesgo.

Apalancamiento a Corto Plazo = Total Pasivo Corriente / Patrimonio

APALANCAMIENTO	Pasivos corrientes / Patrimonio			
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Pasivos corrientes	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
Patrimonio	1.115.385	129.816	9.850	- 772.291
APALANCAMIENTO	3,16	31,81	463,38	- 7,38

Para el año 2014; por cada peso ($1) de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por $3,16, o sea que cada peso ($1) de los dueños está comprometido a corto plazo en más del 100%, en el 2015 se incrementa muy significativamente a $ 31,81, en el 2016 a $ 463,38 lo que representa un alza muy grave y en el 2017 ya decae a un $ -7,38. Un grado alto de apalancamiento financiero ocasiona un pago alto de intereses de la deuda incurrida, lo que afecta significativamente la utilidad de la empresa y expone a la empresa al riesgo de altos niveles de deuda anteriormente mencionado y al riesgo de historial de crédito negativo.

g. Razón de financiación a largo plazo

Por medio de su tesis, González[93] considera que a través de este indicador, se observa la cantidad de activo que está financiado con recursos de largo plazo ya sean internos o externos.

[92] Ibíd. p.56
[93] Ibíd. p.53

$$\text{Financiación a Largo Plazo} = \left[\frac{\text{Patrimonio + Pasivo Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}\right] \times 100$$

FINANCIACION A LARGO PLAZO	((Patrimonio+Pasivo largo plazo)/activo total)*100			
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Pasivos largo plazo (no corriente)	12.303.574	12.303.574	12.303.574	12.183.284
Total activo	16.945.311	16.563.119	16.877.698	17.109.701
Patrimonio	1.115.385	129.816	9.850	- 772.291
Financiacion LP	79,19	75,07	72,96	66,69

La empresa, para el año 2014, muestra que sus activos están financiados en un 79.19% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.79.

Para el año 2015, muestra que sus activos están financiados en un 75,07% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.75.

En 2016, muestra que sus activos están financiados en un 72.96% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.72.

Finalmente 2017, muestra que sus activos están financiados en un 66.69% con recursos de largo plazo. En otras palabras, por cada $ 1.00 de este ha sido financiado con recursos internos y externos en $ 0.66.

Cuanto mayor sea el indicador, mayor será la probabilidad de insolvencia, en el caso de la Panificadora la Gitana se identificó que este indicador disminuía cada año un porcentaje significativo lo que permite aumentar la autonomía financiera y reducir los riesgos de iliquidez y pérdida de capacidad de pago.

7.1.3.2 Indicadores de Liquidez

c) Razón corriente

Para conocer este indicador a través de la tesis de González[94] se considera que, la razón corriente permite identificar el disponible de la empresa en un periodo de tiempo menor a un año, disponible que se utilizará para cubrir sus obligaciones y compromisos a corto plazo.

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

Razón corriente		Activo corriente / Pasivo corriente		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Activo corriente	4.119.076	3.313.770	3.529.100	3.585.630
Pasivo corriente	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
.Razón corriente	1,17	0,80	0,77	0,63

La Panificadora la Gitana tiene una razón Corriente de $ 1.17 a 1 en el año 2014. Lo anterior quiere decir que por cada peso que La Panificadora la Gitana debe a corto plazo cuenta con $1.17 en el año 2014 para respaldar la obligación. La empresa cuenta con una razón corriente buena para poder cubrir sus obligaciones. Para los años siguientes 2015, 2016 y 2017 se encuentra una disminución constante de 0.80, 0.77 y 0.63 respectivamente lo que implica que no existe el respaldo suficiente para la obligación.

La panificadora la Gitana arroja resultados que disminuyen cada año lo que quiere decir que la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo cada vez es menor y que expone a la organización al riesgo de cesación de pagos por insolvencia económica

[94] Ibíd. p.53

d) Capital neto de trabajo

Partiendo de la información que se dio anteriormente, González[95] afirma que, la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente se conoce como capital neto de trabajo, está compuesto por los recursos reales con que cuenta la empresa para cancelar su pasivo a corto plazo. Ofrece medir la capacidad de pago oportuno de las deudas en un periodo de un año.

Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital Neto de Trabajo		**Activo corriente - Pasivo corriente**		
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Activo corriente	4.119.076	3.313.770	3.529.100	3.585.630
Pasivo corriente	3.526.352	4.129.729	4.564.274	5.698.708
CNT	592.724	- 815.959	- 1.035.174	- 2.113.078

En el año 2014 la empresa presenta un capital neto de trabajo $592.724; Es decir, después de pagar todas las deudas de corto plazo le queda para seguir funcionando de manera normal $ 592.724, para el año 2015 la empresa presenta una disminución grande de capital de trabajo pues el resultado para este año se encuentra en rojo con -815.959 lo que afecta ostensiblemente el capital para realizar sus operaciones. Lo mismo pasa con el año 2016 y 2017.

Cada año el resultado de capital neto de trabajo disminuye considerablemente lo que significa que La Panificadora evidencia problemas de liquidez y de pago en el corto plazo y supone que no cuenta con los recursos para operar, exponiéndose a riesgos de insolvencia económica, limitación de recursos para la ejecución de tareas, disminución de suministro y materiales.

[95] Ibíd. p.53

A continuación, se analizan los indicadores de rotación de los años 2016 y 2017 que son los dos últimos años más relevantes de esta investigación en cuanto al tema de indicadores de actividad

7.1.3.3 Indicadores de rotación o de actividad

a) Rotación de inventario.

Para Quiroz y Cadavid, “este indicador permite determinar con qué velocidad se venden los inventarios, brindando como resultado el número de veces que se vende al año el inventario."[96]. Cabe anotar también que, la rotación del inventario se determina en número de veces y en días, en este caso se calcula el indicador en días, se presume que a menor número de días es más eficiente la rotación de inventarios. Con la siguiente fórmula se puede determinar el número de días que rota el inventario.

Rotación de inventario = inventario*360 días / costo de ventas = días

Rotación de Inventario			Inventario*365/Costo de venta	
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Costo de venta	9.281.805	9.713.764	9.519.754	8.015.860
Inventario	325.432	811.197	886.141	1.038.735
R. de Inventario	**13**	**30**	**34**	**47**
	días	días	días	días

Los resultados en este indicador muestran claramente el incremento de la rotación de inventario, pasando de 13 días en el 2014 a 30 días en 2015, 34 días en 2016 y 47 días en 2017, lo que quiere decir que las ventas disminuyeron considerablemente de un año a otro, que la venta de inventario era cada año más baja lo que provocaba disminución de ingresos y de esa manera expone a La Panificadora al riesgo de caída de la demanda del producto.

[96] QUIROZ AYALA, Jennifer y CADAVID, Diana Milena. Análisis de la Situación Financiera de Almacenes La 14 S.A. a Través de la Comparación de Cifras del Sector Retail en Colombia Durante los Años 2015 al 2017.Universidad del Valle. p.27

b) Rotación de cartera.

Como dice González[97] éste indicador permite determinar con qué velocidad se convierten las cuentas por cobrar en efectivo durante el período, brindando como resultado el número de veces que rotan las cuentas por cobrar en promedio.

Se debe agregar que, la rotación de cartera también se puede determinar en días, se presume que a menor número de días es más eficiente la rotación de cartera. Con la siguiente fórmula se puede determinar el número de días que rota la cartera.
Rotación de cartera = cuentas por cobrar *365 /ventas a crédito en el período

Ahora bien, teniendo en cuenta que de acuerdo a las cifras que comparte la Superintendencia de Sociedades no es posible determinar de forma precisa qué parte del rubro de ingresos corresponde directamente a las ventas realizadas a crédito, entonces se tomará como referencia el total de ingresos de actividades ordinarias, el cual es el único rubro de los que expone dicha Superintendencia, que en su naturaleza incorpora todas las ventas realizadas. De acuerdo con esto, los indicadores quedarían de la siguiente manera:

Rotación de cartera = cuentas por cobrar *365/ ventas

Rotación de Cartera			**Cuentas x cobrar*365/Ventas**	
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Cuentas x cobrar	2.461.601	1.768.913	1.956.072	1.894.698
Ventas	14.267.715	14.752.349	15.256.090	12.443.266
R. de cartera	**63**	**44**	**47**	**56**
	días	días	días	días

La rotación de cartera para estos cuatro años 2014-2017, tiene un promedio muy alto y muy perjudicial económicamente para la empresa, lo que quiere decir que la

[97] GONZALEZ V, Henry. Op. cit. p 58

Panificadora La Gitana no podía contar con la cartera para su funcionamiento normal y que era más difícil el recaudo del dinero que le adeudaban, lo que exponía a la empresa al riesgo de limitación de recursos para ejecución de tareas y abastecimiento de materiales.

c) Rotación de proveedores.

Este indicador según Rivera[98] muestra cuántas veces se realiza el pago a proveedores durante un período determinado. La rotación de proveedores también se puede determinar en días, se presume que a mayor número de días es más eficiente la rotación de proveedores, dado que la entidad está apalancándose con su operación. Con la siguiente fórmula se puede determinar el número de días que rotan los proveedores.

Ahora bien, dado que la Superintendencia de Sociedades no comparte el rubro de compras realizadas a crédito, se utilizará para fines de evaluación de este indicador la partida de costo de ventas que incorpora el valor de las compras que se realizan por concepto de insumos para la producción o prestación de un servicio. Así pues, estos indicadores quedarían de la siguiente manera:

Rotación de proveedores = proveedores *365 / costo de ventas

Rotación de Proveedores			**Proveedores*365/Costo de venta**	
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Proveedores	471.843	553.830	629.369	5.151.013
Costo de venta	9.281.805	9.713.764	9.519.754	8.015.860
R. de Proveedores	**19**	**21**	**24**	**235**
	días	días	días	días

Este indicador muestra claramente un incremento significativo y muy beneficioso para el último año (2017), con 235 días de rotación de proveedores frente a 19 en

[98] Rivera, J. a. (2017). Introducción a la administración financiera. Cali: Universidad del Valle. Citado por QUIROZ AYALA, Jennifer y CADAVID, Diana Milena. Análisis de la Situación Financiera de Almacenes La 14 S.A. a Través de la Comparación de Cifras del Sector Retail en Colombia Durante los Años 2015 al 2017.Universidad del Valle. p.24

el 2014, 21 en 2015 y 24 en 2016. Esto quiere decir que la organización, logró congelar o aplazar en este caso, algunas obligaciones lo que le permite tener más flujo de efectivo para su funcionamiento.

Sin embargo, la empresa está expuesta al riesgo de dependencia de pocos proveedores, debido a que la mayoría de ellos limitarán también el suministro de los materiales por falta de pago concurrente.

La empresa también generará una imagen negativa de pago y a su vez de reputación y limitará a la empresa a trabajar con la provisión de materias primas que logre obtener a pesar de estas restricciones.

d) Ciclo de efectivo.

Por medio de este indicador Quiroz y Cadavid [99] afirman que se puede determinar la relación de los días de rotación de cartera, de inventario y de proveedores para establecer la eficiencia de la empresa. Tiene la siguiente fórmula:

Ciclo de efectivo (días): Rotación de cartera + Rotación de inventarios – Rotación de proveedores

Ciclo de Efectivo			R.I+ R.C - R. P.	
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
R. de Inventario	13	30	34	47
R. de cartera	63	44	47	56
R. de Proveedores	19	21	24	235
Ciclo Efectivo	**57**	**53**	**57**	**- 132**
	días	días	días	días

En el periodo comprendido entre 2014 a 2016 se observa un ciclo de efectivo de 57-53-57 días respectivamente, lo que quiere decir que la panificadora tenía un lapso

[99] QUIROZ AYALA, Jennifer y CADAVID, Diana Milena. Op.cit. p 40

de tiempo moderado en la conversión del ciclo y que lograba pagar a sus proveedores antes de cobrar sus ventas, mientras que en el año 2017 el ciclo alcanzó un resultado negativo lo que quiere decir el pago a proveedores se realizaban 132 días después de cobrar sus ventas.

Por un lado, este proceso es permitido gracias a que la empresa está acogida a la Ley de insolvencia (ley 1116/2006) y logra beneficiarla con prorrogas de tiempo para pagos, equilibrando gradualmente los indicadores de liquidez de La Panificadora la Gitana; pero por otro lado esto genera incertidumbre y malestar en los proveedores creando una imagen de reputación negativa de la empresa en cuanto a la capacidad de pagos, disminuye su confianza y fidelización con respecto a la organización y la expone a la rigurosidad de los proveedores en las condiciones de crédito de materiales.

7.3.3.4 Indicadores de rentabilidad

Estos indicadores según Baena[100] permiten medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y los gastos, son los indicativos lucrativos donde se observa las ventas convertidas en utilidad.

a) Margen de utilidad bruto

Para González, “El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.

Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.” [101]

[100] BAENA TORO, Diego. Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones. Bogotá: Editorial Eco Ediciones. Primera Edición. 2010. citado por GONZALEZ V, Henry. Propuesta de un modelo de análisis financiero para la empresa servicios modernos del valle S.A.S años 2011 – 2012. Universidad del Valle 2013 p. 60

[101] GONZALEZ V, Henry. Op. cit. p 61

Margen Bruto de Utilidad = Utilidad Bruta / Ventas Netas

Margen Bruto de Utilidad			Utilidad Bruta / Ventas Netas	
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Utilidad Bruta	4.985.910	5.038.585	5.736.336	4.427.406
Ventas	14.267.715	14.752.349	15.256.090	12.443.266
Margen Bruto U.	**0,35**	**0,34**	**0,38**	**0,36**
	35%	34%	38%	36%

Las ventas de la empresa generaron un 35% de utilidad bruta en el año 2014, un 34% de utilidad bruta en el año 2015, un 38% en el año 2016 y un 36% en el año 2017, en otras palabras, cada peso ($1) vendido generó 0,35 pesos de utilidad en 2014, 0.34 en 2015, 0.38 en 2016 y cada peso ($1) vendido en el año 2017 genero 0,36 pesos de utilidad.

En este sentido el margen bruto de utilidad se mantenía estable durante estos años y la empresa aún genera un beneficio directo de su actividad. De todas maneras, se debe tener en cuenta que está expuesto a bajar el nivel de sus ingresos en ventas y perder liquidez.

b) Margen de utilidad operacional

González,[102] dice que mediante el indicador de margen de utilidad operacional se identifica la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social; se puede identificar también si la organización es productiva o no, independientemente de sus ingresos y gastos que pueden ser generados por actividades indirectas del objeto de la empresa.

[102] Ibíd. p 61

M.O.U = Utilidad Operacional / Ventas Netas

Margen de Utilidad Operacional			Utilidad Operacional/ Ventas Netas	
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Utilidad Operacional	- 1.861.336	- 772.461	- 119.966	- 782.141
Ventas	14.267.715	14.752.349	15.256.090	12.443.266
M.U.O.	**- 0,13**	**- 0,05**	**- 0,01**	**- 0,06**
	-13%	-5%	-1%	-6%

La utilidad operacional de los años 2014 a 2017 de la Panificadora La Gitana arrojaron resultados negativos debido a la crisis que atraviesa, pese a que la utilidad bruta es positiva, los ingresos no son suficientes para cubrir todos los gastos de la empresa. La insolvencia económica crece de un año a otro y esto genera la exposición a riesgos de cesación de pagos, disminución de la capacidad de pagos, perdida de la confianza en la capacidad de pagos, limitación en la adquisición de recursos, falta de innovación y reinvención de procesos de negocios de la empresa.

c) Margen de utilidad neta

Según González este indicador "mide la rentabilidad de la empresa después de realizar la apropiación de los impuestos o carga contributiva del estado, y de todas las demás actividades de la empresa, independiente de si corresponden al desarrollo de su objeto social." [103]

Margen de Utilidad Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas

Margen de Utilidad Neto			Utilidad Neta / Ventas Netas	
Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Utilidad Neta	- 1.861.336	- 772.461	- 119.966	- 782.141
Ventas	14.267.715	14.752.349	15.256.090	12.443.266
M.U.N.	**- 0,13**	**- 0,05**	**- 0,01**	**- 0,06**
	-13%	-5%	-1%	-6%

[103] Ibíd. p 61

Al igual que el indicador anterior, el margen de utilidad neta en los años 2014 a 2017 son negativos y expresan claramente las pérdidas de la empresa.

La Panificadora La Gitana no ha logrado generar los ingresos necesarios para establecer una empresa rentable y sostenible creando el riesgo de reputación negativa ante el entorno de toda la empresa, tanto externo como interno.

7.2 RELACION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE PANIFICADORA LA GITANA EN EL PERIODO 2014 AL 2017 Y LOS RIESGOS REPUTACIONALES IDENTIFICADOS

Los riesgos reputacionales son caracterizados por su difícil evaluación y medición representada en cifras, dado que en la mayoría de los casos no existe información suficiente para efectuar el análisis que se requiere, por lo tanto se considera que en este punto radica la importa del conocimiento de la empresa y de la identificación o recolección de información inherente a los riesgos que la rodean.

El conocimiento de esa información de la empresa evaluada en esta investigación, permite realizar una medición y a su vez, que esa medición sea susceptible de ser mejorada, por lo tanto de acuerdo al conocimiento de los riesgos por medio de las encuestas realizadas a los grupos de interés de Panificadora la gitana y al resultado de los indicadores financieros que representan la información financiera de la entidad se realiza la siente relación grafica existente entre algunos de ellos de la siguiente manera:

Tabla 21 Relación comportamiento financiero / Riesgos

Indicador	2014	2015	2016	2017	Riesgo asociado
Nivel de Endeudamiento	93%	99%	100%	105%	Altos niveles de deudas de la empresa
Concentracion del Endeudamiento CP	22%	25%	27%	32%	Recursos insuficientes para la adquisición de materiales de contado
Apalancamiento	3.16	31.81	463.38	-7.38	Historial de crédito negativo.
Financiacion a largo plazo	79.19	75.07	72.96	66.69	Pérdida de la capacidad de pago de la empresa
Razón corriente	1.17	0.8	0.77	0.63	Cesación de pagos de la empresa por insolvencia económica
Capital Neto de Trabajo	592,724	-815,959	-1,035,174	-2,113,078	Limitación de recursos para la ejecución de tareas,/disminución de suministro y materiales.

Indicador	2016	2017	Riesgo asociado
Rotación de Inventario	34	47	Caída de la demanda del producto
Rotación de Cartera	47	56	Limitación de recursos para la ejecución de tareaS
Rotación de Proveedores	24	235	Dependencia de pocos proveedores
Ciclo de Efectivo	57	-132	Rigurosidad de los proveedores en las condiciones de crédito de materiales
Margen Bruto de Utilidad	38%	36%	Nivel de crecimiento en ventas
Margen de Utilidad Operacional	-1%	-6%	Falta de innovación y reinvención de procesos de negocios de la empresa
Margen de Utilidad Neto	-1%	-6%	Insolvencia econoomica / reputacion negativa

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación

De esta manera, se considera que la relación que existe entre los riesgos reputacionales y el comportamiento de los resultados de Panificadora la Gitana dentro del proceso de insolvencia está enmarcada por dos indicios; por una parte, la inexistencia de un plan de control de riesgos previo a la inclusión en el proceso de insolvencia, pues aun cuando el régimen de insolvencia posee algunos beneficios para la empresa, la mitigación del riesgo reputacional generado como incertidumbre al incluirse dentro del proceso y aceptar el reporte negativo en centrales de riesgos y la estigmatización social frente a declararse en crisis económica, depende de la organización y de la administración interna de todos los factores que contribuyen a que el riesgo reputacional crezca y que se deteriore su relación con los grupos de interés y la confianza que estos han depositado en la organización.

Y por otra parte, la limitación de autonomía generada posteriormente a la inclusión en el proceso de insolvencia, pues desde el alcance que la Ley le otorga a la Superintendencia de Sociedades como juez del concurso hasta las condiciones ofrecidas por los proveedores comerciales y acreedores financieros de la empresa, se consideran un restrictivo a la hora de tomar una decisión frente a las posibles opciones que se le presenten a la organización.

Se observa que ambos indicios generaron una incapacidad de respuesta por parte de la organización a la crisis económica presentada, y por ende un comportamiento financiero decreciente que se encamino lejos de considerarse una recuperación y conservación de la empresa afectando el concepto de viabilidad de esta y generando un riesgo mayor en la continuidad de sus operaciones.

El no reconocer la existencia del riesgo reputacional trasciende en la imposibilidad para que este tenga una correcta evaluación y que posteriormente se empleen

estrategias de mejora sobre él, pues como expresan Bravo y Mendoza[104] “lo que se mide es susceptible de ser mejorado, especialmente porque en muchos casos resulta más fácil adquirir una buena reputación que mantenerla” por esta razón la integración del plan de gestión de riesgos debe realizarse de manera integral con todas las áreas de la empresa para lograr generar una ventaja competitiva dentro de un proceso de insolvencia que le otorgue la capacidad a la empresa de reducir los riesgos pero también de saber aprovechar las oportunidades que posee.

Administrar el riesgo reputacional no significa solamente reducirlo, también abarca el hecho de generar una percepción en los grupos de interés que genere valor a la organización, pues los riesgos casi nunca se manifiestan solos, pues una vez que aparecen pueden traer consigo innumerables riesgos que afecten la continuidad de la organización.

Dado que cada situación en particular para cada empresa tiene variaciones significativas que representan todo un conglomerado de diferentes acciones de respuesta ante la misma, las evaluaciones planteadas en la presente investigación son consideradas un modelo de evaluación de riesgos reputacionales sin embargo cada organización que quiera realizar el proceso de evaluación y gestión de riesgos reputacionales, debe como primera media recopilar toda la información que describe su situación particular. Para el caso de la Panificadora la Gitana y con base en los resultados de las encuestas realizadas a los grupos de interés de esta, donde se incluye la valoración de la percepción de clientes, proveedores, empelados y entidades financieras, se realiza la siguiente representación de análisis estratégico de factores tanto internos como externos:

---

104 BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Op. cit p.149

Tabla 22 Matriz DAFO para el análisis estratégico

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	
DEBILIDADES (-)	
1	Insolvencia y altos niveles de deudas
2	Baja calidad en la elaboración del producto
3	Servicio deficiente a consumidores
4	Falta de innovación en mercadeo
5	Limitación de recursos para ejecución de labores de empleados y compra de materiales
6	Falta de innovacion en maquinaria y tecnología
7	Insatisfacción de los empleados y falta de capacitación
8	Cobertura baja de distribución del producto

FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
AMENAZAS (-)	
1	Competencia alta con mejor calidad y precios
2	Productos sustitutos con mayor cobertura
3	Insatisfacción de los actuales consumidores
4	Proyección de reputación negativa
5	Incremento de requisitos de financiación en compras
6	Dificultad para cambiar de proveedores
7	Disminución de la capacidad de pago
8	Limitación en adquisición de créditos bancarios

FORTALEZAS (+)	
1	Conocimiento mercado de productos de panaderia
2	La historia de la marca
3	Nivel experto en el sector manofacturero
4	Ubicación estrategica de la empresa
5	Portaforio grande de productos
6	Culturas fuerte familiar
7	Acuerdos de reorganización
8	Internacionalización

OPORTUNIDADES (+)	
1	Innovacion que aportan las redes sociales
2	Oportunidades en el mercado digital
3	Renovacion y cambios de imagen
4	Innovacion obligada de productos y servicios
5	Desarrollo teconologico y salir de la zona de confort
6	Segmentaccion tematica
7	Trabajo flexible
8	Inversion

Matriz DAFO para análisis estratégico, Elaboración propia en base a la presente investigación.

8. PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DE EL RIESGO REPUTACIONAL DENTRO DE UN PROCESO DE REORGANIZACION

Cada organización debe establecer claramente cuáles son sus metas a alcanzar sin embargo es considerable el número de ellas que no tienen adecuada articulación de un plan de gestión de riesgos. La alineación de los objetivos debe ser complementada con un esquema de medición que permita controlar el comportamiento de los riesgos y determinar las acciones correctivas que deban tomarse.

8.1 MODELO DE GESTION DE RIESGOS REPUTACIONALES

Se propone el siguiente cuadro de control y seguimiento como matriz de evaluación y retroalimentación de los riesgos identificados, con las variables a examinar para Panificadora la Gitana, el modelo es complemento a la caracterización y valoración de los riesgos que se realizó anteriormente.

RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR RIESGO	TIPO DE CONTROL	CONTROLES	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO

Como lo afirman Bravo y Mendoza[105], para realizar una valoración de los riesgos organizacionales es necesario precisar los niveles de tolerancia o aceptación para cada riesgo encontrado. La tolerancia permite entonces definir hasta qué punto se puede soportar que un objetivo no se haya cumplido a cabalidad y es el umbral de aceptación de un riesgo. Para la presente investigación se sugieren estos niveles teniendo en cuenta que los mismos van a depender de las metas de la empresa, si la empresa en algún momento quiere aplicarlos de una forma diferente puede, calcular sus propios niveles de tolerancia

Para calcular la tolerancia y los rangos aceptables de variación de cumplimento de metas y objetivos en la presente investigación, se toman datos de la muestra y datos de los resultados de las encuestas realizadas, de esa manera de obtiene la proporcionalidad de intervalos de tolerancia y el límite del rango.

[105] BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Op. cit p.101

Tabla 23 Tablero de gestión riesgo estratégico Panificadora la Gitana-Parte1

	RIESGO ESTRATEGICO-INTERNAS	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO
1	Insatisfacción de los empleados por el ambiente físico de la empresa	Cada 60 dias se realizará inspeccion del lugar de trabajo para verificar la dotación que tienen para el cumplimiento de sus labores y se suministrará lo que haga falta.	% de errores en los procesos	3%-1%	<3%
2	Insatisfacción de los clientes por calidad del producto	El área de produccion debe implementar la realización de la prueba de calidad antes de la netrega final del producto Realizar trimestralmente encuestas de satisfaccion a los clientes para evaluar la calidad del producto.	% de respuestas positivas	29%-1%	<29%
3	Insatisfacción de los clientes por precio del producto	Determinar el precio del producto puede realizarse basado en la competencia utilizando el precio que ofrecen para establecer el propio, por lo que utilizar esta estrategia requiere el constante estudio de precios mercado en el que se desempeña la empresa o si bien otorgar una cualidad por la que los clinetes esten dispuestos a pagar mas.	Nivel precios Vs precio promedio de los competidores	15%-1%	<10%
4	Insatisfacción del reconocimiento y valoración en empleados	Programar de manera trimestral baterías de riesgo psicosocial para medir factores como nivel de estrés, ambiente laboral, bienestar; con el fin de implementar un plan de acción con actividades concretas. Inlcusion al personal en las actividades de la empresa. Otorgar capacitaciones al personal.	% de ausentismo	4%-1%	<4%
5	Insatisfacción de los clientes por tipo de servicio recibido	Realizar semestralmente encuestas de satisfaccion a los clientes para evaluar el servicio recibido. Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de	Número de quejas recibidas	29%-1%	<29%

Fuente: Elaboración propia- Tablero de gestión de los riesgos de Panificadora la Gitana

Tabla 24 Tablero de gestión riesgo estratégico Panificadora la Gitana-Parte 2

	RIESGO ESTRATEGICO-INTERNAS	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO
6	Pérdida de confianza de los empleados por inestabilidad laboral	Realizar reconocimiento en toda la empresa del empleado del mes por cada area y brindar un estimulo acorde a la actividad que realiza. Insentivar a los empleados con reconocimientos y estimulos para recobrar la confianza y motivarlos a reaalizar sus labores con creatividad y empeño.	% rotación de personal	4%-1%	<4%
7	Bajo nivel capacitación a empleados	Programar demanera mensual, capacitaciones en diferentes temas para cada área de la empresa. Mejorar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y aptitudes del personal para que tengan mayores herramientas para desempeñar sus labores.	Número de capacitaciones por año	2%-1%	<2%
8	Falta de innovación y creatividad en mercadeo	Crear un protocolo de venta con estrategias para todo tipo de contingencia e introducción en el mercado nuevos o mejorados productos.	Posicionamiento de la marca entre la población objetivo	54%-1%	<50%
		Permitir a los clientes operar por Internet desde cualquier lugar, sin desplazarse a la empresa			
		Implementación de nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, el precio, de distribución y la promoción.			
9	Reducción de capital de trabajo de la empresa por insolvencia económica	Poseer más activo corriente y financiarlo con deuda de largo plazo o recursos propios	% Aprobación de credito largo plazo	10%-1%	<10%

Fuente: Elaboración propia- Tablero de gestión de los riesgos de Panificadora la Gitana

Tabla 25 Tablero de gestión riesgo de mercado Panificadora la Gitana-Parte1

	RIESGO DE MERCADO- DEL ENTORNO	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO
10	Exposición a productos sustitutos y nuevos competidores	Diferenciación basada en la variedad, como estratedia de captacion y permanencia de los clientes.	Cobertura objetivo canal = Puntos de venta a los que se pueden llegar / Total de puntos de vista	24%-10%	<24%
11	Escepticismo y desconfianza de los clientes en la empresa	Realizar una reunión cada 30 días con el fin de analizar los procesos desarrollados durante ese mes, analizar desde marketing, producción, logística y ventas. Recolectando información que permita visualizar la imagen de empresa ante la sociedad.	Cumplimiento = Numero de pedidos con exito / Número total de pedidos	41%-10%	<41%
12	Reputación negativa	Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente, promover el trabajo grupal, facilitar los recusos necesarios, considerar la opinión de los empleados.	% de respuestas positivas recibidas	35%-15%	<30%
13	Baja cobertura de la distrubución del producto en el mercado nacional	El margen de clientes nuevos clientes no debe ser menor al 60% y la cobertura de los canales debe estar por encima de del 50%.	Número de nuevos clientes por periodo = Nuevoos clientes en el perido / Número total de clientes objetivo Cobertura objetivo canal = Puntos de venta a los que se pueden llegar / Total de puntos de vista	42%-10%	<42%

Fuente: Elaboración propia- Tablero de gestión de los riesgos de Panificadora la Gitana

Tabla 26 Tablero de gestión riesgo de mercado Panificadora la Gitana-Parte 2

	RIESGO DE MERCADO- DEL ENTORNO	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO
14	Falta de innovación y reinvención de procesos de negocio de la empresa	Formación empresarial variada en promoción y Entorno empresarial capaz de atraer empresas Implementación de nuevos métodos en la distribución del trabajo y en las relaciones hacia el exterior.	% negociaciones aceptadas	45%-1%	<30%
15	Caída de la demanda de los productos	El número de devoluciones de producto vencidos en un lapso de 30 días no debe ser mayor al 0.5% de los productos despachados. Aumentar la tasas retención de clientes 5% mensual.	Devolución= Número de devoluciones / Total de envìos	28-1%	<28%
16	Carencia de diferenciación del producto con respecto al de los competidores	En una reunion mensual del equipo de marketing se analizaràn los puntos fuertes y los puntos debiles del producto con respecto a la competencia, con el fin de encontrar un aspecto que marque la direfencia. Aumentar la variedad de productos, incluir nuevos ingredientes en los productos.	Perspectiva de la marca entre la población objetivo	41%-1%	<40%
17	Perdida de fidelización de clientes	Semestralmente se realizará actualizacion de base datos de clientes para verifivar la continuidad o pérdida de ellos. Otorgar descuentos pronto pago, obsequios entre otros.	% clientes que regresan	28%-1%	<28%

Fuente: Elaboración propia- Tablero de gestión de los riesgos de Panificadora la Gitana

Tabla 27 Tablero de gestión riesgo financiero Panificadora la Gitana-Parte 1

	RIESGO FINANCIERO-ASIGNACION DE RECURSOS	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO
18	Pérdida de la capacidad de pago de la empresa	Cada fin de mes se estudiará los pagos realizados durante el mes y se estructurará los pagos que podrá realizar los 30 dias siguientes priorizando según la necesidad de la empresa.	Liquidez	24%-1%	<24%
19	Limitación en adquisición de créditos bancarios	Financiación crediticia con tasa de interés bajas que beneficien su flujo de efectivo. Venta de cartera mayor a 60 días (factoring)	Rentabilidad	30%-1%	<30%
20	Incremento de requisitos de financiación en compras	Generar confianza, recuperar la imagen de credito, disminuir los factores que se consideran un riesgo.	Rentabilidad	9%-1%	<9%
21	Historial de crédito negativo de la empresa	No adquirir creditos con caracteristicas que afecten el flujo de efectivo, o con condiciones de pago que se conoce no podran ser cumpidas por la situación de insolvencia. Realizar simulaciones de creditos antes de la aceptacion o firma de contratos de credito.	Rentabilidad	22%-1%	<22%
22	Altos niveles de deudas de la empresa	Que el nivel del endeudamiento no supere la capacidad de pago que respaldan sus activos tanto a corto como a largo plazo. Tomar creditos unicamente cuando realmente este en juego la continuidad de la operación de la empresa.	Solvencia	29%-1%	29%
23	Pérdida de confianza en la capacidad de pago de la empresa	Pagar a tiempo las deudas, no exceder los limites de los creditos existentes.	% Cumplimiento de obligaciones	6%-1%	<6%

Fuente: Elaboración propia- Tablero de gestión de los riesgos de Panificadora la Gitana

Tabla 28 Tablero de gestión riesgo financiero Panificadora la Gitana-Parte 2

	RIESGO FINANCIERO-ASIGNACION DE RECURSOS	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO
24	Nivel de ingresos recientes de la empresa	La cuota por vendedor debe ser como mínimo igual a las ventas de esa persona al año anterior más una fracción de la diferencia entre el potencial de venta del territorio y las ventas del último año. Reducción de costos de adquisición de clientes, reducción de las tasas de abandono, aumento de la fidelización de usuarios, extensión de la visibilidad y notoriedad de marca y crecimiento de la comunidad.	Ingresos	10%-1%	>10%
25	Rigurosidad de los proveedores en las condiciones de crédito de materiales	Organizar un plan de pagos que pavorezca siempre a los proveedores y garanticen el sumistros de materiales.	% Aprobación de credito	9%-1%	<9%
26	Nivel de crecimiento en ventas de la empresa	Definir cada mes objetivos realizables para garantizar el nivel de crecimiento y cuidar las estadisticas de la empresa. Inversión en marketing y publicidad, nuevas ideas de negocio, apertura de puntos de venta entre otros.	Ingresos	7%-1%	<7%
27	Ausencia de garantías de la empresa	Pagar a tiempo, no sobreendeudarse, no usar el maximo cupo de los productos financieros, recuperar una buena calificacion crediticia.	Solvencia	19%-1%	<20%
28	Cesación de pagos de la empresa por insolvencia económica	Cada semestre se realizará evaluación y análisis del presupuesto con el fin de verificar el desempeño de la empresa y de implementar nuevas estrategias si es el caso, e implementar un contro de una proyeccion de los pagos de obligaciones financieras a corto y a la largo plazo.	Liquidez	29%-1%	<29%

Fuente: Elaboración propia- Tablero de gestión de los riesgos de Panificadora la Gitana

Tabla 29 Tablero de gestión riesgo operacional Panificadora la Gitana

	RIESGO OPERACIONAL	DESCRIPCION DE LA META	INDICADOR	TOLERANCIA	RANGO
29	Recursos insuficientes para la adquisición de materiales de contado	Financiacion de materiales y servicios con mayor limite de pago para contrarrestar la falta de liquidez.	% Aprobación de credito	9%-1%	<9%
30	Limitación de recursos para la ejecución de tareas de los empleados	Mejoras en la autonomia de los cargos, espacios óptimos de trabajo y herramientas necesarias para realizar su labor.	% Respuesta positivas	10%-1%	<10%
31	Dependencia de pocos proveedores	Cada 60 estudiar las alternativas de proveedores nuevos, menores coste de materiales.	% Permanencia con proveedores	5%-1%	<5%
32	Disminución de suministro y abastecimiento de materias primas	Abastecimiento necesario para cumplir con la producción de los pedidos solicitados por los clientes.	Ausencia de Stocks	9%-1%	<9%
33	Fallos en el proceso de fabricación del producto	Mantener la motivacion de los empleados, creacion de espacios de descanso en jornadas de trabajo, dotacion de las herramiestas necesarias para desempeñar las funciones, capacitación en el manejo de maquinarias.	% de inconformidades del producto	63%-1%	<63%
34	Falta de innovación en maquinaria y tecnología	Tener actualizada la hoja de vida de la maquinaria, realizar mantenimiento preventivo cada 20 días, y realizar certificaciones con los proveedores de las maquinarias según el periodo que corresponda. Financiacion de apoyo a la parte tecnologica, educacion en tecnologia.	Competencias disponibles/requeridas	13%-5%	<10%

Fuente: Elaboración propia- Tablero de gestión de los riesgos de Panificadora la Gitana

8.2 OPORTUNIDADES DEL CONTROL DE RIESGOS REPUTACIONALES

Dentro de las fases de la gestión de riesgos y posterior a la medición y elaboración de estrategias de mitigación de riesgos, también se deben identificar las oportunidades utilizando la información arrojada por el cuadro de gestión de riesgos como razonamiento para mejorar las decisiones a tomar por la empresa.

Las políticas internas en razón del gobierno corporativo son las que añaden las prácticas de gestión de riesgos, teniendo en cuenta que el proceso de los riesgos reputacionales no se identifican solamente con el fin de mitigarlos, algunos riesgos pueden aceptarse si el grado de incertidumbre también puede llegar a generar ganancias para la organización.

Debido a lo anterior y con base en el cuadro de identificaron de oportunidades DAFO de la Panificadora la Gitana, presentado anteriormente se presentan estrategias que de acuerdo con Bravo y Sánchez[106] se definen como:

- Estrategias F-O: son aquellas en las que se implementan las oportunidades y las fortalezas de la empresa para realizar acciones ofensivas.
- Estrategias D-O: estas estrategias son las que aprovechan las oportunidades para disminuir las debilidades y realizar acciones adaptativas.
- Estrategias F-A: son las que intentan disminuir las amenazas con las fortalezas de la empresa realizando acciones defensivas.
- Estrategias D-A: son las que desempeñan actividades de supervivencia para la organización. .

A continuación se relacionan las siguientes posibles oportunidades de mejora y políticas estratégicas que constituyan como herramienta fundamental para retroalimentar la planeación estratégica:

[106] BRAVO y SÁNCHEZ. Op. Cit., p. 44

Tabla 30 Estrategias ofensivas Análisis DOFA

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
1	Lanzar campañas de ventas digítales resaltando la historia familiar de la marca.
2	Creación de nuevas unidades de negocio aprovechando la segmentación temática y la experiencia en el sector manufacturero
3	Hacer uso de su ubicación estratégica mediante campañas de estrategias en la innovación de servicios ofrecidos a los clientes.
4	Usar la cultura familiar y realizar una renovación de imagen que permita a las familias crear un vínculo con la marca.

Fuente: Elaboración propia basada en análisis DOFA Panificadora la Gitana

Tabla 31 Estrategias defensivas Análisis DOFA

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
1	Publicidad con la variación del portafolio de productos como diferenciación de sin importar el precio
2	Campañas publicitarias que contrarresten la reputación negativa y muestren su trayectoria y su experiencia.
3	Usar su experiencia para desarrollar un servicio diferencial por medio del que puedan captar nuevos clientes.
4	Por medio del conocimiento que tiene en el mercado realizar estrategias para satisfacción de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia basada en análisis DOFA Panificadora la Gitana

Tabla 32 Estrategias adaptativas Análisis DOFA

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	
1	Lanzar campañas de mercadeo digitales en redes sociales que permita ampliar la cobertura y la captación de clientes nuevos.
2	Realizar una segmentación temática para aumentar la calidad del servicio prestado.
3	Realizar búsqueda de inversión que contrarreste el problema de limitación de recursos.
4	Implementación de trabajo flexible para contrarrestar la insatisfacción de los empleados.

Fuente: Elaboración propia basada en análisis DOFA Panificadora la Gitana

Tabla 33 Estrategias de supervivencia Análisis DOFA

ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA	
1	A través de campañas de prevención, cursos y charlas incentivar la cultura de protección del cliente y aumentar la captación de ingresos.
2	Realizar un análisis de incidentes en la prestación de servicios para reducir el número de clientes insatisfechos.
3	Política de endeudamiento para reducir el nivel de dudas y aumentar la posibilidad de ingresos con inversión en innovación.
4	Optimización de recursos con la reducción de gastos innecesarios y ampliación de la inversión en calidad del producto.

Fuente: Elaboración propia basada en análisis DOFA Panificadora la Gitana

9. CONCLUSIONES

Durante la ejecución de la investigación se identificó la vulnerabilidad al riesgo reputacional que existió dentro del proceso de insolvencia de la Panificadora la Gitana, la conducta de las percepciones de los grupos de interés que representan a la entidad en medio de la crisis y la condición de la autonomía en las acciones de la organización. La evaluación realizada a la entidad por medio de encuestas, determino la exposición a una reputación negativa desencadenada por las actuaciones en sus relaciones con sus grupos de interés, dichos resultados guardan correlación con las definiciones de los autores estudiados con respecto a la susceptibilidad de la reputación y los riesgos que se relacionan con ella.

Dentro del análisis de los datos arrojados en las encuestas, se observa que el comportamiento en las respuestas de los grupos de interés sobre la percepción de Panificadora la Gitana en el proceso de insolvencia, tiene una tendencia negativa y el criterio que representa mayor riesgo para la entidad es la insatisfacción de sus grupos de interés. Respecto a los niveles de riesgo en la percepción obtenida sobre la satisfacción que genera la empresa, las tendencias muestran que las respuestas más comunes están fundamentadas en el deterioro de los beneficios ofrecidos por la empresa, las percepciones negativas sobre los procesos de insolvencia y lo que puede significar el declararse formalmente en quiebra.

En cuanto a la proposición expuesta en la presente investigación, se sugiere que sería adecuado abordar el tema en una nueva indagación con una evaluación más abierta a empresas que hayan logrado satisfactoriamente una recuperación del proceso de insolvencia, para identificar si su administración del riesgo reputacional se consideró bajo las mismas categorías presentadas o si existió una propuesta complementaria que pueda aportar más información en la construcción del plan de gestión de riesgos reputacionales dentro de un proceso de insolvencia.

En este aspecto resulta llamativo, cómo por una parte el régimen de la Ley 1116 de 2006 posee beneficios para las empresas en insolvencia pero al mismo tiempo representa una incertidumbre social y estigmática para los agentes que intervienen en las actividades de la empresa que se postula al proceso, al ser una declaración de crisis económica que puede significar la pérdida de confianza en la capacidad de la empresa. Dentro de las implicaciones de la investigación se debió tener en cuenta que la gestión de la reputación corporativa y los riesgos inherentes a ella dependen de la administración interna de la organización sobre todos los factores que generan incertidumbre y deterioro de la relación con los grupos de interés y de la confianza, por lo que si bien el reporte en centrales de riesgo califica como una desventaja de la Ley, las acciones de mitigación o eliminación del riesgo deben preverse e implementase directamente por la organización.

Para resolver los interrogantes de la presente investigación fue necesaria la participación de clientes y antiguos empleados de la Panificadora, así como la consulta de la perspectiva de proveedores y acreedores financieros sobre las condiciones de insolvencia; la realización de las encuestas permitió por una parte conocer la reputación actual de la empresa evaluada y exponer las futuras implicaciones en su condición económica con la evaluación y valoración de los riesgos en base a los resultados. Para realizar el estudio financiero de los estados de resultados y los indicadores financieros calculados fue necesaria la consulta de la información pública que la Superintendencia de Sociedades otorga, el resultado de este análisis mostro que La Panificadora la Gitana durante los años 2014 al 2017 enfrentó una situación inestable, su flujo de efectivo cada vez fue menor, la rotación de inventario igual que la rotación de cartera no se revelaron dentro de los porcentajes adecuados para que exista la posibilidad y medios para su producción. Los indicadores de rentabilidad arrojaron resultados bajos, las pérdidas fueron evidentes con los resultados de los indicadores de actividad y de endeudamiento. Los indicadores de liquidez eran claros al mostrar que la organización no se mostraba sostenible y que el capital neto de trabajo se reducía.

De esta manera, se considera que estas dos evaluaciones tanto de los riesgo reputacionales identificados de Panificadora la Gitana dentro del proceso de insolvencia y de los resultados económicos de la empresa en el lapso de tiempo escogido permitieron plantear la relación que existe entre ellos, la cual se atañe por una parte a la limitación de la autonomía que se genera en la inclusión en el proceso de insolvencia, desde el punto de vista de la participación de la Superintendencia de Sociedades pero más enfocando en la respuesta de los proveedores y las entidades crediticias a la manifestación de incapacidad de pago de la empresa, y por otra parte la inexistencia de un plan de control de riesgos previo a la inclusión en el proceso de insolvencia, siendo este último punto el más importante de acuerdo a los resultados de esta investigación, pues bien la gestión de la percepción generada en los grupos de interés de la Panificadora esta puede realizarse mediante un plan de gestión de riesgos y la participación activa de los grupos de interés en la consulta continua de sus necesidades y requerimientos.

En comparación con los resultados de las investigaciones previas del riesgo reputacional se coincide al afirmar que como dice Vichique, “el riesgo reputacional es permanente y, de alguna forma, quien pierde reputación, pierde poder y valor. Quien no está en permanente comunicación con su entorno –de ida y vuelta-, potencia la vulnerabilidad institucional” [107] por lo que se considera que dentro de un proceso de insolvencia las estrategias de reducción del riesgo reputacional deben ser continuas y arduas para conservar su valor y cumplí con el objetivo de la Ley la preservación y recuperación económica de la empresa.

Sin embargo dentro de los lineamientos expuestos por Gómez al afirmar que:

> De acuerdo con las respuestas obtenidas de las entrevistas aplicadas, el origen o las causas del riesgo reputacional se deriva de unos factores internos definidos por las empresas objeto de estudio como: deficiencias del gobierno corporativo por falta de alineación en los aspectos de ética, independencia, transparencia y responsabilidad social; fallos en los procesos de producción de bienes y/o servicios; resultados financieros negativos, fraudes, incumplimiento de

[107] VICHIQUE. Op. Cit., p. 634

> legislación; afectación del clima organizacional por cambios desfavorables en las condiciones laborales[108]

Se considera que existe otra razón por la que se origina un riesgo reputacional y es la estigmatización y segmentación de la condición de incapacidad de pago de las empresas en el mundo comercial, pues uno de los canales para que ese riesgo reputacional aumente es la difusión de la información de la empresa en los medios.

En efecto, la reputación corporativa es un recurso intangible que en la unificación con los demás recursos ayuda a la organización a adquirir una posición ventajosa en el mercado, por lo que cualquiera sea el origen del riesgo reputacional debe emplearse medidas de control como las que se proponen en la presente investigación.

Los riesgos reputacionales son caracterizados por su difícil evaluación y medición representada en cifras, dado que en la mayoría de los casos no existe información suficiente para efectuar el análisis que se requiere, por esa razón uno de los problemas más significativos que se ha detectado en el proceso de la investigación fue la recolección de la información pues por una parte en la contribución de las persona encuestadas fue evidente que algunas de ellas estaban inquietas por la anonimidad de sus respuestas al considerar su participación actual con la empresa, y por otra parte que la información pública de las representaciones económicas de la empresa es general a los procesos internos, por lo que se hace necesaria la evaluación al detalle de estos en la construcción de un plan de gestión completo de la mano del gobierno corporativo de la organización, que contribuya al propósito expuesto en la presente investigación.

Se precisa relevante conocimiento de la empresa y de la identificación o recolección de información inherente a los riesgos que la rodean incluyendo el

[108] GOMEZ. Op. Cit., p. 52

riesgo reputacional corporativo de una organización en insolvencia, no solo para identificar las amenazas que representan para la empresa, sino también para evidenciar cuáles de sus fortalezas pueden ser aprovechables en la protección de la reputación corporativa. Detectar a tiempo el riesgo reputacional e implementar un plan de mitigación de los efectos que tendrá sobre las relaciones con sus grupos de interés y en la situación financiera de la empresa puede significar una oportunidad de mejora para la organización.

El significado del estudio revelo la importancia de generar conciencia entre los gerentes de las empresas en insolvencia sobre la necesidad de desarrollar un plan de gestión reputacional con anterioridad a la decisión de incluirse en un plan de reorganización empresarial con el fin de preservar los intereses no solo de la empresa sino también de todos los grupos de interés que participan en su proceso.

La conclusión es evidente, se debe invertir en la construcción y cuidado de la reputación corporativa en el presente, evitando que los resultados de no hacerlo sean en el futuro más dispendiosos en el futuro, es decir que la medición y control del riesgo reputacional en empresas en estado de insolvencia debe convertirse en prioridad para proteger el prestigio institucional durante el proceso.

BIBLIOGRAFIA

ACHURY OJEDA, Francy Lorena; VILLA TIRADO, Gloria Patricia. Identificación del impacto de los factores relacionados con el riesgo reputacional en pymes del sector siderúrgico, metalmecánico y ferretero en Bogotá. Pasantía en Investigación. Bogotá: Universidad de la Salle. Administración de empresas, 2012. 147 p.

AGUDELO RESTREPO, Jairo y ANGULO OCHOA, Tulia. Análisis del impacto de la ley 550 y la ley 1116 en las variables críticas de valoración, Grupo de investigación en finanzas y banca, Medellín: Universidad EAFIT, 2010. p.15.

ALLOZA, Angel; CARRERAS Enrique y CARRERAS, Ana. Reputación corporativa. 1 ed. España: LID Editorial Empresarial.2013. 10-11 p. ISBN 13: 9788483567227.

AVILA BUSTOS, Juan Carlos. Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real. Trabajo de grado para optar a título de contador público. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. 2005. 183 p.

BAENA TORO, Diego. Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones. Bogotá: Editorial Eco Ediciones. Primera Edición. 2010.citado por GONZALEZ V, Henry. Propuesta de un modelo de análisis financiero para la empresa servicios modernos del valle S.A.S años 2011 – 2012. Universidad del Valle 2013 p. 60

Banco de la Republica. Encuesta sobre la situación actual de microcrédito en Colombia, diciembre 2018. [En línea]. Colombia: Febrero 2019.

BRAVO, Mendoza Oscar; SANCHEZ, Celis Marleny. Gestión Integral de riesgos. 4 ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU. 2005. 21 p. ISBN 958-33-8873-4.

Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995). CAPITULO XXIII. Instrucciones relativas al sistema de administración del riesgo de garantías (sarg) del fondo nacional de garantías s.a. [En línea]. Bogotá: Superintendencia Financiera. 2005 [citado 28 diciembre 2019]. Disponible en internet: https://www2.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/normas_icontec.pdf.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA RÉPUBLICA. Ley 1116 (27 de diciembre de 2006) "Por el cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones". Bogotá: 2006. p.1

COOMBS, Timothy. Comunicación continúa de crisis. Planificación, gestión y respuesta. Citado por VICHIQUE DE GASPERÍN, Miguel Ángel. Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis. Tesis presentada para obtener el título de Doctor. México: Universitat Pompeu Fabra. Departamento de Comunicación, 2013. 228 p.

CORREA RODRÍGUEZ, Alicia, et al. La insolvencia empresarial: un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. En: Revista de contabilidad, julio-diciembre 2003. Vol.6, p.47-79. ISSN 1138-4891

DAFT, Richard L. Teoría y diseño organizacional, 10 ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 2011. 20 p. ISBN 10: 607-481-764-2.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Administración del riesgo. Bogotá: 2006. p. 15

FREEMAN, Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Citado por AGUILERA, Adriana y PUERTO, Doria. En: Pensamiento y gestión, No.32.Colombia:2012 Universidad del Norte, p.1-26. ISSN 1657-6276.

G. Eccles, C. Newquist, y Schatz (2011). La reputación y sus riesgos, Citado por VICHIQUE. Op. Cit., p. 304. p.513

GIL MARÍN, Jorge Iván. Límites a la autonomía de la voluntad en las relaciones empresariales con ocasión del proceso de reorganización de la Ley 1116 de 2006 y sus efectos en la conservación de la empresa. Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Derecho. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2017. 125 p.

GIRONELLA MASGRAU, Emilio. El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. En: Revista de contabilidad y dirección. 2005. Vol.2., p. 71-91

GOMEZ CORREA, Olga Lucia. Gestión del riesgo Reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos. Tesis de grado presentada para obtener el título de Magister en Administración de Riesgos. Cali: Universidad EAFIT, 2016. 61 p.

GONZALEZ V, Henry. Propuesta de un modelo de análisis financiero para la empresa servicios modernos del valle S.A.S años 2011 – 2012. Universidad del Valle 2013 p. 53

GUAJARDO CANTÚ, Gerardo; ANDRADE DE GUAJARDO, Nora. Contabilidad Financiera. 5 ed. México: Mac Graw Hill, 2008. 18 p. ISBN-13: 978-970-10-6621-8.

HERNANDEZ SAMPERI, Roberto, et al. Metodología de la investigación. 6 ed. México: McGRAW-HILL. 2014. 2 P. ISBN: 978-1-4562-2396-0

HORNGREN Charles, SUNDEM Gary, ELLIOTT John. Introducción a la contabilidad financiera. 7 ed. México: Pearson Education, 2000. 9 p. ISNB 970-17-0386-3.

IÑIGUEZ SANCHEZ, Raúl y GARRIDO MIRALLES, Pascual. Elaboración e interpretación de la información financiera. Adaptado al real Decreto 602/2016. 4 ed. Madrid: Ediciones Pirámide. 2017. 290 p. ISBN: 978-84-368-3789-6

MIRALLES, Marcelo. et al. Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. En: Universia Business Review. España: 2014. No. 44. p. 16-33

MUÑOZ ANTONIN, María Isabel. Reputación corporativa: Trust Mark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. Buenos Aires, Argentina: 2010. Cuadernos del Centro de Estudios en diseño y comunicación. p. 23-40. ISSN 1668-0227.

OCDE, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, Paris: 2004. p.7. ISBN 978-92-64-25917-1

QUIROZ AYALA, Jennifer y CADAVID, Diana Milena. Análisis de la Situación Financiera de Almacenes La 14 S.A. a Través de la Comparación de Cifras del Sector Retail en Colombia Durante los Años 2015 al 2017.Universidad del Valle. p.27

Rivera, J. a. (2017). Introducción a la administración financiera. Cali: Universidad del Valle. Citado por QUIROZ AYALA, Jennifer y CADAVID, Diana Milena. Análisis de la Situación Financiera de Almacenes La 14 S.A. a Través de la Comparación de Cifras del Sector Retail en Colombia Durante los Años 2015 al 2017.Universidad del Valle. p.24

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Cartilla-Nuevo Régimen De Insolvencia Empresarial-Ley 1116 De 2006. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la de sociedades. Colombia: 2017. 2 p. Disponible en internet:https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Documents/Normatividad/Libro_3_CARTILLA_LEY_1116_DE_2006.pdf

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estadísticas. 2018. (En Línea) Disponible:https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Documents/Informes_Periodicos_Abril_30_2018/Reorganizacion_Empresarial_Validacion_Judicial_Acumulado_30Abril2018.html.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estadísticas. 2018. (En Línea) Disponible:https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Paginas/publicaciones.aspx consultado el 27 abril 2020.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Documento conceptual de gobierno corporativo. Colombia: subdirección de metodologías de supervisión y análisis de riesgos. Agosto 2010. 2 p.

ULRICH, Beck. ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. España: 1998. p. 14.

VAHOS, Fausto. ¿Cómo gestionar una crisis reputacional? En: Revista Perspectiva Empresarial. Marzo, 2018. vol. 5, no 1, p. 91-108.

VICHIQUE DE GASPERÍN, Miguel Ángel. Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis. Tesis presentada para obtener el título de Doctor. México: Universitat Pompeu Fabra. Departamento de Comunicación, 2013. P. 788

VILLA TIRADO Gloria Patricia; ACHURY OJEDA Francy Lorena. Identificación del impacto de los factores relacionados con el riesgo reputacional en pymes del sector siderúrgico, metalmecánico y ferretero en Bogotá. Bogotá: Universidad de La Salle. 2012. p.42

ANEXOS

ANEXO A Encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

1. ¿Consume actualmente productos de la Panificadora la Gitana?

   Si _____ No_____ NS/NR ____

2. ¿Está satisfecho con los productos consumidos de la Panificadora la Gitana?

   Si _____ No_____ NS/NR ____

3. En comparación con otras panaderías, la Panificadora la Gitana es:

De acuerdo a su calidad	Buena__	Mala __	Indiferente__
De acuerdo a su precio	Buena__	Mala __	Indiferente__
De acuerdo a su servicio	Buena__	Mala __	Indiferente__

4. ¿Recomienda usted los productos de la Panificadora la Gitana?

   Si _____ No_____ NS/NR ____

5. ¿Cómo considera usted que es la reputación de la Panificadora la Gitana?

   Buena__ Indiferente__ Mala__

6. ¿Conoce usted que Panificadora la Gitana tiene problemas económicos?

   Sí _____ No_____ NS/NR ____

7. ¿Cree usted que la calidad de los productos de la Panificadora la Gitana ha disminuido en los últimos años?

   Si _____ No_____ NS/NR ____

8. ¿Le parece que la Panificadora la Gitana es una empresa responsable socialmente y que se preocupa por la comunidad?

   Si _____ No_____ NS/NR ____

9. ¿Considera que la Panificadora la Gitana es una marca líder frente a otras a nivel nacional?

   Si _____ No_____ NS/NR ____

10. ¿Cree usted que la Panificadora la Gitana tiene las herramientas necesarias para garantizar la su recuperación?

    Si _____ No_____ NS/NR ____

11. ¿Ha evidenciado innovación, crecimiento y mejoras de la Panificadora la Gitana en los últimos años?

    Si _____ No_____ NS/NR ____

12. ¿Considera usted que la Panificadora la Gitana es un buen sitio para trabajar?

    Si _____ No_____ NS/NR ____

ANEXO B Encuesta de satisfacción a antiguos empleados

1. ¿Cuánto tiempo trabajó para La Gitana?

   a. Menos de 1 año
   b. Entre 1 y 3 años
   c. Entre 3 y 5 años
   d. Más de 5 años

2. ¿Recomendaría trabajar en La Gitana?

   Si __ No __ NS/NR __

3. Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de La Gitana, donde:

   1= Muy insatisfecho
   2= Insatisfecho
   3= Neutral
   4= Satisfecho
   5= Muy satisfecho

	1	2	3	4	5
a. Interacción social- Todos los aspectos que fortalecen los vínculos entre individuos y facilitan el acceso a espacios de entretenimiento. Beneficios sociales, horario laboral, entre otros.	☐	☐	☐	☐	☐
b. Crecimiento personal- Todo lo que le permite al individuo el desarrollo, aprendizaje y progreso. Oportunidad de ascenso, entre otros.	☐	☐	☐	☐	☐
c. Facilidad y eficiencia- Todos los aspectos que impactan la habilidad de un individuo para ejecutar sus actividades de forma oportuna y sin interrupciones. Formación a cargo de la empresa, disponibilidad de recursos, elementos de trabajo, entre otros.	☐	☐	☐	☐	☐
d. Reconocimiento- Todos los aspectos que contribuyen a la sensación del individuo de ser verdaderamente valorado por la organización. Relación entre sueldo y resultados.	☐	☐	☐	☐	☐

e. Ambiente físico- Todos los aspectos que contribuyen a que los individuos perciban que tienen un ambiente cómodo y seguro. Seguridad en el trabajo y carga de trabajo. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. ¿Cree usted que la calidad de los productos de la Panificadora la Gitana ha disminuido en los últimos años?

   Si __ No __ NS/NR __

5. ¿Ha evidenciado innovación, crecimiento y mejoras de la Panificadora la Gitana en los últimos años?

   Si __ No __ NS/NR __

6. ¿Considera que la Panificadora la Gitana es una marca líder frente a otras a nivel nacional?

   Si __ No __ NS/NR __

7. ¿Cree usted que la Panificadora la Gitana tiene las herramientas necesarias para garantizar la su recuperación económica?

   Si __ No __ NS/NR __

8. ¿Cómo considera usted que es la reputación de la Panificadora la Gitana?

   Positiva __ Negativa__ NS/NR __

ANEXO C Encuesta a proveedores

1. ¿Actualmente es proveedor de empresas en ley de insolvencia? SI _____ NO ____

2. ¿Otorgaría créditos a las empresas que en ley de insolvencia? SI ____ NO ____ NS/NR ____

3. En la aprobación créditos, ¿qué tanto representaron en su entidad los siguientes aspectos? (Enumere en orden jerárquico según su importancia, siendo 5 la más relevante)

a. Nivel de liquidez/ Capacidad de pago _____

b. Historial crediticio _____

c. Referencias comerciales _____

d. El conocimiento previo del cliente y su buena reputación de crédito _____

e. Resultado de ejercicios (Ganancias y Pérdidas) _____

5. ¿Está dispuesto a continuar como proveedor a crédito cuando una empresa se acoge a la ley de insolvencia? SI ____ NO ____ NS/NR ____

4. ¿Tendría requisitos adicionales a los que normalmente exige, para ser proveedor a credito de empresas en ley de insolvencia? Siempre ____ Nunca ____ Algunas veces ____

6. ¿Mantiene las mismas condiciones de crédito a una empresa cuando entra en ley de insolvencia? Siempre ____ Nunca ____ Algunas veces ____

7. ¿Mantiene el nivel de suministro a crédito cuando una empresa entra en ley de insolvencia? Siempre ____ Nunca ____ Algunas veces ____

8. ¿Confía en la capacidad de cumplimiento de pago de una empresa cuando entra en ley de insolvencia? SI ____ NO ____ NS/NR ____

9. ¿Está de acuerdo en que una empresa se acoja a la ley 1116/2006 cuando se encuentra en insolvencia? SI ____ NO ____ NS/NR ____